

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

# **EHEC**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Option : Management des ressources humaines**

**THEME :**

**La discrimination à l'embauche au  
sein des entreprises algériennes.**

**Etude de cas : Entreprise Nationale  
Des Peintures ENAP**

**Présenté par:**

**Melle CHIAHI Ines**

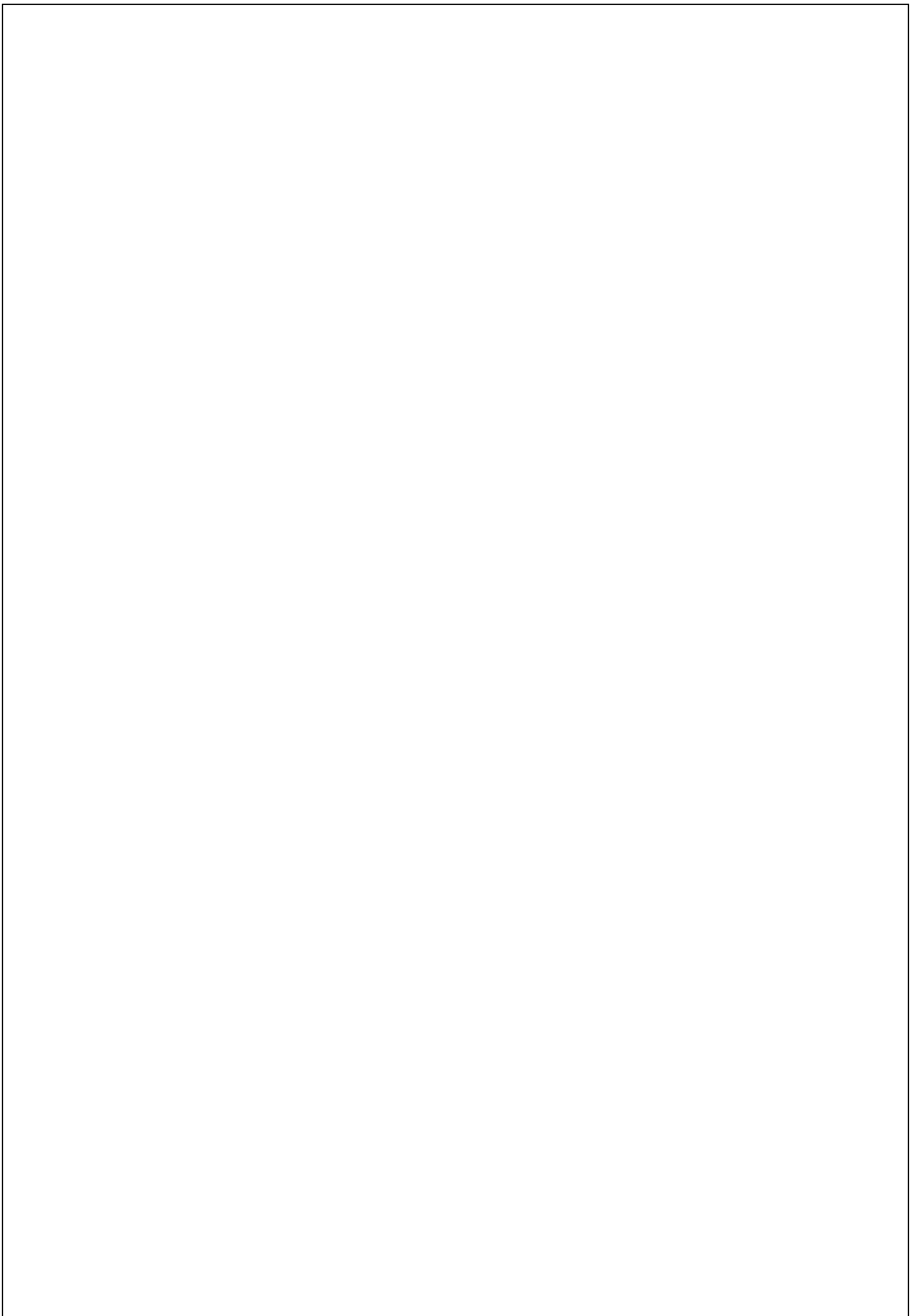
**Encadré par :**

**Mme BOUCHA Nesrine**

**Maitre de conférences à EHEC**

**3ème Promotion**

**Juin 2016**



## ***Dédicace :***

*Je dédie ce travail :*

*A mes parents, pour leur soutien, leur confiance et leur sacrifice inoubliable.  
Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.*

*A mon frère Ismail et ma sœur Imene, mes perles nobles qui me sont trop chère.*

*A mon cher mari kader qui m'a toujours soutenu et encourager tout au long de mon cursus universitaire.*

*A mon grand père et ma grande mère, que ce travail soit l'expression des vœux que vous n'avez cessé de formuler dans vos prières. Que dieu préserve santé et longue vie.*

*A mes tantes et mes oncles.*

*A mes cousins et mes cousines.*

*A toute ma famille et mes amies.*

*Et enfin à toute personne désireuse de se distraire, à travers la lecture de ce document qui va lui plaire.*

***Ines***

# Remerciement

*J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce travail.*

*Je tiens à remercier en premier lieu madame BOUCHA Nesrine notre encadreur, qui nous a aidé à progresser dans notre réflexion grâce à ces conseils.*

*Nous remercions également monsieur LARINOUNA .K pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordée dès mon arrivée dans l'entreprise.*

*Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux Mme SAHRAOUI Wassila et Melle Kenza, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant cette période au sein de l'entreprise.*

*Je suis également reconnaissante envers mon père et ma mère qui nous ont été d'un soutien incommensurable. Qu'ils en soient sincèrement remerciés ici.*

*Je tiens à remercier aussi les enseignants de l'EHEC Alger, et spécialement de la spécialité Gestion des Ressources Humaines.*

*Je tiens d'autre part les membres du jury qui me font le grand honneur d'évaluer ce travail.*

*Finalement je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*

## Liste des figures :

N°	Titre de figure	page
I-1	Les missions de la fonction RH	10
III-1	La répartition des répondants selon le genre	81
III-2	La répartition des répondants selon l'âge	82
III-3	Le niveau d'étude des répondants	83
III-4	La répartition des répondants selon leur statut	84
III-5	La rencontre de la discrimination à l'embauche	85
III-6	La forme de discrimination rencontrée à l'embauche en tant que témoins ou victimes	87
III-7	Les critères qui éloignent les candidats d'un entretien d'embauche	89
III-8	Les acteurs qui sont à l'origine de la discrimination	91
III-9	La réaction des managers pour mettre fin à la situation	92
III-10	La négociation des conventions pour éliminer la discrimination à l'embauche	93
III-11	La réaction des répondants lorsqu'ils sont témoins d'un acte de discrimination lors de l'embauche	95
III-12	Les acteurs les plus volontaires pour lutter contre la discrimination	97
III-13	Les actes pour promouvoir la diversité et la non-discrimination à l'embauche	98
III-14	La politique de lutte contre la discrimination	100

## Liste des tableaux :

<b>N°</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
I-1	la GRH comparée à l'administration du personnel	9
II-1	la classification de la discrimination renvoie à l'aspect stable et instable visible et non visible de la diversité	53
III-1	la répartition des participants selon le genre	81
III-2	la répartition des participants selon l'âge	82
III-3	le niveau d'étude des participants	83
III-4	la répartition des participants selon leur statut	84
III-5	la rencontre de la discrimination à l'embauche	85
III-6	la forme de discrimination rencontrée à l'embauche en tant que témoins ou victimes	86
III-7	les critères qui éloignent les candidats d'un entretien d'embauche	88
III-8	les acteurs qui sont à l'origine de la discrimination	90
III-9	la réaction des managers pour mettre fin à la situation	92
III-10	la négociation des conventions pour éliminer la discrimination à l'embauche	93
III-11	la réaction des participants lorsqu'ils sont témoins d'un acte de discrimination lors de l'embauche	94
III-12	les acteurs les plus volontaires pour lutter contre la discrimination	96
III-13	la rencontre des pratiques pour promouvoir la diversité et la non-discrimination à l'embauche	98
III-14	la politique de lutte contre la discrimination	99

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>FRH</b>	Fonction des Ressources Humaines
<b>GE</b>	Gestion de l'emploi
<b>GPE</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois
<b>ME</b>	Ministère de l'énergie
<b>SGT</b>	Statut Générale des Travailleurs
<b>EP</b>	Entreprise Publique
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale de Commerce
<b>Art</b>	Article
<b>OIT</b>	Organisation Internationale de Travail
<b>HALDE</b>	Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité
<b>BIT</b>	Bureau International du Travail
<b>CV</b>	Curriculum Vitae
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
<b>ENAP</b>	Entreprise Nationale des Peintures
<b>SNIC</b>	Société Nationale des Industries Chimiques
<b>GEPHAC</b>	Gestion des Participations Chimie Pharmacie

## Résumé :

La déclaration des droits de l'homme affirme que « *les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droit* ». En effet, l'interdiction des discriminations protège la dignité humaine et favorise le respect de l'être humain quel que soit son origine, sa couleur, ses croyances, etc.

La discrimination, notamment celle à l'embauche, est un phénomène qui existe depuis très longtemps. En effet, après la deuxième guerre mondiale, un certain nombre de dispositifs et de codifications juridiques, que ce soit sur le plan national ou international ont interdit la discrimination à l'embauche, faisant appel à l'égalité des droits des personnes et au respect de leur dignité.

C'est pourquoi, nous avons opté pour l'entreprise nationale des peintures comme cas d'étude afin de démontrer si cette dernière garantit ou non la non-discrimination à l'embauche et si les pratiques de lutte contre ce fléau sont réellement appliquées. Afin de recueillir les informations nécessaires, on a opté pour le questionnaire (pour recueillir statistiques quantitatives).

**Mots clés :** droit de l'homme, égalité professionnelle, traitement défavorable, discrimination à l'embauche, dignité humaine, dispositif juridique, discrimination positive, protection, victime.

## **Abstract:**

The Declaration of Human Rights affirms that "men are born and remain free and equal in rights." Indeed, the prohibition of discrimination protects human dignity and promotes respect for the human being, whatever their origin, colors, believes, etc.

The discrimination, including hiring, is a phenomenon that has existed for a long time. Indeed, after the Second World War, the number of devices and legal codifications, whether on the national or international level have banned employment discrimination, calling for equal rights for people and respect dignity.

That is why we opted for the national company of paintings as a case study, to prove whether or not it guarantees non-discrimination in hiring, and if the fight against this phenomenon is actually applied. To collect the necessary information, we opted for a survey (to collect quantitative statistics).

**Keywords:** human right, professional equality, adverse treatment, employment discrimination, human dignity, device, legal, positive discrimination, protection, victim

## ملخص:

تنص منظمة حقوق الانسان على ان "الناس يولدون ويضلون احرار ومتساوون امام القانون", بحيث ان حضر التمييز يحمي كرامة وعزة الافراد بغض النظر عن اصلهم، لونهم، او عقيدتهم. التمييز خاصة في التوظيف هو ظاهرة موجودة منذ ازل، بحيث بعد الحرب العالمية الثانية سنت بعض المدونات القانونية سواء على المستوى الوطني او الدولي تردع التمييز في التوظيف وتدعو الى المساواة في الحقوق بين الناس واحترام كرامتهم.

لذلك قمنا باختيار الشركة الوطنية للدهن كدراسة حالة لمعرفة اذا كانت هذه الاخيرة تضمن عدم التمييز و تسعى للقضاء عليه، و لجمع هذه المعلومات اخترنا الاستبيان (الجمع الاحصائي كمي).

**كلمات مفتاحية:** حقوق الانسان, المساواة المهنية, المعاملة غير المواتية, التمييز في التوظيف, اللوائح القانونية, كرامة انسانية, التمييز الايجابي, الحماية, ضحية.

## **Sommaire :**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre I : principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>06</b>
I-1 : la gestion des ressources humaines.....	08
I-2 : la GRH en Algérie.....	17
I-3 : le contexte juridique de management de la diversité.....	24
<b>Chapitre II : la discrimination à l'embauche.....</b>	<b>35</b>
II-1 : la discrimination au travail.....	37
II-2 : la discrimination à l'embauche.....	43
II-3 : la lutte contre la discrimination à l'embauche.....	56
<b>Chapitre III : le cadre de l'entreprise et l'analyse de la recherche.....</b>	<b>70</b>
III-1 : la présentation de l'entreprise ENAP.....	71
III-2 : la méthodologie de la recherche.....	76
III-3 : l'analyse et l'interprétation des résultats .....	81
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>105</b>



## **Introduction générale**













La fonction Ressource Humaine, tout au long de son parcours historique, elle est passée d'une organisation centralisée, lourde et peu réactive, pour laisser place à une organisation décentralisée, plus proche du terrain, plus mobilisatrice et réactive. Sa mission est de développer et mobiliser les compétences des employés.

De nos jours, les entreprises sont sujettes à des obligations et à des incitations visant à gérer des conséquences sociales et sociétales qui mettent en cause leurs pratiques, et qui interrogent la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) à la résolution des problèmes.

Les organisations sont exposées à des problèmes environnemental et sociétal dans des domaines variées. Pour y faire face, elles doivent répondre à ces problèmes par anticipation et adaptation à la situation actuelle, parmi les problèmes que rencontrent les entreprises dans son environnement c'est la discrimination lors de l'embauche.

C'est un phénomène qui a commencé depuis très longtemps et qui continue encore aujourd'hui. C'est pourquoi des mesures ont pris formes au fil du temps à travers le renforcement des lois, la discrimination positive pour une meilleure intégration des étrangers, le testing, et le CV anonyme visant à apporter la preuve d'une discrimination, ou bien les différentes organisations créées pour aider les discriminés pour lutter contre ce phénomène.

La discrimination est une distinction et différenciation entre des personnes se trouvant dans des situations comparables, ou à traiter de manière identique des personnes se trouvant dans des situations différentes, ces différenciations, et ces traitements illégaux sont basés sur des raisons subjectives injustifiées et illégitimes tel que le sexe, l'âge, la religion, l'apparence physique, la situation familiale, le handicap...etc.

La discrimination à l'embauche est une distinction, restriction, ou exclusion ayant pour but d'empêcher, de compromettre ou de limiter l'accès à un emploi dans des conditions d'inégalité pour une personne en raison de son sexe, sa couleur, sa race, son origine, sa natalité, ses opinions...etc.

Ce fléau sur le lieu de travail est très courant dans notre société, il fait partie du quotidien de nombreux candidats et chercheurs d'emploi, et peut intervenir aux différents niveaux. En effet, certaines entreprises préfèrent laisser des postes vacants que d'embaucher une personne d'origine étrangère.

Ce phénomène peut engendrer des conséquences néfastes, et des problèmes massifs pour le bien-être des individus qui en sont victimes, ainsi que pour la survie de l'entreprise, sa rentabilité, sa performance, sa compétitivité, sa réputation, et aussi pour le marché du travail.

Plusieurs dispositifs de lois nationales, internationales, ainsi que des organisations de droit de l'homme ont met en œuvre plusieurs pratiques visant à garantir l'égalité des chances, la diversité, et la non-discrimination dans le cadre de la gestion des ressources humaines, mais il ne suffit pas de dire que c'est interdit, pour que ces pratiques soit éviter dans les entreprises.

Le danger est de croire puisqu'il existe des lois, la discrimination n'existe plus, par conséquent les pratique sont nombreux, le phénomène trouve de plus en plus des formes latentes, les procédures de contrôle sont repoussées plus loin dans le processus de recrutement.

Il existe certaines pratiques proposées afin de réduire la discrimination à l'embauche, en effet lors du tri de CV et de l'entretien de sélection, elle semble être celle où intervient le plus de discrimination, en outre lors de ces deux étapes que la subjectivité peut intervenir d'une manière plus libre ou le contrôle est moins accru. Cependant, les effets de ces différentes pratiques ne sont que très peu étudiés. Ainsi que le contrôle de ses actes est négligé, en effet certains employeurs internalise la loi d'une part et d'autre part il continue à discriminer.

Chaque entreprise doit agir dans son environnement pour lutter contre ce comportement, en définissant des faits et des pratiques pour promouvoir la diversité et sanctionner la discrimination, en effet les lois et les dispositifs restent insuffisants pour éliminer ses pratiques, la plupart de ses actes sont cachés et cerner dans un milieu de travail fermés.

Pour travailler sur ce mémoire, j'ai choisi plusieurs livres qui traitent ce sujet (voir bibliographie). Pour compléter les connaissances de ce sujet, je vais également rechercher de l'information sur Internet où je peux trouver des données et des informations plus actuelles.

J'ai choisi ce thème, pour plusieurs raisons : tout d'abord c'est un thème malgré son originalité et son actualité n'a jamais été abordé dans notre école, ainsi l'importance de ce phénomène qui exige des réactions individuelles et collectives pour permettre de rendre

efficace le dispositif de lutte contre la discrimination, et enfin les entreprises doivent faire face à ce fléau pour préserver la survie, la performance, et la réputation de l'entreprise.

L'intérêt de ce thème est donc d'analyser si les pratiques de lutte contre la discrimination à l'embauche dans les entreprises algériennes sont réellement appliquées.

Ce mémoire s'est appuyé sur le terrain du stage pour recueillir les informations nécessaires à mon étude. Ce dernier permet d'acquérir une nouvelle connaissance et expérience.

Pour développer cette connaissance, et après avoir consulté quelques entreprises (qui m'ont été recommandées, vu la sensibilité du thème), j'ai été accepté par l'entreprise nationale des peintures dénommée ENAP.

Les raisons sont les suivantes : d'une part à cause de la sensibilité de ce sujet je n'ai pas trouvé facilement un lieu de stage qui accepte ce thème, et d'autre part l'ENAP est une grande entreprise industrielle et commerciale qui peut regrouper plusieurs employeurs avec des profils différents (âge, sexe, apparence physique situation familiale...etc.).

L'intérêt est de confronter des recherches déjà émises sur le sujet, ce que nous appelons une recherche documentaire, et par une méthode de recherche de recueillir des données, on a fait appel à des outils statistiques quantitatifs (questionnaire), et analyser les résultats afin de répondre à la problématique suivante :

**« Quelles solutions pour améliorer la résorption de la discrimination à l'embauche ? »**

A travers cette problématique d'autres questions peuvent apparaître :

- ✓ Quelle est la discrimination à l'embauche?
- ✓ Comment les entreprises doivent-elles agir pour éliminer ce phénomène ?
- ✓ Comment les lois nationales et internationales luttent-elles contre ce fléau ?

En validant ou en réfutant des hypothèses de recherche suivantes :

- ✓ H1 : Il existe aujourd'hui, des individus victimes de la discrimination à l'embauche dans les entreprises algériennes.
- ✓ H2 : les managers des ressources humaines diminuent la discrimination à l'embauche.

- ✓ H3 : La lutte contre la discrimination à l'embauche dans les entreprises algériennes est perçue comme un enjeu important.

Pour confirmer ou affirmer nos hypothèses, nous verrons dans une première partie, une recherche documentaire consacrée à donner des enjeux à ce sujet.

Nous allons tout d'abord dans un premier chapitre aborder, la GRH, la GRH en Algérie, et les différents contextes juridiques et les dispositifs nationales et internationales qui éliminent et sanctionnent la discrimination.

Nous allons ensuite dans un deuxième chapitre, nous intéresser à la définition de la discrimination, et nous constaterons que plusieurs types de discrimination existent, et de nombreux critères sont interdits par la loi, avoir la discrimination à l'embauche comme le plus courant dans notre société, puis comment lutter contre ce fléau.

Enfin, dans un troisième chapitre, nous allons présenter l'entreprise nationale des peintures, exposés les outils utilisés pour recueillir les résultats, et enfin comparer les résultats avec les hypothèses de recherche à travers un questionnaire auprès des employés de l'entreprise.

L'utilisation du questionnaire nous a permis de bien comprendre les conséquences et les limites de ce comportement sur les victimes, sur l'entreprise, et sur la société.



**Chapitre I :**  
**Principes fondamentaux**  
**de la GRH**

## **Chapitre I : Principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines :**

### **Introduction :**

La GRH se trouve à l'intersection de tous les relations entre ses acteurs et engage sa responsabilité pour favoriser l'harmonie au sein de l'entreprise, elle veille principalement à conserver l'égalité professionnel.

Plusieurs dispositions nationales et internationales encouragent la diversité et la non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de la GRH.

Dans ce chapitre je vais tout d'abord expliquer la notion du GRH, ensuite je vais m'occuper de l'évolution de la GRH en Algérie, et dans une dernière partie je vais me concentrer sur le contexte juridique de management de la diversité.

## **I-1 : la GRH : histoire et fondements théorique**

*« Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles. »<sup>1</sup>*

### **I-1-1 : Définition :**

*« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »<sup>2</sup>*

### **I-1-2 : Approche historique<sup>3</sup> :**

#### **I-1-2-1 : La naissance de la fonction personnel (1914-1945) :**

Avant 1914, la FRH n'existe pas à proprement parler. L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes. Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la fonction personnelle et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontent aux lendemains de la première guerre mondiale.

#### **I-1-2-2: Le développement de la fonction personnel (1945-1975) :**

Le processus de structuration de la fonction personnel s'est opéré, nous l'avons vu, sur la base théorique du taylorisme, du courant des relations humaines, et sur le pilier du droit social.

---

<sup>1</sup>JEAN (Marie Peretti) : *Gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, paris, 19eme édition, p.1.

<sup>2</sup>PATRICE (Roussel) : coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995.

<sup>3</sup>GENEVIEVE (Lacono) : *gestion des ressources humaines*, gualino éditeur, paris, 2002, pp.16-33.

C'est un contexte économique et politique particulièrement favorable qui va servir de levier au développement de la fonction ressources humaines.

### I-1-2-3 : De la fonction personnel à la gestion des ressources humaines :

Ce passage qui s'inscrit approximativement dans la période 1980-1990 correspondant au processus de professionnalisation de la gestion des personnels dans l'entreprise.

Le processus n'est pas linéaire. Si certains secteurs comme celui de la grande industrie et/ou des services ont introduit la logique ressources humaines très rapidement, d'autres secteurs au contraire sont beaucoup plus à la traîne.

La situation étant donc loin d'être homogène, on ne peut avoir une vision uniforme de la situation.

Dans le processus de développement, on observe une hésite entre une démarche individuelle centrée sur la personne et une démarche collective centré sur l'organisation.

Le passage d'un rôle purement administratif à un rôle stratégique<sup>1</sup>.

**Tableau I-1** : la GRH comparée à l'administration du personnel.

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source : CADIN, (L) « *gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie* » (2004, P11).

D'après Marri Peretti<sup>2</sup> les nouvelles missions confiées au responsable RH se résument en deux, la première est de développée les ressources (habilité, savoir, savoir-faire, savoir agir, talents, compétences....etc.) de tous qui travaillent avec lui, quant à la deuxième est de mobiliser, dans le cadre des objectifs des entreprise, l'ensemble des ressources actuelles et potentielles de ses RH.

<sup>1</sup> CADIN, (L) : *gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie*, édition dunod, paris, 2eme édition, 2004, p.11.

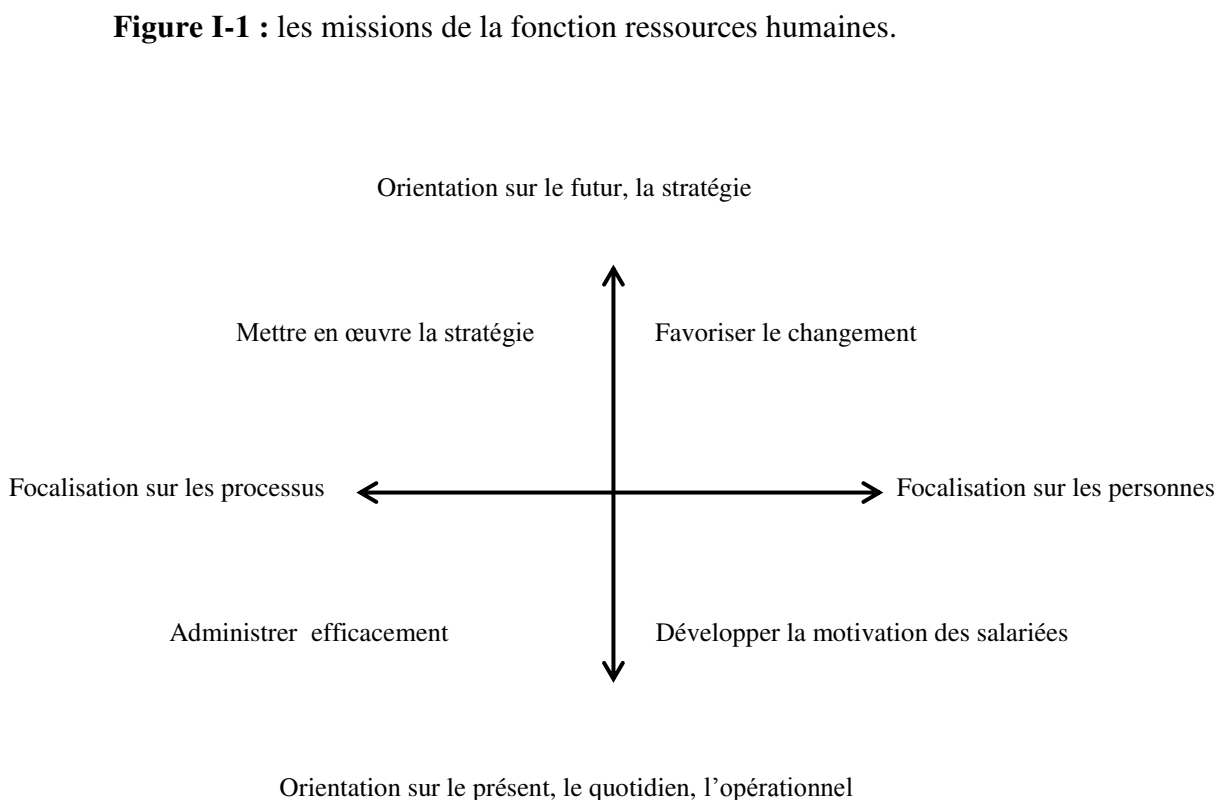
<sup>2</sup> PERETTI, (Marri) : *tous DRH*, Ayrolle édition d'organisation, paris, 2012, P.25.

**I-1-2-4 : Doute, interrogations, questionnement pour la GRH (depuis 1990) :**

Les crises des années 1993-1997, puis celle des années 2001-2002 ont ouvert une période de doutes, de remise en cause de la GRH. Après l'ère des discours sur la modernisation, sur le changement, sur « le tout management » empreint de certitudes, force d'aujourd'hui est d'adopter un profil plus bas moins ambitieux.

**I-1-3 : missions et activités :****I-1-3-1 : les quatre missions de la fonction :<sup>1</sup>**

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation vers le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (Figure I-1)



**Source:** JEAN (Marie Peretti) : *gestion des ressources humaine*, édition Carlo Descamps, 5eme Edition, 1998, pp.34-35.

<sup>1</sup>JEAN (Marie Peretti) : *gestion des ressources humaine*, édition Carlo Descamps, 5eme Edition, 1998, pp.34-35.

**I-1-3-1-1 : Administrer efficacement :**

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction.

La fonction RH doit avoir une productivité exemplaire à travers la mobilisation des moyens humains et matériels.

Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé.

Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée.

Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

**I-1-3-1-2 : Développer la motivation des salariés :**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute.

La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de la valeur.

**I-1-3-1-3 : Favoriser le changement :**

Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

**I-1-3-1-4 : Mettre en œuvre la stratégie :**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise.

Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et de défenseur de la performance globale. Il intègre des dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement, le salarié un acteur de sa motivation et tous trois un opérationnel efficace.

**I-1-4 : les activités de la fonction :<sup>1</sup>****I-1-4-1 : L'administration du personnel :**

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise :

- Enregistrement, suivi, et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : (tenue des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements, statistiques d'effectifs,) etc.
- Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur.
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.
- Relations avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail, des services d'information ou de documentation extérieurs.
- Développement des outils informatiques de la fonction.
- Administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels. primes diverses, statistiques de salaires, éventuellement paie.
- Calcul des charges sociales : sécurité social, régimes de retraite et de prévoyance, assurances spécifique à certaines catégories de personnel.
- Répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel.

---

<sup>1</sup>JEAN (Marie Peretti) : *gestion des ressources humaines*, Op.cit., pp.36-40.

l'ensemble de ces tâches constitue une charge de travail très lourde, notamment lorsqu'il existe de nombreuses catégories de personnel, des horaires diversifiés. L'informatisation a profondément transformé l'administration du personnel.

Cet aspect « administratif » doit être assuré. C'est à travers la fiabilité et la rapidité du service ainsi assuré que sont perçus les hommes de personnel par les directions et par les salariés.

L'administration du personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et la mise en œuvre des décisions de gestion des ressources humaines.

#### **I-1-4-2 : La gestion des ressources humaines et des coûts :**

L'expression « *gestion des ressources humaines* » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les composantes sont en particulier :

- la gestion de l'emploi (GE), gestion prévisionnelle des emplois (GPE), programme de recrutement, embauches, gestions des carrières et des promotions, analyse des postes, évaluation des personnes.
- La gestion des rémunérations qui doit partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement participation.
  - Gestion des ressources humaines
- La prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs.
- Le recrutement.
- Le processus formalisé d'évaluation des emplois/postes.
- Le processus formalisé d'évaluation des personnes.
- Les promotions et les mutations.
  - Gestion des coûts de personnel
- Le suivi de l'évolution des systèmes de rémunération ;
- La révision des situations individuelle ;
- L'élaboration du budget des coûts du personnel ;
- La recherche d'allègement des coûts.

**I-1-4-3 : La formation :**

Les principales tâches sont :

- L'identification des besoins
- L'élaboration de plan de formation
- La mise en œuvre des actions de formation
- l'évaluation des résultats.

Ce domaine a connu un développement important au début des années 70 avec, en particulier, l'influence des nouveaux textes sur la formation. Au seuil de l'an 2000, il est devenu à nouveau une variable clé de la GRH. L'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises.

**I-1-4-4: Le développement social :**

Ce domaine recouvre plusieurs aspects :

- Reconfiguration de l'organisation du travail
- Définition des postes et gestion des compétences
- Adaptation aux nouvelles technologies
- Développement de la réactivité de l'organisation et adaptation aux variations du volume d'activité
- Projet d'entreprise et reconstruction du lien social
- Méthodes participatives (cercles de qualité) et développement de la créativité
- Développement d'outils de participation financière (intéressement, participation plan d'épargne, actionnariat).

**I-1-4-5 : L'information et la communication :**

Parmi les tâches de la DRH, on peut souligner :

- La définition des publics et la conception des messages
- La gestion des moyens : journal d'entreprise, affichage, audiovisuel, réunion, intranet.

Le DRH intervient dans la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix, et des procédures d'information. Il a également un rôle important au

niveau de l'encadrement. La voie hiérarchique tient une grande place dans le processus d'information et de communication. L'encadrement doit donc être sensibilisé, conseillé, formé.

#### **I-1-4-6: L'amélioration des conditions de travail :**

Le mouvement d'amélioration des conditions de travail s'est développé dès les années 70. Le degré de prise de conscience du problème est variable selon les entreprises.

Leur mission implique qu'ils aient le souci de faire intégrer les conditions de travail dans les différentes décisions de l'entreprise.

En matière d'amélioration des conditions de travail, le responsable des RH a un rôle défini par les textes qui orientent son action auprès du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité.

Les principaux thèmes sont :

- L'hygiène et la sécurité
- Les conditions de travail
- L'aménagement des temps de travail
- La gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs).

#### **I-1-4-7: Les relations sociales :**

Cinq questions permettent de cerner le rôle du DRH :

- Qui préside habituellement les réunions avec les délégués du personnel (le chef d'établissement, le titulaire de la fonction) ?
- Qui préside habituellement le comité d'entreprise /établissement ?
- Qui préside habituellement les réunions avec les syndicats ?
- Qui mène la négociation annuelle sur les salaires et le temps de travail ?
- Qui mène les autres négociations (intéressement, participation, plan d'épargne, protection social...)?

#### **I-1-4-8 : Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel :**

Occupant une fonction de conseil, le DRH partage ses attributions entre quatre domaines :

- Les procédures et méthodes de gestion du personnel ;

- Le traitement des cas individuels (orientation de carrière, formation, etc. .) ;
- La solution des conflits individuels ;
- La solution des conflits collectifs ;

Il faut également déterminer, lorsqu'un problème excède le cadre de la gestion courante, le recours effectif à la DRH par les responsables opérationnels.

#### **I-1-4-9 : Les relations externes :**

Le titulaire de la fonction est souvent responsable des relations avec :

- L'inspection du travail
- La sécurité sociale
- Le conseil des prud'hommes et les avocats
- La chambre / union patronale-syndicat patronal (comme représentant permanent de l'établissement ou en participant à certains travaux)
- L'enseignement (enseignement général et technique, etc.)
- Les organismes spécialisés
- Les organisations locales.

## **I-2 : la GRH en Algérie :<sup>1</sup>**

### **I-2-1: Définition de la fonction GRH en Algérie :**

« Définition de la fonction RH en Algérie » consiste en des missions : définitions de politiques, élaboration et formalisation de systèmes, de méthodes, d'outils et de procédures de gestion, etc. et des activités comme : l'administration du personnel, le recrutement, la formation, l'analyse des postes de travail, la mise en place et le suivi de l'évolution du système de rémunération, la communication interne, l'hygiène et la sécurité, la gestion des activités sociales, le volet social, la valorisation des compétences, l'audit GRH etc. Il s'agit finalement de toutes les activités impliquant les RH, visant à disposer des compétences requises et à gérer leur emploi de manière efficace au sein de l'Entreprise ».

La fonction RH en Algérie a accompagné toutes les phases de développement économique et social mises en place par les pouvoirs publics depuis les années 60 ont introduit :

- ✓ Une grande souplesse dans l'emploi et la gestion de la force de travail dans l'entreprise, ainsi que la création des mécanismes de prise en charge des travailleurs susceptibles de perdre de façon involontaire, pour des raisons économique leur emploi.
- ✓ Le transfert du pouvoir de décision en matière de GRH (recrutement, hiérarchie des emplois, conditions de travail, rémunération...) des structures de l'Etat vers l'entreprise.
- ✓ Aux partenaires sociaux de l'entreprise d'élaborer leurs règles de Gestion des Ressources Humaines.

Ainsi, la nécessité du strict respect des dispositions légales en vigueur, le Directeur des Ressources Humaines doit à la fois élaborer et évaluer les instruments de gestion édictés par la loi, (convention collective, règlement intérieur, contrats de travail etc.) adapter leur application et surtout anticiper sur l'évolution économique et sociale de l'entreprise.

Pour ce faire, il est appelé à intégrer, dans le cadre de l'organisation de sa fonction ou avec l'assistance de partenaires spécialistes du diagnostic, plan d'actions et d'évolution dans l'ensemble des segments de la Gestion des Ressources Humaines.

---

<sup>1</sup>MOHAMED (Meziane) : *évolution de la fonction ressources humaines en Algérie*, ancien DRH de AMC, consultant de vice-président de l'ALGRH.

### **I-2-2 : Bref historique de l'évolution de la fonction RH en Algérie :**

#### **I-2-2-1 : Les années 60 :**

Dans cette période, les efforts sont consacrés essentiellement à la construction de l'Etat et de ses établissements de base à cause de la situation d'urgence dû au départ massif des gestionnaires et techniciens ainsi que leur savoir-faire, ces années auront été, pour la fonction Ressources Humaines, une étape-clé dans la mise en place d'un système administratif qui, par rapport au contexte de l'époque avait surtout pour objectif de combler les cases vides des organigrammes, et d'assurer au mieux la fonction administration tout en préservant l'appareil de formation.

#### **I-2-2-2 : Les années 70 :**

Elles sont marquées par la volonté étatique de construction de l'économie et du développement de l'industrie lourde. C'est la période des investissements massifs, de création de grandes sociétés nationales qui produisent, recrutent, distribuent des revenus, transportent, soignent, construisent les crèches et les logements.

Le chômage ne constitue pas de problème, pour les postes techniques, de vastes programmes de formation sont mis en place pour combler les déficits éventuels. Des centres universitaires sont réalisés. Le Ministère de l'Energie (ME) crée ses propres Instituts de formation rattachés à Sonatrach.

En matière de gestion des Ressources Humaines, la fonction est alors vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.).

#### **I-2-2-3 : Les années 1980 (1980-1988) :**

Au niveau de la Gestion des Ressources Humaines, la dynamique d'autonomie de la période précédente est freinée.

La loi du SGT est promulguée par son biais, l'Etat est la propriétaire des entreprises publiques Algériennes et premier employeur du pays, entend régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés.

**I-2-2-4 : Les années 90 :**

Dès le début de l'année 1988, l'Etat décide de donner une autonomie et une liberté économiques aux entreprises consacrées par les lois de 1988.

Des lois sociales nouvelles, celles de 1990, sont édictées, par lesquelles l'Etat se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites. Aux partenaires sociaux de codifier, de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié. À la fin 1997 il a été signé près de 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs ainsi qu'une vingtaine de conventions de branches.

La concertation sociale, à tous les niveaux, est devenue une pratique largement mise en œuvre et a souvent permis de concilier les aspirations de chacun des partenaires sociaux. On observe une tendance très nette au dialogue et à la négociation et, de ce fait, il y a un recul assez marqué des conflits collectifs de travail (de 126 conflits au 2ème semestre 1997 à 87 au 1er semestre 1998).

Il faut cependant remarquer que se superpose au cadre de négociation et de dialogue en Entreprise celui de la Tripartite, (le Gouvernement, le Patronat et le Syndicat) qui tend à se substituer au dialogue plus décentralisé, pour énoncer des orientations et des décisions concernant le monde du travail. Ce qui est, en quelque sorte, un mouvement contraire à celui voulu par la nouvelle législation du travail et porte donc des termes de « *déresponsabilisation* » des partenaires concernés.

**I-2-2-5 : La situation actuelle :**

Un retrait de l'Etat avec une volonté affirmée de privatisation du secteur public économique, exception faite des entreprises dites stratégiques, la dégradation, voire la pénurie d'emploi, les premières mesures effectives de compression d'effectifs, l'institution de l'assurance chômage, le recentrage des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires, la gestion « *centralisée* » des salaires, ont amené l'entreprise et, à travers la fonction Ressources Humaines, à accorder un intérêt particulier (compétitivité oblige, liée à la concurrence naissante se développant un peu plus chaque jour) , à la détermination d'effectifs normatifs et à un suivi de la gestion maîtrisée des salaires.

La focalisation sur ces deux éléments, n'empêche pas la fonction Ressources Humaines d'intervenir sur d'autres thématiques et segments d'activités, mettant ainsi en évidence son rôle qualitatif au sein des entreprises.

### **I-2-3 : Les styles de gestions en Algérie :**

#### **I-2-3-1 : Le style de gestion autocrate :**

Les propriétaires dirigeants pouvaient donc embaucher, rémunérer, licencier la main d'œuvre à leur emploi en tenant compte uniquement des exigences économiques de l'entreprise ou encore selon leur bon vouloir (autorité unilatérale).

#### **I-2-3-2 : le style de gestion bureaucratique :**

L'introduction d'une première forme de structuration du travail, en mettant une distinction entre le travail de la direction (planification, organisation, et contrôle) et le travail d'exécution, en cherchant à éliminer l'intuition et la tradition dans l'exécution d'un travail en usine (taylorisme).

#### **I-2-3-3 : le style démocratique :**

Les communications, le développement minimum de considération pour la personne humaine et "la permissivité" comme mode privilégié de l'exercice de l'autorité. La fonction "personnel" était du même coup élargie pour se situer au-delà de la simple transmission d'ordre et de directives émanant de la direction générale.

#### **I-2-3-4 : le style de gestion professionnel :**

Il se caractérise par une préoccupation pour le maintien d'un certain équilibre entre une considération pour l'efficacité, le rendement et la productivité des ressources humaines, et une considération pour les sentiments, les besoins et les attentes des individus au travail.

#### **I-2-3-5 : Le style de gestion systémique:**

C'est une vision plus globale et intégrée de l'organisation du travail. Cependant, les dirigeants professionnels deviennent plus sensibles à la réalité des interdépendances à l'intérieur des groupes sociaux ; plus sensibles à la relativité et à la spécificité des organisations dans un

contexte changeant, d'où la nécessité pour les dirigeants d'imprimer un caractère de flexible aux modes de gestion qui s'offrent à eux.

### **I-2-4 : Difficultés et enjeux pour la fonction RH :**

#### **I-2-4-1 : Difficultés majeures rencontrées par la fonction RH :**

La fonction RH en Algérie aura été, tout au long de son parcours historique notamment au niveau du secteur public, marquée par les choix politiques, économiques et sociaux décidés par l'Etat.

De la phase de reconstruction des années 60, elle est passée à celle de l'organisation du développement des années 70, puis à celle de mise en place des outils et systèmes de gestion nationaux du début des années 80, à l'évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie mise en œuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel des années 90 et enfin à celle, en cours, du management du changement.

A chacune de ces phases, la fonction a essayé de s'adapter pour répondre à une sollicitation externe. Mais, si l'on y regarde bien, en dehors de la deuxième phase qui a vu son action s'ordonner autour d'un axe stratégique (organiser le développement) dans les trois autres phases, la fonction est tenue à l'heure actuelle de s'adapter pour conduire, dans sa sphère de compétences, les changements nécessaires au nouvel environnement de l'Entreprise. Elle est restée ce que le management dans l'Entreprise et plus particulièrement le manager principal a bien voulu en faire.

Ce qu'on a voulu en faire se retrouve dans l'organisation de la fonction Gestion des Ressources Humaines. Si, dans la majorité des cas des EP la fonction est élevée en direction autonome, on lui associe encore trop souvent d'autres fonctions (approvisionnements, moyens, affaires générales, finances, etc.) .Ce qu'on a voulu en faire se retrouve aussi dans le statut et le caractère stratégique qu'on lui accorde par rapport à la fonction technique de production et à un moindre degré, par rapport à la fonction finances placée au même niveau.

Au niveau du secteur privé, sauf pour certains organismes employeurs qui se particularisent, la fonction RH n'a pas encore un droit de cité en tant que tel puisque son rôle majeur reste fermé, dans ce qu'il est possible de qualifier de degré zéro d'activité, à savoir l'administration

quotidienne du personnel, les autres domaines de la fonction n'étant pas encore inscrits au chapitre des préoccupations-clés du chef d'Entreprise.

Il ne faut pas s'en étonner car le développement et l'évolution de la fonction Gestion des RH en Algérie a suivi et suit toujours un parcours « naturel », par référence à l'histoire de cette fonction dans les pays développés.

#### **I-2-4-2 : Enjeux et évolutions majeures attendues pour la fonction RH :**

Le besoin d'une Gestion des Ressources Humaines capable de régler les problèmes qui se posent à la majorité des entreprises sont de plus en plus fortement ressentis par les équipes dirigeantes. Certes, il faudra encore beaucoup convaincre pour vaincre les résistances et ancrer le changement, mais le besoin est là.

Par ailleurs, la mondialisation de l'économie et la concurrence qu'elle sous-tend à l'échelle nationale et internationale devrait faciliter les prises de conscience. La démarche récente initiée par l'Etat d'accélérer le processus de privatisation (1200 entreprises publiques recensées), la levée des barrières douanières, la libéralisation du marché national, l'accord d'association avec l'Union Européenne (UE) et la future adhésion de l'Algérie à l'OMC, ne manqueront pas de produire un impact certain sur les futures pratiques de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie.

Pour cela, le DRH doit œuvrer pour favoriser une conception d'un management moderne où il s'agira de considérer l'homme au travail, comme une Ressource dont il faut optimiser l'utilisation et qu'il faut gérer avec dynamisme et créativité.

Pour ce faire, le Directeur des Ressources Humaines doit être un homme capable d'analyse de l'environnement économique, social et technologique. Sur la base d'une maîtrise des contraintes et des opportunités pour l'entreprise, il est nécessaire qu'il tienne compte des données qu'il met à jour en permanence sur :

- ✓ Les métiers et les savoirs de l'entreprise.
- ✓ L'évolution de la technologie.
- ✓ L'évolution de l'organisation et des procédures.

- ✓ Les marchés et les opportunités qu'ils offrent.
  
- ✓ La connaissance du cadre législatif, réglementaire et des orientations majeures du gouvernement.
  
- ✓ Les tendances de l'évolution du marché de l'emploi et de la formation.
  
- ✓ Les techniques de communication par rapport aux partenaires internes qu'externes à l'entreprise.

### **I-3 : Le contexte juridique de management de la diversité :**

De nombreuses dispositions légales nationales et internationales sanctionnent tout genre de discrimination et de distinction opérée entre les personnes physique à raison de leur origine, leur sexe, leur situation familiale, leur patronyme, leur état de santé, leur handicap, leur âge, leur orientation politiques, leur appartenance ou non-appartenance, a une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminé, et aussi sanctionnent tout genre de harcèlement.

Les dispositions légales encouragent la diversité et la non-discrimination, sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de la gestion des ressources humaines (l'embauche, la promotion, la mutation, la rémunération.).

Des accords collectifs prévoient des actions pour limiter les discriminations, protéger les conditions de travail...etc.

#### **I-3-1 : La définition de la discrimination :**

« L'expression discrimination signifie : séparation, distinction, différenciation. Toutefois, toutes les formes de distinction ou de différence entre un individu et un autre, un groupe de personne ou un autre ne constituent pas une discrimination. Les distinctions ou différences deviennent des discriminations lorsque le choix opéré entre des groupes de personnes est illégitime, et injustifié.»<sup>1</sup>

De nombreuses dispositions internationales, et nationales protègent les salariées contre toute les formes de discriminations, depuis l'embauche jusqu'au départ.

#### **I-3-2 : Caractéristiques de la discrimination :**

##### **I-3-2-1 : Discrimination direct :**

« *Constitue une discrimination directe, la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation sexuelle ou son sexe, une*

---

<sup>1</sup>L'équipe Rédactionnelle de RF Social : *discrimination dans l'entreprise : prévenir et agir*, édition groupe revue fiduciaire, paris, 2006, p.12.

*personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable »<sup>1</sup>.*

### **I-3-2-2 : Discrimination indirecte :**

La discrimination indirecte est caractérisée par la présence de critères de sélection, de restriction qui désavantagerait certaines personnes sans qu'ils ne puissent être objectivement justifiés par un but légitime.

### **I-3-3 : Le principe de non-discrimination et la discrimination positive :<sup>2</sup>**

La discrimination a des conséquences importantes sur la santé et sur l'évolution de carrière d'un salarié à son poste de travail.

Au stade de la relation du travail, la discrimination peut induire un climat de travail néfaste au rendement et à la rentabilité. Un salarié qui s'estime discriminé sera moins enclin à exprimer tout son potentiel au profit de son employeur ; il sera tenté de faire le strict minimum sans faire une tâche de plus.

La discrimination produit donc des effets de nuisance individuels et collectifs. Les victimes auront tendance à se dévaloriser et nuisent à l'ensemble du personnel en créant une mauvaise ambiance de travail, synonyme de baisse de productivité.

La lutte contre les discriminations est donc un enjeu majeur de notre société et du monde du travail en particulier.

### **I-3-3-1 : Définition du principe de non-discrimination :**

Un principe qui impose à l'employeur de ne pas prendre en considération les éléments inhérents à la personne du salarié ou relatifs à ses activités, pour arrêter une décision concernant la carrière. Toutefois, ce principe ne fait pas obstacle aux différences de traitement fondées sur un motif discriminatoire lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle ou à un objectif légitime, notamment celui de compenser l'inégalité de fait à l'égard d'une certaines catégories de salariés « *discrimination positive* ».

---

<sup>1</sup>MAUCHAMP (Nelly), LINHART (Danièle) : *Le travail*, Le Cavalier Bleu éditions, 2009, p.35

<sup>2</sup>[http://www.revues-plurielles.org/uploads/pdf/9\\_48\\_2.pdf](http://www.revues-plurielles.org/uploads/pdf/9_48_2.pdf) . Consulté le 24/04/2016 à 19 :19.

Cette dernière permettrait, en quelque sorte, de rétablir l'égalité entre certaines personnes subissant une inégalité de fait, afin de compenser cette inégalité de chance à travers des avantages préférentielle aux victimes.

Enfin, toute action discriminatoire de l'employeur ou d'un de ses préposés est civilement et pénalement sanctionnée.

Aussi vu l'importance de la lutte contre la discrimination, il est important de déterminer avec certitude ce qu'est (ou non) une discrimination.

Étymologiquement, le terme « discrimination » est un terme neutre signifiant « *action de distinguer, de discerner sur la base des critères subjectif* ».

La discrimination est l'action qui consiste à différencier les éléments d'un ensemble au moyen d'un ou plusieurs critères afin de pouvoir appliquer un traitement spécifique à chaque ensemble ainsi constitué.

Afin de reconnaître une discrimination, il faut réunir deux critères :

- Une distinction injustifiée intentionnelle ou non ;
- Un désavantage ou une perte d'avantage.

#### **I-3-4 : la discrimination justifiée et la discrimination illicite :<sup>1</sup>**

Nous pouvons distinguer la discrimination justifiée et la discrimination illicite :

- ✚ La discrimination justifiée est fondée sur une motivation admise et objective : les distinctions lors de recrutement fondées sur les qualifications exigées pour un emploi déterminé n'est pas considérée comme une discrimination au sens légal.  
Recruter, c'est discriminer, mais la loi nous demande de nous appuyer uniquement sur des critères de compétence.
- ✚ La discrimination illicite : celle que la loi interdit, qui est fondée sur une motivation subjective et basée sur des critères illégitimes et injustifiés.

---

<sup>1</sup>GAVAND (Alain), *prévenir la discrimination à l'embauche pourquoi et comment agir*, Edition d'organisation, pari, 2006, p.32.

### **I-3-5 : Les raisons de la discrimination :**<sup>1</sup>

Il existe différents raisons de discriminer. Les deux principales sont les préjugés et les stéréotypes.

Un stéréotype est une opinion simplifiée, un jugement dépourvu de sens critique. Il découle de notre culture, notre expérience, celle de nos proches. User d'un stéréotype revient à généraliser un comportement. On peut arriver à penser que toutes les personnes d'un même groupe agissent de la même manière.

Un préjugé, quant à lui, est une opinion hâtive, fondée par expérience personnelle ou induite par un milieu ou une éducation.

Les différents forment de préjugés comme le racisme, le sexisme, peut constituer des freins considérables à l'embauche.

*«Le préjugé se définit comme des attitudes négatives à l'égard des femmes; les stéréotypes sont définis comme des croyances générales ou cognitions vis-à-vis des femmes, bien apprises, largement partagées et socialement validées qui renforcent, complètent ou justifient les préjugés et qui, souvent, impliquent un postulat d'infériorité ; la discrimination désigne des comportements manifestes qui conduisent à l'exclusion, l'évitement et la mise à distance des femmes »*<sup>2</sup>

*« Le racisme traite différemment une personne parce qu'elle a une autre couleur de peau, vient d'un autre pays ou pratique une autre religion, agit en raciste.*

*C'est mépriser des personnes à cause de leur origine ou de la couleur de leur peau, les discriminer d'une manière quelconque, les détester ou simplement ne pas les respecter »*<sup>3</sup>

*« Le sexisme en milieu de travail, prend différentes formes (signes, commentaires, gestes, attitudes, comportements ou actes), plus ou moins négatives et hostiles, à des niveaux de*

---

<sup>1</sup>LECOMPTE (Amandine): *les droits du salarié (vie privée, harcèlement, discrimination, égalité professionnelle)*, Gereso édition, 2013, p.103.

<sup>2</sup>LOTT (Bernice), MALUDO (Diane): *Social psychology of interpersonal discrimination*, Guilford Press, 1995, p12.

<sup>3</sup>[http://www.integration-bs.ch/uploads/tx\\_x4eipool/Unia\\_StoppRassismus\\_fr.pdf](http://www.integration-bs.ch/uploads/tx_x4eipool/Unia_StoppRassismus_fr.pdf) . Consulté le 30/04/2016 à 10:45.

*fréquence, d'intensité ou de durée variable, mais qui ont toutes pour objectif de désavantager les femmes, de les ignorer, voire de les exclure »<sup>1</sup>*

Les préjugés expliquent la discrimination à l'embauche des personnes de races différentes, de patronyme original, habitant des quartiers « sensibles ».

Les préjugés expliquent aussi la discrimination à l'égard de la population féminine. En effet, une femme jeune voudra certainement des enfants et pourvoir à leur éducation, synonyme pour un employeur, d'absentéisme et de baisse de rentabilité. Les femmes sont les seules à pouvoir enfanter, elles subissent de ce fait une discrimination biologique de principe. Un employeur va avoir tendance à privilégier une candidature masculine sur une candidature féminine, moins source de risques a priori. Le racisme est aussi un facteur de discrimination. Cette idéologie est fondée sur la croyance qu'il existe une hiérarchie entre les hommes.

### **I-3-6 : Les dispositifs de lutte contre la discrimination :**

#### **I-3-6-1 : Les dispositions algériennes :**

**Selon la loi 90-11** et dans le cadre de la relation du travail<sup>2</sup>, les travailleurs ont également le droit à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite (art 6).

Les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités qui seront fixées par voie réglementaire (art 16).

Toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi de rémunération ou de conditions de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat, est nulle et de nul effet (art17).

---

<sup>1</sup>LAGABRIELLE (Christine : *Le Sexisme*, dans Le dictionnaire des risques psychosociaux, sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, Edition Seuil, 2014, P 19.

<sup>2</sup>La loi n° 90-11 du 21 août 1990 relative aux relations de travail en Algérie.

**Le statut générale de la fonction publique** aussi interdit et sanctionnent tous genre de discrimination. « *Aucune discrimination ne peut être faite entre les fonctionnaires, en raison de leurs opinions, de leur sexe, de leur origine ainsi que de toute autre condition personnelle ou sociale* » (art 27).

Les modalités inhérentes à la réservation des postes de travail, à la détermination de la contribution financière et à l'octroi de subventions pour l'aménagement et l'équipement des postes de travail pour les personnes handicapées.<sup>1</sup>

Tout employeur doit consacrer au moins 1% de ses postes de travail aux personnes handicapées dont la qualité de travailleur est reconnue. (Art 2)

Le nombre de postes de travail à réserver par tout employeur aux travailleurs handicapés est déterminé sur la base du nombre total des personnels rémunérés, arrêté au 31 décembre de l'année écoulée, auquel est appliquée la proportion de 1%, arrondi à l'unité inférieure. (Art 3)

Dans le cas où l'employeur ne réserve pas de postes de travail en faveur des personnes handicapées, il est tenu de s'acquitter d'une contribution financière annuelle dont la valeur est égale au produit du nombre de postes de travail à réserver, déterminé conformément aux dispositions de l'article 3 ci-dessus, par le montant annuel du salaire national minimum garanti.

Décret présidentiel<sup>2</sup> rappelant le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, le pacte international relatif aux droits civils et politiques, la convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, la convention relative aux droits de l'Enfant et la convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille.

Reconnaissant l'importance des principes et lignes directrices contenus dans le programme d'action mondial concernant les personnes handicapées et dans les règles :

- pour l'égalisation des chances des handicapés et leur influence sur la promotion, l'élaboration et l'évaluation aux niveaux régional, national, et international des politiques, plans,

---

<sup>1</sup>Décret N° 14-214 du 3 Chaoual 1435 correspondant au 30 juillet 2014 relatif à la réservation des postes de travail aux handicapés en Algérie.

<sup>2</sup>Décret présidentiel n° 09-188 du 17 Joumada El Oula 1430 correspondant au 12 mai 2009 portant ratification de la convention relative aux droits des personnes handicapées, adoptée par l'assemblée générale des Nations unies le 13 décembre 2006.

programmes et mesures visant la poursuite de l'égalisation des chances des personnes handicapées.

- Les Etats partie interdisent toutes les discriminations fondées sur le handicap et garantissent aux personnes handicapées une égale et effective protection juridique contre toute discrimination, quel que soit le fondement.

### **I-3-6-2 : Les dispositions internationales :<sup>1</sup>**

**OIT<sup>2</sup>** : interdit toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur un motif illicite.

L'OIT rappelle qu'en des droits exprime dans des conventions reconnues comme fondamentales, son objectif est l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

L'OIT convoqué à Genève (1951) par le conseil d'administration du BIT après avoir adopté diverses propositions relatives au principe de l'égalité.

**Travail des enfants** : une déclaration de l'OIT oblige les états membres de respecter l'abolition effective du travail des enfants.

Ces droits sont universels et s'appliquent à tous les peuples et à tous les états, quel que soit leur niveau de développement économique.

**Travail forcé** : une déclaration de l'OIT oblige les états membres à respecter l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire.

### **Conventions internationales :**

La convention 111 de l'OIT, interdit toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, ayant pour effet de détruire l'égalité des chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession.

**La convention internationale des nations unies** préconise l'élimination de toutes les formes de discrimination sociales<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>L'équipe Rédactionnelle de RF Social : Op.cit, p.162.

<sup>2</sup>Déclaration de l'OIT du 19 juin 1998.

<sup>3</sup>Convention du 7 mars 1966 ; décret 82-985 du 15 novembre 1985.

L'Organisation des Nations Unies se préoccupe de ce problème depuis sa fondation, et l'interdiction de la discrimination raciale est inscrite dans tous les instruments internationaux de base relatifs aux droits humains.

L'ONU a élaboré la convention internationale pour l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, et de discrimination à l'égard des femmes.

**La haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) :**

La HALDE est une autorité administrative indépendante. Elle est compétente sur les discriminations prohibées par la loi ou par un engagement international.

Une personne qui s'estime victime d'une discrimination Elle peut demander des explications, des informations ou des documents à toute personne physique ou morale qui est mise en cause.

La HALDE propose une résolution à l'amiable ou elle peut proposer une transaction à l'auteur d'une discrimination, c'est-à-dire le versement d'une amende pour indemniser la victime.

Si l'auteur de la discrimination refuse la transaction, la HALDE a alors le pouvoir de l'assigner en justice.

Donc la discrimination et l'égalité devant la loi constituent principes fondamentaux des droits nationaux et internationaux relatifs aux droits de l'homme, et sont des éléments essentiels de la dignité humaine.

La loi algérienne, toutefois, des personnes continuent d'être exclues, marginalisées ou stigmatisées et l'exercice de leurs droits est limité pour des raisons de race, de couleur de peau, d'origine nationale, ethnique ou sociale, de langue, de sexe, de religion, d'opinion politiques ou autres, de naissance, d'âge, de handicap, d'état de santé, de situation de migrant, d'orientation sexuelle ou d'identité de genre.

**I-3-7 : Les sanctions encourues par l'auteur d'une discrimination :**

La loi algérienne protège le salarié contre les comportements contraires à la dignité humaine.

Le Code du travail prévoit un dispositif juridique et institutionnel pour agir et dénoncer ces actes de discrimination.

En cas de discrimination au travail, l'auteur des faits encourt à la fois des sanctions civiles et pénales.

**I-3-7-1 : Les sanctions civiles :**

La discrimination au travail est considérée comme une pratique prohibée, est prévu dans les dispositions de la loi 90-11 relative aux relations de travail. Les travailleurs ont également le droit à :<sup>1</sup>

*« À une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite » (Art 6).*

*« Tout employeur est tenu d'assurer pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination » (Art 84).*

**Selon le statut général de la fonction publique :**

*« Aucune discrimination ne peut être faite entre les fonctionnaires, en raison de leurs opinions, de leur sexe, de leur origine ainsi que de toute autre condition personnelle ou sociale » (Art 27).*

Selon la convention internationale du travail n° 111 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession :

*« Toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat, est nulle et de nulle effet »<sup>2</sup>.*

La loi n° 90-14 du 2 juin 1990, modifiée et complétée, relative aux modalités d'exercice du droit syndical :

*« stipule que nul ne peut pratiquer une discrimination quelconque à l'encontre d'un travailleur lors de l'embauchage, de la conduite, et de la répartition du travail, de l'avancement, de la promotion dans la carrière, de la détermination de la rémunération, ainsi qu'en matière de formation professionnelle et d'avantage sociaux, en raison de ses activités syndicales » (Art 50).*

---

<sup>1</sup>La loi n° 90-11 du 21 août 1990 relative aux relations de travail en Algérie.

<sup>2</sup>La convention internationale du travail n° 111 du 22 mai 1969.

« Le nombre de postes de travail à réserver par tout employeur aux travailleurs handicapés est déterminé sur la base du nombre total des personnels rémunérés, arrêté au 31 décembre de l'année écoulée, auquel est appliquée la proportion de 1%, arrondi à l'unité inférieure »<sup>1</sup> (Art 3).

### **I-3-7-2 : Les sanctions pénales :**

« Le signataire d'une convention collective ou d'un accord collectif de travail dont les dispositions sont de nature à asseoir une discrimination entre les travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, ainsi que prévu à l'article 17 de la présente loi, est puni d'une amende de 2.000 à 5.000 DA » (Art. 142)<sup>2</sup>.

« En cas de récidive, la peine est de 2.000 à 10.000 DA et d'un emprisonnement de trois (3) jours, ou de l'une de ces deux (2) peines seulement ».

« Dans le cas où l'employeur ne réserve pas de postes de travail en faveur des personnes handicapées, il est tenu de s'acquitter d'une contribution financière annuelle dont la valeur est égale au produit du nombre de postes de travail à réserver, déterminé conformément aux dispositions de l'article 3 ci-dessus, par le montant annuel du salaire national minimum garanti »( Art 4).<sup>3</sup>

« Toute infraction à disposition de lutter contre les recrutements ciblés est d'ailleurs puni d'une amende de 10.000 DA à 30.000 DA par poste d'emploi vacant non notifié, l'amende étant portée au double en cas de récidive » .

Le projet de loi modifiant et complétant le code pénal, s'inspire, en grande partie, de conventions internationales ratifiées par l'Algérie :

Le projet de loi modifiant et complétant le code pénal évoque la lutte contre la discrimination raciale qu'il condamne à une peine d'emprisonnement de six mois à trois ans et d'une amende de 50 000 DA à 150 000 DA ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Décret exécutif n° 14-214 du 3 Chaoual 1435 correspondant au 30 juillet 2014.

<sup>2</sup>La loi n° 90-11 du 21 août 1990 relative aux relations de travail en Algérie.

<sup>3</sup>Décret exécutif n° 14-214 du 3 Chaoual 1435 correspondant au 30 juillet 2014

<sup>4</sup>La loi n°04-19 du 25 décembre relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi.

**Conclusion :**

La gestion des ressources humaine devenues une richesse importante c'est une source de compétitivité et de création des talents.

La fonction GRH en Algérie à beaucoup évoluer au fil des temps, malgré les grands défis, elle a passé d'une fonction administrative, et peu réactive, à une fonction compétitive et créatrice de richesse.

La GRH à un rôle très important dans l'élimination de tout genre de discrimination, elle est soumise à certains nombres d'obligations légales et des dispositifs nationale et internationales pour vérifier légalité professionnel et éliminer la discrimination.



**Chapitre II :**  
**La discrimination à**  
**l'embauche**

## **Chapitre II : La discrimination à l'embauche :**

### **Introduction :**

L'entreprise rencontre plusieurs problèmes pour veiller équitablement à l'égalité professionnelles à l'embauche, elle est soumise à certains nombre d'obligations légales afin d'appliquer le principe d'égalité de traitement et de non-discrimination.

La discrimination concerne différents champs de la société, y compris l'emploi.

Une préoccupation nationale et internationale est renforcée contre la discrimination, mais pour bien agir il faut tout d'abord comprendre.

Donc afin de bien adopter et comprendre le concept de la discrimination au recrutement, nous avons expliqué la notion de la discrimination, ensuite nous passerons à comprendre la discrimination à l'embauche, et enfin nous verrons qui agit contre ce phénomène, et comment l'éliminer.

## **II-1 : la discrimination au travail :**

La discrimination est développée tout d'abord dans le cadre du droit pour désigner des inégalités de traitement entre femmes et hommes, puis elle a été utilisée pour caractériser des difficultés rencontrées par d'autres populations pour accéder à un droit, à un bien, ou à un service en raison de certaines caractéristiques (handicap, âge, nationalité, origine, sexe... etc.).

La discrimination est interdite par des dispositions et des conventions internationales ainsi que par la loi algérienne (90-11) pour éliminer les actions discriminatoires et les inégalités professionnelles.

### **II-1-1 : Définition de la discrimination:**

*« L'expression discrimination signifie : séparation, distinction, différenciation. Toutefois, toutes les formes de distinction ou de différence entre un individu et un autre, ou un groupe de personnes ou un autre, ne constituent pas une discrimination.*

*Les distinctions ou différences deviennent des discriminations lorsque le choix opéré entre des groupes de personnes est illégitime, injustifié.»<sup>1</sup>*

*« Le terme "discrimination" comprend toute distinction, exclusion, ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances et de traitement en matières d'emploi ou de profession»<sup>2</sup>.*

*« C'est l'action de traiter différemment des personnes placées dans des situations comparables en se fondant sur un ou des critères prohibés par la loi ou les engagements internationaux »<sup>3</sup>.*

### **II-1-2 : Caractéristiques de la discrimination :**

La discrimination peut être directe ou indirecte.

<sup>1</sup>L'équipe Rédactionnelle de RF Social : op.cit. p.12.

<sup>2</sup>Convention 111 de l'OIT

<sup>3</sup>La haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.

**II-1-2-1 : Discrimination direct :**

La discrimination directe est caractérisée par le traitement défavorable avec la volonté délibérée de faire subir une discrimination à une personne par rapport à une autre placée dans la même situation.

Exemple : La différenciation au moment de l'embauche entre des personnes d'apparences différentes, et de même qualification.

**II-1-2-2 : Discrimination indirecte :**

La discrimination indirecte s'appuie sur une disposition, un critère, ou une pratique apparemment neutres, mais qui en réalité placent systématiquement les membres d'une minorité en situation de désavantage par rapport aux autres.

Exemple : le fait d'exiger à l'embauche le critère de langue déterminé et qui ne serait pas nécessaire dans l'accomplissement de la fonction, est une discrimination indirecte.

**Donc la différence c'est que la discrimination direct repose sur une intention de son auteur, alors que la discrimination indirecte repose sur des pratiques désavantagerait certains personnes sans qu'ils ne puissent être objectivement justifiés.**

**II-1-3 : Les formes de la discrimination:**

Il existe différents formes de discrimination tel que.

**II-1-3-1 : Discrimination positive :**

Désignent des pratiques de rattrapage temporaire pour les personnes ayant été désavantagés par des discriminations dans le passé. L'objectif est de corriger les effets produits par des discriminations liées au sexe ou à l'origine...etc.

Les pouvoirs publics peuvent intégrer des mesures d'action positive, ainsi qu'il reste possible pour l'entreprise aussi d'inclure des pratiques positives, telles que des formations linguistiques pour les salariés étrangers.

**II-1-3-2 : Discrimination institutionnelle :**

La discrimination institutionnelle est une forme de discrimination indirecte et non intentionnelle, elle résulte de fonctionnement même de l'institution, qui place tout le monde

sur un pied d'égalité, or, des inégalités viennent contredire ce traitement égalitaire (s'adresse spécifiquement aux handicapés au risque de provoquer une discrimination positive à leur rencontre).

### **II-1-3-3 : Discrimination systémique :**

La discrimination systémique est réduite le plus souvent à la discrimination indirecte, permet de distinguer les discriminations qui ne résultent pas d'une volonté délibérée de l'employeur, mais qui renvoie à des pratiques implicites de distinction.

Les discriminations systémiques sont donc constituées par les processus qui produisent les places sociales inégalitaires en fonction de l'appartenance à une « classe », à une « race », ou à un « sexe », cette appartenance peut être réelle ou supposée.

### **II-1-3-4 : Discrimination légale :**

Certaines discriminations inscrites dans le droit sont légales, notamment en matière de nationalité (fonction publique) ou d'âge (protection des mineurs).

### **II-1-3-5 : Discrimination autorisée :**

Certains critères discriminatoires encadrés par le code du travail sont autorisés

Exemple : un poste de travail qui requiert une taille : comme la police, hôtesse de l'air... etc.

### **II-1-4 : les critères de la discrimination :**

La discrimination est souvent basée sur les stéréotypes car certains employeurs ont peur de ce qui leur est étranger ou inconnu, ils réagissent par un refus catégorique.

Il existe plusieurs critères de discrimination à l'embauche:

#### **II-1-4-1 : Discrimination raciale :**

*« La discrimination raciale est une atteinte au principe d'égalité, suivant lequel "les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droit" »<sup>1</sup>*

C'est la distinction et la différenciation d'apparence ou de non-apparence à une race, cette différenciation peut être prise en compte pour prendre une décision dans l'entreprise comme : rémunération, qualification, classification, promotion, mutation... etc.

---

<sup>1</sup>Déclaration du droit de l'homme et du citoyen art.1.

**II-1-4-2 : Discrimination basée sur le genre :**

Le code du travail algérien interdit toute mesure discriminatoire, directe ou indirecte en matière de rémunération ou de promotion à raison du genre.

**La maternité et l'état de grossesse :** sont parmi les critères de discrimination prohibés, car beaucoup de situations se focalisent sur les inégalités salariales, les discriminations vécues lors de la grossesse et la maternité.

**L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes :** lorsque les femmes sont moins rémunérées que les hommes dans des situations comparables, et aussi accèdent plus difficilement aux postes à responsabilités.

**II-1-4-3 : Discrimination basée sur l'âge :**

Les jeunes travailleurs dans notre société sont moins considérés en terme de travail, de promotion et même de rémunération par rapport aux seniors qui possèdent plus d'expérience et de connaissance.

**II-1-4-4 : Discrimination basée sur les convictions religieuses :**

L'auteur d'une discrimination peut être poursuivi dès lors qu'il a pris une décision discriminatoire envers une personne en raison de l'idée qu'il s'est faite de son appartenance à une religion, même lorsque cette appartenance n'est que supposée.

**II-1-4-5 : Discrimination basée sur le handicap :**

Toute limitation d'activité ou de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une insuffisance durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé.

Cet handicap peut être une raison d'inégalité de traitement par rapport aux autres travailleurs au niveau de rémunération, de promotion, et même il peut être une raison de licenciement.

La loi algérienne interdit tout motif discriminatoire fondée sur le handicap.

**II-1-4-6 : Discrimination en raison de liberté d'expression, d'opinion, et de croyance :**

Chaque personne a le droit d'exprimer ses opinions, ses croyances, de penser, de communiquer des informations et des idées sans aucune menace, pression, ou discrimination,

dès que les salariés n'apportent pas des perturbations au bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

#### **II-1-4-7 : Discrimination fondée sur l'exercice de droit de grève :**

La grève est un droit, permet aux salariés de défendre leurs intérêts professionnels, mais elle peut être la raison d'un acte discriminatoire.

Selon la loi aucun salarié ne peut être sanctionné, ou licencié, et aucune pression ou menace sur la sécurité de l'emploi, ainsi que sur l'augmentation de la rémunération et les autres avantages sociaux.

#### **II-1-4-8 : Discrimination en raison d'opinion politique :**

Chaque personne a des convictions et des opinions et souhaite les exprimer.

La liberté d'expression des opinions politiques fait partie des libertés protégées par la loi, et aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de leur opinion politique.

#### **II-1-4-9 : Discrimination en raison de harcèlement moral ou sexuel :<sup>1</sup>**

Aucun salarié ne peut être éloigné d'un poste, sanctionné, ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, en matière de recrutement, de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de classification, de promotion professionnelle, de mutation, ou de renouvellement de contrat pour avoir subi, ou refusé de subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet une dégradation des conditions de travail, de nuire à sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, dont le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers.

#### **II-1-4-10 : Discrimination salariale :**

L'employeur doit assurer pour un même travail du salaire égal pour toutes les salariées, des deux sexes, s'ils sont placés dans des situations identiques, « travail égale-salaire égale ».

Les différences de traitements fondés sur des éléments subjectifs sont interdites.

#### **II-1-4-11: Discrimination en raison des activités syndicales :**

Il est interdit à tous employeurs de prendre en considération l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale pour arrêter ses décisions dans l'entreprise et à l'embauche.

<sup>1</sup>L'équipe Rédactionnelle de RF Social : Op.cit., p.26.

Les représentants des salariés sont souvent l'objet de discrimination et de menace par l'employeur, les sanctions peuvent être directes comme elles peuvent se manifester par l'exercice de pression ou menace sur la sécurité de l'emploi.

L'interdiction de la discrimination syndicale assure la protection du principe de la liberté syndicale de salarié quelque soient son sexe, son âge, sa nationalité.

Toute mesure prise par l'employeur contrairement aux dispositions légales est nul.

#### **II-1-4-12 : Discrimination à la formation :**

L'employeur doit choisir les salariés les plus aptes à bénéficier d'une formation, tenant en compte les moyens financiers, et les besoins du travail.

Donc la formation doit être prise en fonction des critères professionnels, et non sur des considérations d'ordre personnel, fondées sur des éléments extérieurs au travail.

## **II-2 La discrimination à l'embauche :**

### **II-2-1 : définition de la discrimination à l'embauche :**

La discrimination à l'embauche est définie par le Bureau International du Travail (BIT) comme:

*« Toute distinction, exclusion, restriction ou préférence ayant pour but d'empêcher, de compromettre ou de limiter l'accès à un emploi dans des conditions d'égalité pour une personne en raison de son sexe, sa couleur, sa race, son origine, sa natalité, ses opinions ».*

### **II-2-2 : les différents types de discrimination à l'embauche :**

Il existe différentes formes de discrimination à l'embauche, une discrimination transparente et ouverte dénommée discrimination directe, cependant à cause du contrôle accru concernant l'accès à l'emploi pour chacun, certaines formes de discrimination sont apparues reprises, sous le terme de discrimination indirecte. Plus elle est surveillée et interdite, plus la discrimination adopte des formes perverses et difficilement identifiables.

#### **II-2-2-1 : la discrimination directe :**

*« Il y a discrimination directe lorsque des motifs tels que l'origine, la nationalité, la couleur ou les caractéristiques physiques sont avancés pour justifier la non-embauche, voire le refus de prendre en considération une candidature »<sup>1</sup>.*

La discrimination directe apparaît lorsque pour des raisons de race, d'origine ethnique ou un autre attribut, une personne est traitée moins favorablement qu'une autre.

#### **II-2-2-2 : la discrimination indirecte :**

*« Il y a discrimination indirecte lorsqu'il est fait référence à des critères apparemment neutres mais dont les effets sont identiques ou du moins analogues à ceux auxquels aboutiraient la discrimination directe »<sup>2</sup>.*

Il est difficile de détecter une situation de discrimination indirecte lors de recrutement.

<sup>1</sup>COURTHEOUX, (E), *tous égaux face à l'embauche : combattre la discrimination ethnique sur le marché du travail*, anspert et Cie, Bruxelles, 2002.p.20.

<sup>2</sup> Ibid., p.20.

**II-2-3: Les différents critères de la discrimination à l'embauche :**

L'employeur ne peut pas refuser un candidat à l'embauche pour des motifs discriminatoire, et aucune personne ne peut être écartée à cause de ses origines, de sexe, de la situation familiale, de grossesse, de handicap, des caractéristiques génétiques, de race, de religion...etc.

Donc le refus d'embaucher des candidats ne doit pas reposer sur des motifs discriminatoires, et des inégalités de traitements liées à des critères subjectifs.

L'employeur ne peut pas mentionner des conditions d'âge, de sexe, ou de situation de famille du candidat recherché.

Le DRH ne peut pas demander à un candidat des informations, sur son état de santé, son handicap, sa grossesse, son poids, son âge...etc.

Donc le candidat doit être jugé seulement sur sa capacité d'accomplir son travail, et sa performance.

Il existe de multiples critères dans le processus de discrimination au recrutement :

**II-2-3-1 : La discrimination basée sur la race, l'ethnie, ou la nation :**

La race est un concept fabriqué par la société, le racisme continue de servir dans le monde.

Beaucoup de personnes continuent de pratiquer le racisme culturel, selon lequel elles considèrent que certaines cultures généralement celles des minorités, comme inférieures ou indésirables.

C'est à dire que leur conviction, généralement la leur, est supérieur, et que les autres cultures, traditions, coutumes et histoires sont inférieurs.

Selon le droit et le code de travail algérien, les hommes naissent et demeurent égaux et libres même dans son travail.

L'appartenance à une race, une ethnie, ou une nation ne peut être prise en compte pour recruter un candidat ou pour prendre une décision lors de l'embauche.

Selon la loi algérienne chacun a droit à un traitement égal, quelque soient son origine nationale, son appartenance ou non –appartenance à une race, une ethnie, ou une nation.

Ainsi que la discrimination fondée sur l'appartenance à une minorité est interdite lors de l'embauche ou de l'exécution du contrat.

Donc toute différenciation entre les personnes à raison de leur race constitue une discrimination sanctionnée pénalement.

Il y'a des cas où l'inégalité de traitement est justifiées, par exemple lors d'augmentation des salaires et des primes des salariés étranger, pour compenser les inconvénients résultants de l'installation d'un individu et de sa famille en pays étranger.

### **II-2-3-2 : Discrimination sexuelle (basée sur le genre) :**

Dans notre société, les caractéristique traditionnellement liées au genre sont souvent en rapport avec le pouvoir, c'est-à-dire que les hommes et ses activités sont généralement liées aux notions d'ouvertures, de forces, d'efficacité, de courage, d'importance, d'ouverture sur les autres, d'influence, de forte rémunération, de valeur et de reconnaissance sociale, alors que les attributs des femmes, reflétant leur impuissance, elle sont dépendantes et orientées sur la famille, leur travail est moins valorisé, la rémunération et la reconnaissance qui leur sont accordées sont moindre.

Le code du travail algérien interdit toute mesure discriminatoire, directe ou indirecte, en matière de rémunération ou de classement à raison de sexe.

Ainsi que des dispositions internationales sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes qui renforcent cette interdiction et frappe de nullité toute clause d'une convention ou d'un accord collectif.

Selon la HALDE <sup>1</sup> près de 6 % du total de réclamation reçues, sont sur le critère de sexe.

**La maternité et l'état de grossesse :** sont parmi les critères de discrimination prohibés, car beaucoup de situation se focalisent sur les inégalités à l'embauche et les discriminations vécues lors de la grossesse et la maternité.

De ce fait les dispositions légal doivent intervenir à l'égalité des droits entre les hommes et les femmes lors du recrutement, qui nécessite de garantir la non-discrimination entre candidats, à raison du sexe, qu'elle soit directe ou indirecte, et aussi l'égalité des chances, qui

---

<sup>1</sup>HALDE : la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité : une autorité administrative indépendante.

visé à garantir l'égalité par des actions d'encouragement, de soutien et d'accompagnement des personnes potentiellement plus désavantagées à l'embauche comme dans la carrière.

### **II-2-3-3 : Discrimination basée sur l'âge :**

Dans notre société une personne à certain âge a souvent retrouvé un emploi difficilement. Selon certains recruteurs, le senior a du mal à s'intégrer dans une équipe jeune, comme il présente le risque de tomber malade, pour ces raisons il est discriminé dès la publication de certain offre d'emploi, qui de manière illégale indique l'âge.

Il est interdit en Algérie de faire publier ou de diffuser une offre de travail comportant la mention d'une limite d'âge supérieure, sauf si les conditions d'âge sont imposées par un texte législatif ou réglementaire.

Il y'a des cas où les différences de traitement fondée sur l'âge ne constitue pas une discrimination par exemple la mise en place des conditions d'âge en vue d'assurer la protection des enfants et/ou des travailleurs âgés (la police, la gendarmerie...).

### **II-2-3-4 : Discrimination basée sur l'apparence physique :**

Souffrir d'obésité, être de trop grande taille, laideur...etc., représentent parfois un obstacle à l'embauche.

Ce nouveau type de discrimination touche également la taille, le poids, la tenue vestimentaire, et même les coupes de cheveux.

L'employeur ne peut pas demander à un candidat ou un salarié des informations sur sa taille, son poids...etc.

Au cours de l'exécution du contrat de travail, l'employeur ne peut également pas prendre en compte la manière de se coiffer, de se vêtir, de porter une barbe ou une moustache...

### **II-2-3-5 : Discrimination fondée sur les convictions religieuses :**

Les formes les plus courantes de discrimination sont les restrictions imposées aux femmes et aux jeunes filles portant le voile, à cause de leur religion (l'islam) surtout aux pays occidentaux.

Des préjugés sont aussi le fruit de l'ignorance de la nature de l'islam, que beaucoup de nation associent les musulmans au terrorisme.

En effet aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou non embauché en raison de ses convictions religieuses.

*« Les nations unies se sont préoccupées de cette question depuis leur fondation, et l'interdiction de toute discrimination religieuse est inscrite dans tous les traités internationaux fondamentaux relatifs aux droits de l'homme. À cet égard, les États ont le devoir de s'abstenir de toute discrimination envers des personnes ou des groupes sur la base de leur religion ou de leur croyance (obligation de respect) ; ils sont tenus de prévenir cette discrimination, y compris de la part d'acteurs non étatiques (obligation de protection) ; et ils doivent prendre des mesures pour s'assurer que, dans la pratique, toute personne vivant sur leur territoire bénéficie de tous les droits de l'homme, sans discrimination d'aucune sorte (obligation d'accomplissement) ».*<sup>1</sup>

*« Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion ; ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction seule ou en commun, tant en public qu'en privé, par l'enseignement, les pratiques, le culte et l'accomplissement des rites. »*<sup>2</sup>

#### **II-2-3-6 : Discrimination fondée sur les caractéristiques génétique :**

Cette forme de discrimination est souvent intéressante pour l'employeur, pour connaître l'état de santé de son futur employé et s'il est porteur d'une maladie génétique, afin d'éviter un absentéisme chronique.

*« L'employeur ne peut pas lors du recrutement d'un salarié ou au cours de l'exécution du contrat de travail, rechercher des informations sur son état de santé en procédant à des analyses pour savoir notamment s'il est porteur du virus du sida ou de certaines maladies génétiques, sauf dans des cas très exceptionnels ou il existe un lien direct et nécessaire entre l'état de santé et l'emploi proposé ou occupé ».*<sup>3</sup>

*« 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 salariés ne peut être sanctionné,*

---

<sup>1</sup><http://www.ohchr.org/FR/AboutUs/Pages/DiscriminationReligionOrBelief.aspx> .com., consulté le 08/04/2016 à 20 :00.

<sup>2</sup>Déclaration universelle des droits de l'Homme article 18.

<sup>3</sup>L'équipe Rédactionnelle de RF Social : Op.cit, p.20.

*licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, en raison de son état de santé »<sup>1</sup>.*

### **II-2-3-7 : Discrimination fondée sur le handicap :**

Définition de handicap « *l'on entend une insuffisance ou une diminution durable ou permanente des capacités physique ou mentales* »<sup>2</sup>

Les personnes handicapées ont les mêmes droits que les autres personnes, mais, pour de multiples raisons et barrières sociales, les empêchent de bénéficier de ces droits sur un pied d'égalité. Ces raisons découlent généralement de perceptions erronées et des attitudes négatives.

Selon le statut général de la fonction publique tout employeur doit consacrer au moins 1% de ses postes de travail aux personnes handicapées.

Les Etats partie interdisent toutes les discriminations à l'embauche fondées sur le handicap et garantissent aux personnes handicapées une égalité des chances.

L'employeur doit prendre des mesures permettant aux handicapés de s'adapter, tel que les horaires de travail, travailler au rez-de-chaussée pour éviter les ascensions...etc.

### **II-2-3-8 : Discrimination fondée sur l'origine et patronyme :**

L'interdiction de prendre en compte les origines, le milieu d'où est issu le salarié (origine géographique, le quartier, les préférences familiales...etc.), et le patronyme (le nom de la famille) pour prendre une décision d'emploi, pour embaucher, ou lors de l'exécution du contrat dans l'entreprise.

### **II-2-3-9 : Discrimination fondée sur la situation familiale :**

La situation familiale d'une personne, les relations amoureuses entre collègues, et le nombre d'enfant à charge, peuvent avoir des conséquences sur l'entreprise. Pour ces raisons, un employeur peut adopter un comportement discriminatoire.

La loi protège la vie privée des employés, le fait d'être marié, divorcé, ou célibataire, n'a aucune influence sur la performance des salariés.

---

<sup>1</sup>L'équipe Rédactionnelle de RF Social : Op.cit, p.22.

<sup>2</sup>Ibid., p.24.

L'employeur ne peut pas, ne pas embaucher ou sanctionné un travailleur à cause de sa situation familiale.

#### **II-2-3-10 : Discrimination fondée sur les mœurs (habitude de vie) :**

Chaque personne a le droit de liberté des habitudes de vie, des pratiques sociales, et des coutumes, ainsi que de participer à un spectacle, une fête, des voyages...etc.

L'employeur ne peut pas discriminer les candidats lors du recrutement à cause de ses mœurs.

#### **II-2-4 : Mesurer la discrimination à l'embauche :**

##### **II-2-4-1: Prouver une discrimination à l'embauche :**

Les comportements discriminatoires à l'embauche restent difficilement à prouver devant la justice, en effet, s'il est facile de prouver un acte positif de la discrimination, il est beaucoup plus difficile d'apporter la preuve d'un comportement passif.

Il est plus facile de prouver un acte discriminatoire collectif, que de prouver un acte discriminatoire individuel.

On peut faire appel à des statistiques permettant de faire des comparaisons, ou de demander à des personnes de diverses origines de se présenter à un entretien d'embauche afin d'observer l'accueil fait aux différents groupes d'individus, ou l'envoi de deux CV l'un avec le nom véritable du demandeur et l'autre avec un nom neutre.

Une discrimination existe si les motifs réels de cette différence de traitement sont fondés sur des critères discriminatoires, tels que le sexe, la race, la religion, la situation familiale, grossesse, handicap...etc.

L'employeur doit prouver que sa décision de recrutement est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

En cas de litige a des actes de discriminations de différents critères, l'employé doit prouver l'existence d'un motif discriminatoire, il incombe à l'employeur, de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un acte discriminatoire, et que sa décision est justifiées par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

**II-2-4-1-1 : Moyens de preuve :<sup>1</sup>**

La preuve de l'acte discriminatoire est libre, et tous les moyens sont permis (exemple : CV anonyme, témoignage d'autres salariés...etc.).

Le testing ou la vérification est aussi un moyen efficace de preuve pour démontrer l'existence d'un comportement discriminatoire à l'embauche.

Le test consiste à envoyer des candidats qui ont des profils similaires et qui ne diffèrent que par la caractéristique ou la variable à tester.

La discrimination peut être établie par tout mode de preuve et après le juge décide son conviction.

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné d'agissements discriminatoires à l'embauche.

En effet, la victime peut faire appel à différents acteurs tout au long de son parcours pour voir ses droits. Que ce soit les syndicats, l'inspection du travail, ou diverses associations de lutte contre toutes formes de discriminations.

**II-2-4-1-1-1 : Le testing apporte la preuve de la discrimination à l'embauche :**

*« Elle consiste à pratiquer une comparaison au moment de l'embauche entre des personnes d'apparence différente mais ayant la même qualification (...).*

*Il s'agit de la mise en situation d'un individu aux critères objectifs identiques (âge, formation, diplôme, niveau de qualification, expérience professionnelle) mais d'origine ethnique différentes, ayant donc des caractéristiques différentes (couleurs, nom, prénom), pouvant susciter une discrimination ».*<sup>2</sup>

*« Le sociologue Jean-François Amadieu, de l'Observatoire des discriminations de l'université Paris, a mené, en 2004, et pour la première fois, une opération de testing. Aujourd'hui, le testing est officiellement reconnu comme une arme de lutte contre les discriminations ; en 2002 la Cour de Cassation avait jugé que le testing pouvait être utilisé*

---

<sup>1</sup>L'équipe rédactionnelle de RF Social : Op.cit, p.146.

<sup>2</sup>DHUME (Fabrice) : *Les discriminations raciales à l'emploi*, édition ISCRA-Est, 2006, p.27.

*comme mode de preuve en justice et il vient d'être entériné par la loi pour l'égalité des chances en 2006 »<sup>1</sup>.*

Le test consiste alors à répondre à des offres d'emploi en envoyant des candidatures relativement similaires en termes de formation et d'expérience professionnelle et qui diffère que par une caractéristique (patronyme, handicap, sexe, âge, lieu de résidence).

Le but est donc de démontrer par des preuves que c'est à cause d'une couleur de peau, un patronyme, ou un accent au téléphone, qu'un emploi est refusé.

Une fois la preuve obtenue, il s'agit pour la personne victime d'une discrimination comment mesurer, et quel sont les sanctions pénal et civil (soit utiliser des moyens alternatifs qui sont plus simple, soit d'entrer en relation avec les acteurs judiciaires).

#### **II-2-4-2 : Mesurer une discrimination à l'embauche :**

La mesure est considérée comme une preuve, non seulement du fait qu'elle construit une réalité sociale est une image d'un phénomène, mais aussi, il faut bien le reconnaître, le fait d'une croyance, et d'une perception négative.

Donc la mesure est une question très importante car elle permet de collecter de nombreuses informations, sur l'existence et l'augmentation de la discrimination, et de donner le statut qu'elle mérite, ainsi de fournir les efforts pour bien agir contre ce phénomène.

*« La mesure de la discrimination renvoie à une norme et à un objet clairement établis (...), mesurer la discrimination vise à se mettre en conformité avec la loi en rectifiant certaines pratiques certains processus opératoires (logique juridique) »<sup>2</sup>.*

*« Les moyens d'enquête qualitatifs déjà existants, tel le testing ou le CV anonyme, sont suffisants pour mesurer la discrimination. « ne pensons pas que la statistique est indispensable pour lutter contre les discriminations. » »<sup>3</sup>*

Pour mesurer la discrimination en fait appel aux indicateurs qui ont pour but de mesurer une situation et de provoquer une réaction du décideur en fonction de l'objectif visé.

<sup>1</sup>GAVAND (Alain), *prévenir la discrimination à l'embauche pourquoi et comment agir*, Edition d'organisation, pari, 2006, pp.24- 25.

<sup>2</sup>ZANNAD (Hadia), STONE (Pete), *mesurer la discrimination et la diversité : élément de réponse*, AFMD, paris, 2009, p 19.

<sup>3</sup>Ibid., P.24.

**II-2-4-2-1 : Les types des indicateurs :<sup>1</sup>**

Trois types d'indicateurs peuvent être distingués :

**II-2-4-2-1-1 : Les indicateurs d'alerte :**

Déclenchent un état déséquilibré du système et la nécessité d'une intervention rapide.

Le nombre d'alerte de discriminations remontées en interne, constituent des indicateurs de discrimination.

**II-2-4-2-1-2 : Les indicateurs d'équilibre :**

Signifie un état normal et équilibré du système, et la progression vers l'objectif, avec la nécessité d'insérer des actions correctives en cas de dérivé.

**II-2-4-2-1-3 : Les indicateurs d'anticipation :**

Fournissent des prévisions plus larges pour améliorer la stratégie et les objectifs.

Ces trois indicateurs jouent le rôle d'alarme, de suivi, et de prévision. Il existe d'autres indicateurs tels que les indicateurs de moyens (des politiques de rémunération attractive, la formation selon le besoin...etc.), Et les indicateurs de résultat (le nombre des handicapés, le salaire des femmes par rapport aux hommes dans les cas identiques, nombre des seniors...etc.).

**II-2-4-2-2 : Les approches de mesure de la discrimination :<sup>2</sup>**

Trois approches peuvent être adoptées afin de recueillir des informations sur les comportements discriminatoires, Ces méthodes sont utilisées pour mesurer la discrimination et pour objectiver les attitudes discriminatoires des individus.

**II-2-4-2-2-1 : L'approche directe à l'embauche :**

Mesure la discrimination au moyen d'interviews et de questionnaires.

Elle permet de se renseigner sur le vécu des personnes en matière de discrimination ainsi que sur les mécanismes développés par celles-ci pour y faire face. Cependant, les réponses des individus sont influencées par la manière dont ils vivent la discrimination. Certains ne se

---

<sup>1</sup>ZANNAD (Hadia), STONE (Pete), mesurer la discrimination et la diversité : élément de réponse, AFMD, paris, 2009, p.27.

<sup>2</sup>[https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/cris/documents/Ch\\_5\\_Julie\\_final\\_.pdf](https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/cris/documents/Ch_5_Julie_final_.pdf) consulté le 30/04/2016 à 12:00.

rendent pas compte qu'il y a eu discrimination, d'autres encore justifient, à tort, le refus pour un emploi par la discrimination.

Cette méthode permet également de recueillir des informations sur les attitudes discriminatoires des individus.

#### **II-2-4-2-2-2 : L'approche indirecte :**

Permet de mesurer la discrimination à l'aide de tests statistiques.

*« Consiste à mesurer la discrimination à travers des différences (comme par exemple le taux de chômage, le taux de salaire) entre deux groupes ayant des qualifications identiques. L'impact d'une variable comme « l'appartenance ethnique » sur la probabilité de chômage permet de mettre en évidence et de mesurer le phénomène de discrimination »<sup>1</sup>.*

#### **II-2-4-2-2-3 : l'approche expérimentale :**

Permet de mesurer la discrimination à l'aide de tests de situation.

Exemple : si deux acteurs, dont seule l'origine ethnique diffère, postulent pour la même fonction, la discrimination est mesurée par le nombre de fois où le candidat d'une origine reçoit un traitement plus favorable que l'autre.

#### **II-2-4-2-3 : Les indicateurs selon les classifications de la discrimination (ou la diversité) :**

Ce tableau montre les qualifications proposées en matière de la diversité dans la mesure où elles peuvent aider l'entreprise à qualifier les indicateurs choisis (pertinence, précision... etc.).

**Tableau II-1** : Classification renvoie à l'aspect stable et instable, visible et non visible de la diversité.<sup>2</sup>

	<b>Différence visible</b>	<b>Différence non visible</b>
<b>Différences stables</b>	Genre, origine ethnique	Orientation sexuelle, certains handicaps.
<b>Différences instable</b>	Age, activité syndicales.	Certains, handicaps, conviction religieuses.

**Source:** Mesurer la discrimination et la diversité : élément de réponse, AFMD, paris, 2009, p 81.

Cette classification est susceptible de guider les managers de la diversité dans leur élaboration des indicateurs qui reflètent la réalité.

<sup>1</sup><https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2009-5-page-73.htm> consulté le 30/04/2016 à 12:44.

<sup>2</sup>ZANNAD (Hadia) : Mesurer la diversité et l'impact des actions de lutte contre la discrimination : état des lieux et pistes de réflexion, AFMD, paris .p38.

Les efforts de la diversification visent à offrir des opportunités de recrutement et de promotion égalitaires, à supprimer les attitudes négatives et permettant d'assurer la justice et le traitement équitable des membres de la société.

#### **II-2-4-2-4 : Les limites de la mesure de la discrimination à l'embauche :**

La mesure de la discrimination reste le problème le plus délicat, car il est difficile de mesurer la discrimination en tant qu'ensemble de pratiques, mais on peut bien sûr quelque fois mesurer les pratiques directes de ce phénomène.

Exemple en matière d'accès à l'emploi : L'employeur ne fait rien du tout et laisse l'acte discriminatoire a une face ultérieur, il met fin au contrat lors de la période d'essai, donc la discrimination ne se distingue pas lors de l'embauche, car elle se fera au milieu fermé du travail (poste inférieur, moindre rémunération).

La mesure de la discrimination est très mineure face à la quantité réelle, car la mesure suppose la visibilité, et la discrimination reste cachée.

#### **II-2-5 : Les impacts de la discrimination à l'embauche :<sup>1</sup>**

##### **✚ Pour les individus qui en sont victimes :**

Les discriminations à l'embauche peuvent également avoir un impact très négatif sur leur bien-être, tant physique que psychologique.

Une première conséquence de ces discriminations est évidemment la stigmatisation dont les personnes qui en sont victimes souffrent. Elles se sentent en effet dévalorisées pour la seule raison de leur appartenance à un groupe, et risquent de finir par croire qu'elles possèdent un attribut, une caractéristique, qui implique une identité sociale dévalorisée, dans un certain contexte social.

Dans certains cas, on observe même une forme d'auto-discrimination, et s'interdisent par exemple de poser leur candidature pour certains postes alors qu'ils ont le profil et les compétences adéquats pour le faire.

<sup>1</sup><http://mrx.be/wp/wp-content/uploads/2014/01/Rapport-de-synth%C3%A8se-Projet-Discriminations-%C3%A0-l'embauche.pdf> consulté le 30/04/2016 à 13:00.

**✚ Pour la société :**

Les conséquences individuelles de la discrimination à l'embauche se répercutent donc bien sûr à un niveau collectif.

Comme le souligne l'OIT (Organisation Internationale du Travail), non seulement ce type de discrimination constitue « une atteinte à l'un des principaux droits de l'homme, mais elle a également des conséquences sociales et économiques. La discrimination entrave le développement, car elle gaspille le talent humain nécessaire au progrès économique et elle accentue les tensions et les inégalités sociales. Vaincre la discrimination est indispensable pour parvenir au travail décent et les réussites dans ce domaine dépassent largement le monde du travail. »

### **II-3 La lutte contre la discrimination à l'embauche:**

La véritable valeur protégée par l'interdiction des discriminations, c'est la dignité humaine, le respect de l'être humain au plus profond de qu'il est.

La discrimination à l'embauche fait l'objet d'un certain nombre de codifications juridiques sur le plan international en lien avec la protection des droits humains et de l'égalité de dignité de toutes les personnes.

L'ensemble des moyens de lutte contre la discrimination peuvent se résumer dans les points suivants : mesures législatives, mesures volontaires positives, information et formation.

#### **II-3-1 : Qui agit contre la discrimination :<sup>1</sup>**

##### **II-3-1-1 : Qui agit contre la discrimination au sein de l'entreprise:**

###### **II-3-1-1-1 : L'employeur :**

Est le premier acteur concerné par les interdictions de la discrimination dans toutes les activités de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, formation, promotion, mutation, classification, qualification...etc.).

L'interdiction d'inscrire des clauses discriminatoires, dans les conventions collectives, les accords, le règlement intérieur, le contrat de travail. Ces clauses sont nulles et de nul effet.

L'employeur doit aussi veiller à ne pas définir des critères discriminatoires lors de recrutement et lors de la période d'essai.

Lors de la délégation de pouvoirs, les cadres chargés des ressources humaines doivent respecter les interdictions de discrimination.

L'employeur doit agir face aux comportements discriminatoires entre les salariés en exerçant son pouvoir disciplinaire : la sanction de l'ensemble des personnes qui ont un comportement discriminatoire à l'égard de leur collègue.

L'employeur doit protéger les témoins des agissements discriminatoires contre tous les menaces de sanction et/ou de licenciement.

---

<sup>1</sup> <http://www.unsa.org/IMG/pdf/UNSA-livret-2.pdf>, consulté le 12/04/16 à 19:30.

**II-3-1-1-2 : Le rôle des délégués syndicaux :**

Les organisations syndicales représentatives peuvent exercer en justice toute action relative à des agissements discriminatoires, en faveur d'un salarié ou d'un candidat à un emploi, un stage ou une période de formation en entreprise.

Un contrat pour l'égalité professionnelle peut également être négocié par les délégués syndicaux dans le cadre d'un accord collectif de travail portant sur l'égalité des chances, l'égalité professionnelle et l'égalité sexuelle.

L'employeur ne doit employer aucun moyen de pression à l'encontre d'une organisation syndicale quelconque.

**II-3-1-1-3 : Rôle des délégués du personnel :**

Les délégués du personnel disposent de pouvoirs d'action utiles en matière de discrimination, et constituent également une source d'information privilégiées pour ce qui est victime d'une discrimination.

Le rôle des délégués du personnel est de présenter les réclamations des candidats et salariés, et rédiger un rapport après l'enquête, en cas d'une atteinte au droit des personnes, à leur santé physique ou morale, ou aux libertés individuelles dans l'entreprise, cette atteinte peut résulter d'une discrimination.

Rédiger les comptes rendus des entretiens, qui pourra constituer un élément de preuve pour la victime, ainsi de communiquer les informations à la victime de la discrimination, et ils peuvent saisir l'employeur qui doit mettre fin à cette situation.

**II-3-1-1-4 : Le rôle du comité de l'entreprise :**

Chaque année l'employeur remet au comité de l'entreprise un rapport sur la situation de l'entreprise, l'évolution de l'emploi, et les actions en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.

Le comité de l'entreprise contrôle toutes les activités sociales et culturelles, ces activités doivent bénéficier aux candidats, aux salariés et à leurs familles.

**II-3-1-1-5 : L'intervention des témoins :**

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié, ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements discriminatoire d'un employeur.

### **II-3-1-2 : Qui agit hors de l'entreprise :**

#### **II-3-1-2-1 : L'inspection du travail :**

L'inspection du travail peut solliciter afin de savoir si des cas de discrimination à l'embauche ont déjà été identifiés dans l'entreprise concernée.

Le procès-verbal est considéré comme un moyen de pression efficace pour cesser la discrimination et aussi c'est un moyen de preuve.

L'inspection du travail peut visiter l'entreprise à tout moment sans avoir nécessairement à s'annoncer, aussi de se faire communiquer tous les documents, et de procéder à des enquêtes et à l'écoute des témoins.

#### **II-3-1-2-2 : Les autres acteurs hors entreprise :**

##### **II-3-1-2-2-1 : L'ONU :<sup>1</sup>**

La charte internationale du droit de l'homme comprend la déclaration universelle, dont l'article 2 prononce une interdiction de la discrimination, l'article 6 affirme le droit du travail, l'article 7 affirme les conditions de travail correctes et favorables, et dans l'article 26 une interdiction globale de la discrimination, elle impose aux états le principe de l'égalité et exige l'élimination de la discrimination raciale dans le domaine privé et public<sup>2</sup>.

La commission des droits de l'homme a désigné un rapporteur spécial sur les formes de discrimination raciale qui pour raison d'examiner, partout dans le monde, les incidents qui témoignent :

- Les formes contemporaines de racisme et de discrimination raciale;
- La discrimination sous quelques formes que ce soit à l'égard des Noirs, des Arabes et des musulmans;
- L'antisémitisme; et de l'intolérance qui y est associée, ainsi que les mesures prises par les pays pour en venir à bout.

---

<sup>1</sup><http://www.un.org/fr/rights/overview/themes/racism.shtml>. Consulté le 14/04/2016 à 11:00.

<sup>2</sup>[https://doc.rero.ch/record/6441/files/s\\_40.pdf](https://doc.rero.ch/record/6441/files/s_40.pdf) . Consulté le 14/04/2016 à 11:00.

**II-3-1-2-2-2 : Le BIT (bureau internationale de travail) :<sup>1</sup>**

Le BIT concentre tous ses efforts dans la lutte contre la discrimination dans le domaine de travail et surtout à l'embauche, elle a fait une étude sur la discrimination et intégrer les principes de conventions n° 100 (1951) convention sur l'égalité de rémunération) et 111(1958) convention concernant la discrimination de l'emploi) dans le plan d'action.

Le BIT a annoncé la convention N°111concernant la discrimination en matière d'emploi, qui vise en premier temps de protéger les minorités ethnique, et aussi elles interdisent la discrimination envers certains groupes tels que les migrants, les femmes, et l'égalité des rémunérations.

**II-3-1-2-2-3 : L'OIT (organisation internationale de travail) :<sup>2</sup>**

L'OIT convoqué à Genève (1951) par le conseil d'administration du BIT après avoir adopté diverses propositions relatives au principe de l'égalité de la rémunération entre la main d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale.

Et aussi la conférence générale à Genève (1958) Après avoir décidé d'adopter diverses propositions relatives à la discrimination en matière d'emploi et de profession.

**II-3-1-2-2-4 : La HALDE (La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité) :**

La HALDE est une autorité administrative indépendante. Elle est compétente sur les discriminations prohibées par la loi ou par un engagement international.

Une personne qui s'estime victime d'une discrimination soit à l'embauche ou au cour de son travail peut demander des explications ou des informations à cette autorité.

La HALDE propose une résolution à l'amiable ou elle peut proposer une transaction à l'auteur d'une discrimination, c'est-à-dire le versement d'une amende pour indemniser la victime.

Si l'auteur de la discrimination refuse la transaction, la HALDE a alors le pouvoir de l'assigner en justice.

Par ailleurs, la HALDE avait reçu pour mission de promouvoir le principe d'égalité en menant des actions de communication, en conduisant des enquêtes et des travaux de

---

<sup>1</sup>[https://doc.rero.ch/record/6441/files/s\\_40.pdf](https://doc.rero.ch/record/6441/files/s_40.pdf) . Consulté le 14/04/2016 à 11:15.

<sup>2</sup>[http://www.ethique-sur-etiquette.org/IMG/pdf/les\\_8\\_conventions.pdf](http://www.ethique-sur-etiquette.org/IMG/pdf/les_8_conventions.pdf) . Consulté le 14/04/2016 à 12:00.

recherche, en identifiant et en encourageant les bonnes pratiques en la matière, et en recommandant des modifications législatives ou réglementaires.

### **II-3-1-2-2-5 : L'UNESCO (organisations des nations unies pour l'éducation la science et la culture) :<sup>1</sup>**

Depuis ses débuts, la lutte contre le racisme et la discrimination est au cœur du mandat de l'UNESCO, à cette fin elle est rattaché à élaborer des instruments internationaux établissant des principes, des définitions et des critères universels à l'appui de la lutte contre le racisme et la discrimination.

L'UNESCO a lancé plusieurs programmes et projet pour défendre les victimes du racisme institutionnel reconnu comme un crime contre l'humanité.

Elle a offert un forum à l'étude de questions non seulement la protection des droits fondamentaux de l'être humain, mais le renforcement de la compréhension, de la coexistence et de la coopération entre les individus et entre les peuples, en étroite collaboration avec le Haut-Commissariat aux droits de l'homme des Nations Unie.

### **II-3-2 : L'élimination de la discrimination à l'embauche :**

Chacun entre nous, peut à un moment de sa vie professionnelle être victime de discrimination à l'embauche, car le lieu de travail est l'endroit stratégique qui réunit des travailleurs et des travailleuses de race et d'âge différents, il faut donc avoir pleinement conscience car les conséquences sociales et psychologiques de la discrimination peuvent être lourdes.

La plupart des pays disposent de lois antidiscriminatoires mais le phénomène persiste partout.

La position de l'état ne s'arrête pas au constat ni à la compréhension du phénomène et de son ampleur. Elle s'inscrit dans une logique de transformation de la situation par action, combattre les situations de discrimination et les inégalités des chances, et de promouvoir une politique de lutte contre la discrimination surtout à l'embauche, car c'est la plus pratiqué dans l'entreprise, et la promotion de la diversité et surtout savoir détecter les situations de discrimination.

---

<sup>1</sup><http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001848/184861f.pdf> . Consulté le 14/04/2016 à 12:40.

### **II-3-2-1 : Pourquoi et comment agir contre la discrimination :<sup>1</sup>**

La lutte contre les discriminations nécessite de développer de nouvelles compétences, la sensibilisation et la formation des acteurs sociaux, politique et institutionnel, et la mise en œuvre des moyens de lutte contre la discrimination, tel les mesures législatives, les mesures volontaires positives, l'information et la formation. Il est également important de:

- sensibiliser les partenaires sociaux, et les associations car la discrimination n'existe sans certaines complicités.
- Aider les acteurs à produire des tableaux de bord, des outils, des indicateurs permettant de prévenir tout ce qui génère des pratiques discriminatoires directes ou indirectes.
- Diffuser des bonnes pratiques en termes de lutte contre la discrimination.
- Développer des pratiques efficaces d'accompagnement des victimes pour informer et conseiller afin de réparer les inégalités de traitement.
- Sanctionner les pratiques discriminatoires et donner une visibilité de la sanction.

Pour identifier les différentes situations discriminatoires il faut :<sup>2</sup>

- Vérifier qu'à l'embauche les informations demandées au candidat ont pour finalités d'apprécier sa capacité à occuper le poste proposé et que l'offre ne contient pas des termes et des critères de sélection discriminatoires (âge, sexe...etc.).
- Vérifier que les raisons de refus d'un recrutement ou d'une promotion professionnel n'est pas discriminatoire.

### **II-3-2-2 : Les outils de lutte contre la discrimination :**

Les outils de lutte contre la discrimination sont les suivantes :

#### **I-3-2-2-1 : L'enregistrement des fichiers de GRH :**

L'enregistrement au sein des fichiers l'indicateur « ethnico-raciaux » pour permettre la production des indicateurs aux différents niveaux de l'organisation, l'enregistrement de la nationalité d'origine d'un employé ou d'un candidat à un emploi, ou de lieu de naissance de ses parents, doit également être exclue.

---

<sup>1</sup>[http://www.arifor.fr/IMG/pdf/formation\\_territoire\\_11.pdf](http://www.arifor.fr/IMG/pdf/formation_territoire_11.pdf) . Consulté le 14/01/2016 à 20:00.

<sup>2</sup><http://www.unsa.org/IMG/pdf/UNSA-livret-2.pdf> . Consulté le 14/04/2016 à 20:20.

Il faut souligner que les risques d'atteinte à l'identité humaine qui résulteraient pour les employés qui ne souhaiteraient pas bénéficier d'avantages en fonction de leurs caractéristiques « raciale » à cause de leur couleur, leur peau, ou leur origine.

#### **I-3-2-2-2 : Utilisations des fichiers existants :**

L'utilisation des données enregistrées dans les fichiers de GRH, à des fins de mesure statistique de la diversité.

Cette utilisation ne peut être envisagée que dans la mesure où le programme de lutte contre la discrimination établie par l'entreprise le justifie.

Le traitement de toutes les informations personnelles (nom, prénom, adresse, ou la nationalité) afin de faire apparaître les origines « ethnico-racial » de la personne concerné doit être exclu.

Ces traitements doivent être réalisés dans un cadre confidentiel, dans un environnement sécurisé et par un nombre limité de personnes spécialisées et qui doivent être parfaitement informés sur les traitements des données, les objectifs poursuivis, les destinataires des données, ainsi sur leur droit d'oppositions d'accès, et de rectification.

Les résultats doivent être produits sous une forme statistique confirmée, de façon à garantir l'anonymat des personnes concernées.

#### **I-3-2-2-3 : Réalisation d'une enquête par voie de questionnaires anonymes :**

Le questionnaire doit être anonyme, il ne doit pas identifier directement ou indirectement le nom (un numéro, la désignation d'un poste particulier...etc.).

Seules les personnes spécialement chargées de l'étude peut accéder au contenu du questionnaire individuel.

Dans les cas des questionnaires identifiants les personnes, ou les questionnaires utilisés pour la mesure de la diversité intégreraient une donnée identifiant, afin de permettre de suivi des réponses données par une même personne à des moments différents.

Les réponses aux questionnaires identifiant les personnes interrogées devraient être enregistrées dans un fichier distinct des fichiers de gestion des ressources humaines.

### **II-3-2-3 : Conseils pour éliminer les discriminations à l'embauche :**

#### **II-3-2-3-1 : Etablir un diagnostic:**

La collecte des informations en utilisant les outils mise en place (statistique, témoignage...) et organiser des réunions pour que les candidats et les salariés pratiquent leurs droits d'expression pour mesurer la situation dans l'entreprise et détecter les cas de discrimination.

Réunir les documents établis dans l'entreprise (tableau de bord, bilan social de l'entreprise.)

#### **II-3-2-3-2 : Consulter les représentants du personnel :**

Avant tous projets de décision concernant l'organisation, et la gestion de l'entreprise, l'employeur est tenu de consulté le comité de l'entreprise, sur les questions concernant la santé physique et mentale, la sécurité des travailleurs et l'amélioration des conditions de travail.

#### **II-3-2-3-3 : Mener une campagne d'information :**

La direction doit savoir la décision de mener une lutte contre la discrimination telle la discrimination à l'embauche, tout en précisant les points sensibles et les moyens d'y parvenir.

#### **II-3-2-3-4 : Contacter l'inspection du travail :**

L'inspection du travail peut effectuer des visites dans l'entreprise et vérifier tous les pièces utiles pour détecter ou justifier des problèmes et des infractions à l'embauche.

#### **II-3-2-3-5 : Contacter les organismes extérieurs concernés :**

L'entreprise peut intervenir et contacter les organismes extérieurs concerné, afin d'obtenir du soutien et de l'aide dans la définition des actions, et participer au financement d'action dans l'entreprise.

#### **II-3-2-3-6 : Mettre en place un observatoire :**

Il faut mettre en place une commission d'observation pour recueillir les informations, surveiller l'application des plans mise en place et traiter les cas d'inégalité à l'embauche et au cours de carrière.

**II-3-2-3-7 : Recueillir des informations :**

Recueillir des informations sur la discrimination auprès des organismes extérieurs pour préparer des actions pour lutter contre la discrimination.

**II-3-2-3-8 : Adapter les pratiques de l'entreprise :**

Les méthodes utilisées lors du recrutement, des entretiens annuels d'évaluation, des promotions et de l'accès à la formation doivent être examinés et adaptées.

**II-3-2-3-9 : Adapter le règlement intérieur :**

Il peut être utile de vérifier l'état du règlement intérieur ou d'introduire des nouvelles clauses.

**II-3-2-3-10 : Ouvrir les négociations obligatoires :**

Certaines dispositions doivent être négociées avec les délégués chaque année telle que la suppression des inégalités de recrutement entre les sexes, objectifs en matière d'égalité professionnel, insertion des handicapés...etc.

**II-3-2-3-11 : Ouvrir le dialogue social :**

Négocier les conditions de dialogue social prévu par la loi sur des thèmes permettant de lutter contre la discrimination.

**II-3-2-3-12 : Adhérer à une charte :**

L'adhésion à une charte d'égalité de chance et le traitement des moyens permet un engagement sur des valeurs, des échanges avec d'autres signataires.

**II-3-2-3-13 : Communiquer les résultats :**

Il est nécessaire de communiquer les résultats en fonction des buts recherchés avec la hiérarchie, les représentants du personnel et les salariés afin de faire connaître les résultats.

**II-3-2-3-14 : Designer un chef de projet :**

Le projet peut rester sous la responsabilité de la hiérarchie mais la coordination peut être donnée à un facilitateur, le facilitateur peut être désigné par la direction.

**II-3-2-3-15 : Former les acteurs :**

Former tous les acteurs qui participent au projet, les personnes chargées de recrutement et de la gestion des ressources humaines ainsi que les agents maîtrises.

**II-3-2-3-16 : Améliorer les conditions de travail:**

Des actes favorisent légalité professionnel, qui peut entraîner une évolution des équipements, des risques professionnels et d'accessibilité de certains emplois aux femmes, aux personnes âgées et aux handicapés...etc.

**II-3-2-3-17 : Valoriser les résultats :**

Les résultats obtenus peuvent permettre d'intégrer l'image sociale de l'entreprise et de mesurer la perception de cette image par la clientèle.

**II-3-3 : Accompagner et donner des conseils aux victimes:**<sup>1</sup>**II-3-3-1 : Accompagnements des victimes :**

La lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité est un engagement quotidien, qui doit être transmis en action, il faut donc assurer la défense et l'accompagnement des victimes de discrimination, les soutenir et les inciter comme des témoins à l'action .

La conséquence de la discrimination est lourde sur la psychologie de la victime, elles refusent de reconnaître l'autres en tant qu'autre, car ce qui lui est critiqué c'est son être, son patronyme, sa couleur, sa situation familiale...etc.

En effet, il faut favoriser la mise en place des démarches d'accompagnements sociaux. Plus généralement ces accompagnements se mettent en place dans une visée éducative, de formation, de réparation ou de soins, car ses inégalités renvois à des symptômes et des difficultés psychologiques et sociales.

Ces accompagnements doivent s'orienter vers l'écoute, la pratique, l'expression de la parole et du conseil, car elles se caractérisent dans un rapport de souffrance, de sentiment d'injustice sociale, en tant que victime.

Les victimes doivent suivre les conseils de ces praticiens de l'accompagnement.

---

<sup>1</sup>[http://www.arifor.fr/IMG/pdf/formation\\_territoire\\_11.pdf](http://www.arifor.fr/IMG/pdf/formation_territoire_11.pdf) . Consulté le 15/04/2016 à 19:00.

L'accompagnement dans une démarche de lutte contre la discrimination, doit introduire un changement, non des victimes, mais des collectivités et des responsables de ses actes discriminatoires.

La notion de la discrimination apparaît à tout moment de la vie, depuis l'enfance, et dans tous les domaines, ces relations, ces attitudes, et ces injustices, laissent des traces sur les victimes.

L'intérêt de toute démarche d'accompagnement et de favoriser l'amélioration des situations des victimes.

L'accompagnement permet aux victimes leur bien-être dans des conditions égales de droit commun.

Les personnes victimes de discrimination n'engagent que rarement des procédures : d'une part, de crainte des recours qu'elles peuvent avoir, et d'autre part le parcours peut leur paraître long, complexe et incertain.

#### **II-3-3-1-1 : Les conceptions d'accompagnement des victimes de discrimination :**

Il est nécessaire de repérer deux conceptions de l'accompagnement : L'accompagnement qui privilège la réparation des victimes, dans ce cas en aborde l'histoire individuelle ou familiale des victimes, et on suggère des démarches de soutien pour renforcer le moi. Les victimes sont alors les premiers acteurs du changement.

Ou un système dans lequel l'individu et la société et étroitement liés, il s'agit non seulement d'accompagner les individus, mais aussi de mettre en place un processus à les sécuriser des discriminations et des inégalités, il s'agit d'engager des équipes de professionnels et aussi les jeunes discriminés ensemble, afin de mettre en place les situations discriminatoire, les étudier, les interpréter, les rendre visibles, et engager un processus de changement collectif de large envergure.

Ses deux conceptions ne s'opposent pas, et ne sont pas les seuls, mais il apparaît que l'accompagnement individuel peut faire oublier l'importance des contextes sociaux ou culturels en privilégiant l'adaptation ou le changement de l'individu.

Il faut mettre le point aussi sur les limites de l'accompagnement, tel les accompagnateurs qui lâchent les individus dans des dispositifs, qui restent passifs devant les actes discriminatoires, ceux encore qui n'apportent pas une continuité dans l'effort qui demande l'accompagnement

et qui déclinent leur capacité créative et leur capacité à penser, à prendre les initiatives et à participer.

### **II-3-3-2 : Conseil pour les victimes :**

Lorsqu'un problème de discrimination apparaît, il est fréquemment accompagné d'un harcèlement moral, il faut donc accompagner les individus discriminés pour favoriser l'amélioration des situations des victimes, les victimes aussi doivent suivre les conseils de ces praticiens de l'accompagnement et effectuer les actions suivantes:

#### **II-3-3-2-1 : Noter les évènements :**

Dans le temps de déroulements des évènements la victime a intérêt à noter la date et l'heure, la nature, le lieu et les personnes concernées, ainsi que leur rôle afin de pouvoir constituer un dossier, apporter des preuves, et éviter l'oubli.

#### **II-3-3-2-2 : Souvenir du passé :**

Il est très important de se souvenirs des décisions, actes, discrimination ou harcèlement subis antérieurement.

#### **II-3-3-2-3 : Comportements envers les autres personnes :**

Noter les cas où une personne dans la même situation a été traitée d'une manière plus favorable sans raison apparente.

#### **II-3-3-2-4 : Témoignage :**

Il est préférable d'obtenir rapidement des témoignages lorsque les actes illégaux ou des faits se produisent, car plus tard sera plus difficile et moins précis.

#### **II-3-3-2-5 : Rechercher les autres victimes :**

Contacter les victimes qui ont subis les mêmes actes discriminatoires pour engager une procédure ensembles.

#### **II-3-3-2-6 : Conciliation :**

Les individus discriminés peut s'adresser selon la nature de la discrimination, a sa hiérarchie, a l'employeur, a l'inspecteur de travail, aux représentants du personnel, ou à un organisme pour tenter de régler le litige.

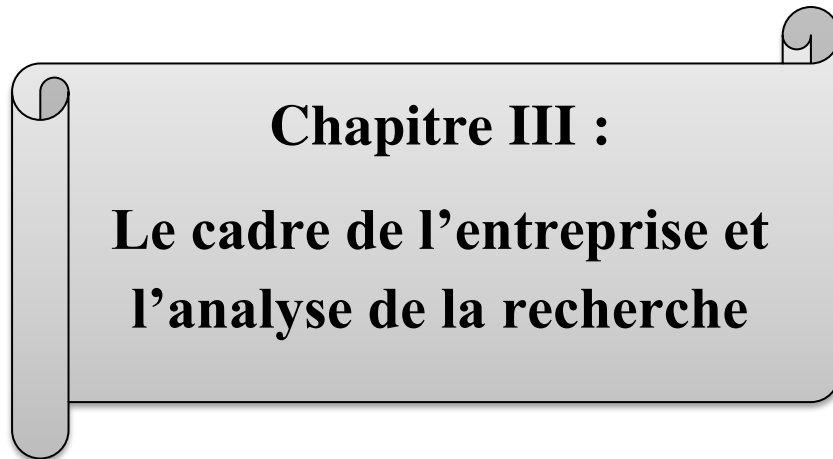
#### **II-3-3-2-7 : Intenter une action en justice :**

La victime peut s'adresser à la justice, a un organisme local, à un syndicat, ou à une association...etc.

Conclusion :

Nous pouvons conclure que la discrimination à l'embauche est un phénomène courant, c'est une réalité basée sur des ensembles de préjugés et stéréotypes qui peuvent engendrer des conséquences néfastes et complexes pour l'entreprise, les victimes, et la société.

Plusieurs dispositifs de loi nationale et internationale ont pris forme au fil du temps pour éliminer ce phénomène sous le principe que les hommes naissent et demeurent libre et égaux en droit.



**Chapitre III :**  
**Le cadre de l'entreprise et  
l'analyse de la recherche**

## **Chapitre III : Le cadre de l'entreprise et l'analyse de la recherche :**

### **Introduction :**

L'objectif de cette recherche est de comprendre le phénomène de la discrimination à l'embauche qui est le plus pratiqué dans notre société, le rôle des managers et tous les travailleurs pour combattre ce fléau qui constitue une gangrène pour la performance et l'efficacité des employés.

Dans ce chapitre en premier lieu nous allons présenter l'organisme d'accueil, l'entreprise nationale des peintures (ENAP) en générale, son histoire, son implantation, ses missions et objectifs, et son organigramme, ensuite nous allons montrer la méthodologie de recherche utilisée pour réaliser l'enquête. Cela pour répondre à la problématique de départ et valider ou non les hypothèses.

Et enfin nous allons tenter de faire une analyse pour dégager des résultats qui apportent des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique.

### **III-1 : Présentation de l'entreprise :<sup>1</sup>**

L'entreprise nationale des peintures dénommée (ENAP) est issue de la restructuration de la Société Nationale des Industries Chimiques (SNIC) sous le décret N° 82/417 du 04/12/1982. L'ENAP est devenue opérationnelle le premier janvier 1983. Elle a été transformée en SPA en mars 1990 avec un capital social de 100 million de DA qui est passé en 1995 à 500 millions et à 3 milliards de DA en 2004 repartis en 30 000 actions de 100.000 DA chacune, détenue en totalité par la société de Gestion des Participations Chimie Pharmacie (GEPHAC).

L'unité peintures de cheraga fut transférée à l'ENAP sous le décret 82/422 du 14/12/1982.

L'effectif de l'unité de cheraga est de 145 agents:

- ❖ Cadre dirigeant (01)
- ❖ Cadre supérieur (02)
- ❖ Cadre (10)
- ❖ Maitrises (36)
- ❖ Exécution (74)
- ❖ Temporaires (22).

#### **III-1-1: Historique de l'ENAP :**

- 15 juin 1956 : Après fusion des deux sociétés françaises (SIPA et VIROC), en portant le capital à 3.200.000 FF, elles prirent le nom de NORCOLOR avec un chiffre d'affaire de 20.000.000 FF.
- 20 juillet 1956 : Fut installée à son siège social sis au chemin Vauban Le Ruisseau Alger.
- 31 janvier 1958 : L'apparition du décret 58.83 tendant à encourager la création ou le développement d'entreprise industrielle en Algérie.
- Février 1959 : déclaration d'un chiffre d'affaires de 45 millions afin de réaliser le projet de construction d'une usine situé en bordure et à gauche du chemin départemental N° 145.
- 31 juin 1959 : au titre de l'arrêt tendant à encourager la création ou le développement d'entreprises industrielles en Algérie.

---

<sup>1</sup> Document interne.

- 22 mars 1963 : la direction départementale de la santé sous la responsabilité du préfet d'Alger Chevalier de la légion d'honneur autorisa la société NORCOLOR a l'installation, la fabrication et la préparation de blanc broyés, de peintures, d'émaux, vernis et siccatifs.
- Juin 1961 : la société NORCOLOR démarra et se spécialisa dans la fabrication des peintures pour bâtiments, avec un personnel très réduit (1 directeur de maitrise, 3 agents de maitrise, 1 chauffeur, 10 machinistes, 20 manœuvres).
- Le 4 décembre 1982 l'ENAP entreprise nationale des peintures fut créée sous le décret N° 82/417 (portant création de l'ENAP), issue de la restructuration de la SNIC. l'unité de peintures de cheraga fut transférée à l'ENAP sous le décret 82/422 du 14/12/1982.
- Dans le cadre de l'autonomie des entreprises publiques l'ENAP est devenue autonome à la date du 1<sup>er</sup> avril 1990.

L'ENAP possède six unités de production à l'échelle nationale :

- ❖ Unité de Production de Souk Ahras (Complexe)
- ❖ Unité de Production de Sig (Complexe)
- ❖ Unité de Production Lakhdaria (Unité Moyenne)
- ❖ Unité de Production d'oued smar (Unité Moyenne)
- ❖ Unité de Production Cheraga (Petite unité)
- ❖ Unité de Production d'Oran (Petite unité)

L'entreprise national de peinture est considéré comme le premier producteur de peinture au niveau national, fait que la concurrence des entreprises privées du même domaine restent négligeable vu la qualité des produits de l'ENAP.

### **III-1-2 : Implantation géographique de l'unité de cheraga :**

L'unité peinture de cheraga est située à l'Ouest d'Alger a 12 km de celle-ci sur la route de Ouled fayet a 500 m de centre-ville de cheraga.

- ❖ **Adresse :** rue de 8 mai 1945 Cheraga Alger
- ❖ **Téléphone :** 021 37 48 55
- ❖ **Fax :** 021 36 51 65
- ❖ **Localisation :** Wilaya d'Alger daïra de cheraga commune de cheraga.

**III-1-3 : Missions et Objectifs:**

On peut résumer les missions de l'ENAP dans les points suivants :

- ❖ Satisfaction de la clientèle : en offrant service de qualité et un service de vente appréciable.
- ❖ Accroître le taux de versement au trésor national par l'augmentation du bénéfice.
- ❖ Etre à l'écoute du développement international et de la technologie afin de produire et créer de nouveaux produits

Les principaux objectifs de l'ENAP sont comme suit :

- ❖ Nouer des relations de partenariat avec des opérateurs économiques de la branche
- ❖ Elargissement du marché de l'entreprise par l'exportation des produits finis
- ❖ Renforcement de sa position nationale par diversification de ses produits et le développement de sa gamme de production.

**III-1-4 : L'organigramme de l'ENAP :**

L'ENAP adopte une politique bien spécifique pour chaque département, pour voir plus claire sur cet organigramme nous allons détailler et définir la fonction de chacun d'eux.

- **Département Administration et Finances :**

- ✚ Le service comptabilité et finance représenté par un chef de service et trois comptables (comptable principal, caissier comptable et comptable trésorerie ces deux derniers ont le même rôle), dont leurs activités sont énumérées par :

- ❖ Les activités de planification des ressources financières.
- ❖ Les activités de suivi de la trésorerie.
- ❖ Les activités de synthèse et d'analyse financière.

- ✚ Le service gestion du personnel est composé d'un chef de service du personnel, animateur de formation, chef de section paie, chef de section moyens généraux.

Le service gestion du personnel doit :

- ❖ Garantir la gestion administrative et paie des collaborateurs de son périmètre,
- ❖ Garantir la gestion des ressources humaines (recrutement, mobilité, formation...),
- ❖ Assurer la mise en œuvre du projets de développement des ressources humaines.

✚ Le service social est représenté par une correspondance social, une assistance sociale, un gérant de cantine (commis de cuisine), un gérant de coopérative (caissier facturier).

- **Département commercial :**

✚ Le service vente est composé d'un chef section vente, et un magasinier produit finis qui s'occupe des activités de vente, de communication et d'enquêtes clients.

✚ Le service achat représenté par un chef de section gestion des stocks, d'un chauffeur, d'un acheteur étranger et local qui garantissent l'achat de matière première et d'emballage nécessaire à la réalisation du produit et la prise en charge de l'acheminement du produit finis de l'entreprise jusqu'au client.

✚ Le service de transport composé de chef de service transport et de chauffeurs semi-remorque pour assurer le transport de la matière première, l'emballage et le produit finis jusqu'aux clients.

- **Département exploitation :**

❖ La production de tout type de produit de la simulation jusqu'à la réalisation.

❖ De fournir les formules nécessaires qui jouent le rôle de recette constituant le produit et veille à la bonne qualité du produit finis en faisant des tests dans le laboratoire de l'entreprise.

- **Service sécurité :**

Ce service est le cœur de l'entreprise, il s'occupe principalement de la sécurité pour la stabilité de l'entreprise.

Ce service a pour but d'assurer l'hygiène et la sécurité interne, de contrôler le flux d'Entrée-Sortie du personnel, du fret de la marchandise et d'entretenir leurs équipements coupe-feu (portail automatique coupe-feu, motopompe, camion-citerne, et les types de différents extincteurs, et veille à éliminer les causes d'incendie.

- **Service informatique :**

Le service informatique englobe toute l'entreprise, c'est lui qui assiste tous les services dans le traitement d'information, en effet le service informatique met à la disposition des autres services les logiciels nécessaires à leurs fonctions, fournis les données à temps réel et assurer le maintien et l'intégrité des équipements informatiques.

### **III-2 : Méthodologie de la recherche :**

Certaines entreprises souhaitent recruter un travailleur pour un emploi qui nécessite une certaine force physique, mentale, ou pour des raisons basés sur des intentions subjectives (origine, nationalité, apparence physique...etc.). Ce travail ne peut être adapté de sorte que l'entreprise ne veut pas recevoir de candidature des personnes âgées, des femmes, des handicapés...etc.

L'objectif de la recherche est de comprendre le phénomène de la discrimination à l'embauche qui est le plus pratiqué dans notre société.

Pour ce faire, nous avons fait recours à une enquête quantitative par questionnaire adressés aux employés de l'entreprise.

Cette partie consiste à montrer la méthodologie de recherche utilisée pour réaliser l'enquête. Cela pour répondre à la problématique de départ et valider ou non les hypothèses.

#### **III-2-1 : Le choix du sujet et du terrain de l'enquête:**

Le point de départ de ce travail c'était le choix du sujet de recherche, il s'agit d'un problème, d'un phénomène, et d'une réalité sociale, qu'on doit faire face. Car chacun d'entre nous peut être victime d'une discrimination lors de son recrutement.

L'objectif de cette recherche est de comprendre les causes de distinctions et de différenciations opérés sur des bases illégitimes et injustifiés pour bien agir contre ce fléau dans les entreprises algériennes.

Comme précédemment dit, à cause de difficulté et de sensibilité de ce sujet je n'ai pas trouvé facilement un lieu de stage qui accepte ce thème, et d'autre part c'est une grande entreprise industrielle et commerciale qui peut regrouper plusieurs employés avec des profils différents (âge, sexe, apparence physique, situation familiale...etc.).

Nous allons maintenant décrire brièvement l'entreprise nationale de peinture.

L'ENAP est le leader au niveau nationale, elle est considérée comme le premier producteur de peinture au niveau national, fait que la concurrence des entreprises privées du même domaine restent négligeable, vu la qualité des produits de cette entreprise qui est certifiée par ISO 9001 version 2000.

### **III-2-2 : la constitution des hypothèses de recherche :**

Les résultats de recherche permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses suivantes :

- ✓ **Hypothèse 1** : Il existe aujourd'hui, des individus victimes de la discrimination à l'embauche dans les entreprises algériennes.
  
- ✓ **Hypothèse 2** : Les managers des ressources humaines diminuent la discrimination à l'embauche.
  
- ✓ **Hypothèse 3** : La lutte contre la discrimination à l'embauche dans les entreprises algériennes est perçue comme un enjeu important.

Afin de répondre à la problématique qui est, « **Quelles solutions pour améliorer la résorption de la discrimination à l'embauche ?** », j'ai élaboré 3 hypothèses.

La première hypothèse qui va nous démontrer s'il y a des individus victimes de la discrimination à l'embauche au sein de l'ENAP.

La deuxième hypothèse est élaborée dans le but de connaître le rôle des managers des ressources humaines pour lutter contre ce phénomène.

La dernière hypothèse aura pour objectif de démontrer si l'entreprise respecte réellement ou non sa politique de non-discrimination, et aussi percevoir les sentiments des individus envers la discrimination. Elle permettra donc de recueillir si la discrimination est perçue comme un enjeu important dans l'esprit des individus.

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses on a utilisé un questionnaire.

### **III-2-3: Mode d'échantillonnage :**

L'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base.

#### **III-2-3-1 : L'échantillon probabiliste (aléatoire) :**

L'échantillon probabiliste repose sur un choix d'unité dans la population fait au hasard.

#### **III-2-3-1-2: Echantillonnage aléatoire simple :**

Tous les individus ont la même probabilité d'être choisi.

#### **III-2-3-1-3: Echantillonnage aléatoire stratifié :**

Le chercheur divise la population en sous-groupe distincts et homogènes (strates) à partir desquels il sélectionnera un échantillon aléatoire simple.

#### **III-2-3-1-4 : Echantillonnage aléatoire par grappe :**

Le chercheur divise la population en sous-groupe appelés « grappes », il sélectionne par la suite un échantillon aléatoire de grappe et non pas un échantillon aléatoire à l'intérieur de chaque grappe.

#### **III-2-3-1-5 : Echantillonnage aléatoire systématique :**

Lorsque les populations sont importantes, il est coûteux(en temps) de sélectionner un échantillon aléatoire simple en trouvant tout d'abord un nombre aléatoire et ensuite en cherchant dans la liste de la population l'élément correspond.

Une alternative de l'échantillon aléatoire simple est l'échantillonnage systématique.

#### **III-2-3-2 : Méthodes non probabilistes :**

C'est l'enquêteur qui choisit les unités de la population et non le hasard.

#### **III-2-3-2-1 : Echantillonnage par quota :**

Lorsque le chercheur veut reproduire les caractéristiques d'une population (ex : âge, sexe...etc.) dans son échantillon.

#### **III-2-3-2-2: Echantillonnage de convenance :**

Les unités d'échantillonnages ont faciles à rejoindre, disponibles et généralement facile à convaincre.

#### **III-2-3-2-3 : Echantillonnage selon le jugement :**

Le chercheur juge que l'échantillon va lui permettre d'atteindre les objectifs de la recherche.

#### **III-2-3-2-4 : Echantillonnage boule de neige :**

On demande à un répondant de nous référer à un autre qui présente les mêmes caractéristiques que le sien, et ainsi de suite...

- ✚ J'ai utilisé dans l'enquête un échantillonnage probabiliste aléatoire simple, où tous les individus ont la même probabilité d'être choisis (choix au hasard).

#### **III-2-4: la méthode de recueil des données :**

##### **III-2-4-1: la recherche documentaire :**

Il s'agit de chercher les documents relatifs à mon sujet, tel que les différents ouvrages, les rapports scientifiques, textes officiels, les mémoires, et aussi l'analyse des documents internes de l'entreprise.

La recherche documentaire s'articule autour de 5 étapes :

- La définition du sujet : la définition de l'objet de recherche (le thème, l'analyse du sujet).
- La recherche des documents : repérer les documents qui traitent notre thème.
- La sélection des documents : choisir les documents qui traitent notre sujet.
- Exploiter les informations : prélever les informations pertinentes et les exploiter.

##### **III-2-4-2 : l'élaboration du questionnaire (enquête quantitative) :**

Pour vérifier mes hypothèses, j'ai élaboré un questionnaire. Cette méthode quantitative aura pour objet de recueillir les informations nécessaires pour les confirmer ou les infirmer.

Le questionnaire comprend des questions à choix multiple et des questions où il faut répondre par un oui ou par un non.

Le questionnaire a été diffusé à une cinquantaine d'employés (échantillon) de l'entreprise nationale des peintures, mon objectif est de recueillir 50 questionnaires afin d'avoir un retour suffisant pour que mon étude soit valable.

##### **III-2-4-2-1 : analyser les résultats recueillis :**

###### **III-2-4-2-1-1 : La durée de la recherche :**

Notre recherche est déroulée durant le mois d'avril 2016.

#### **III-2-4-2-1-2 : traitement des questionnaires :**

La première chose à faire dans cette phase, est la diffusion de 50 questionnaires destiné à l'ensemble d'échantillon choisi d'une manière aléatoire simple, après j'ai récupéré par la suite le questionnaire pour commencer la phase d'analyse des résultats, en faisant une comparaison pour confirmer ou infirmer les hypothèses.

### **III- 3 : l'analyse et l'interprétation des résultats:**

#### **III-3-1 : Présentation des résultats :**

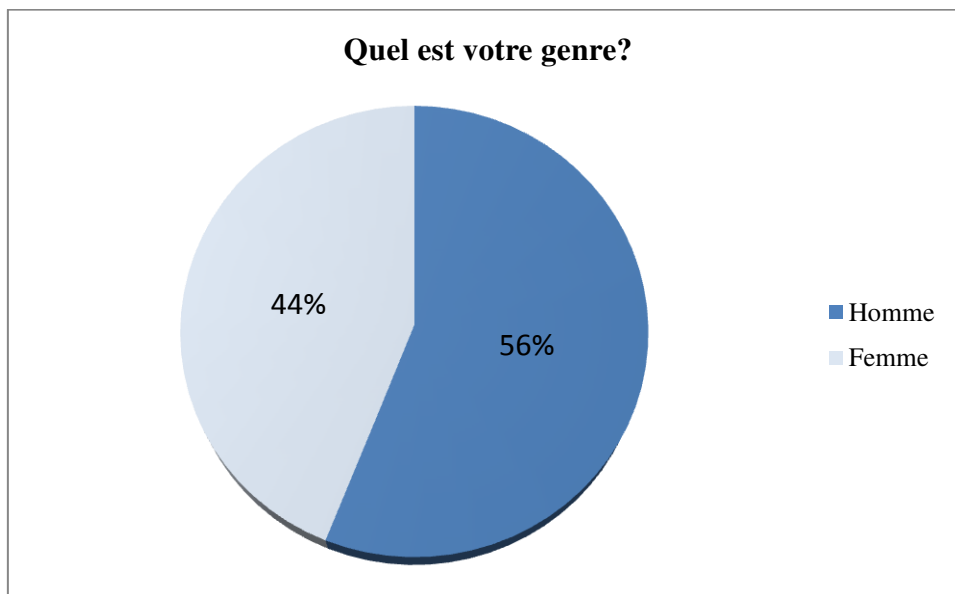
Dans cette partie nous allons mettre en place les différents résultats obtenus par l'enquête les analyser et les interpréter, afin de répondre aux différentes hypothèses.

**Tableau III-1:** La répartition des répondants selon le genre.

Le genre	Effectifs	Pourcentages %
Homme	28	56%
Femme	22	44%
Total	50	100%

**Source :** Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel

**Figure III-1 :** La répartition des participants selon le genre.



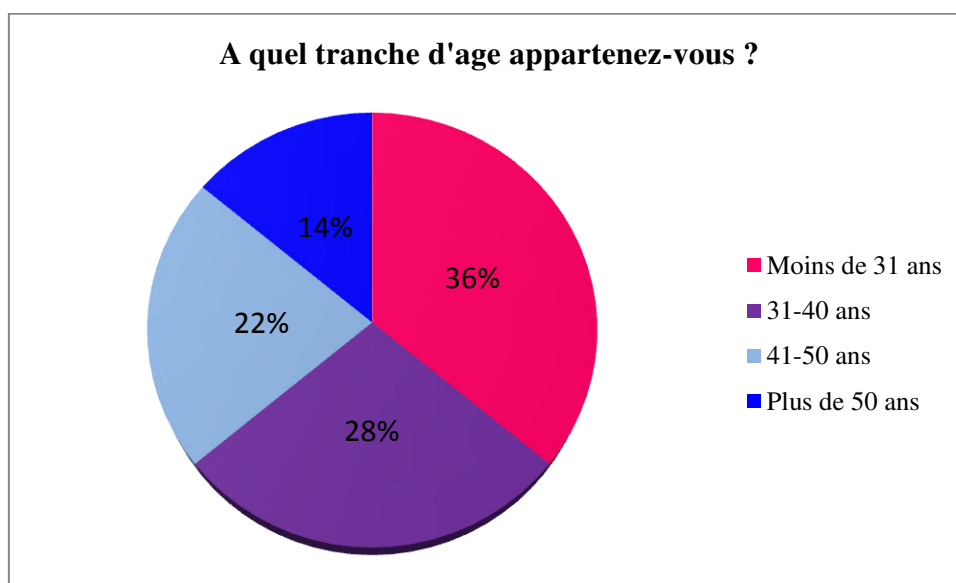
**Source :** Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

On a recensé que le nombre des hommes est supérieur à celle des femmes 56%/44%.

**Tableau III-2** : La répartition des répondants selon l'âge.

Tranches d'âge	Effectifs	Pourcentages %
Moins de 31 ans	18	36%
31-40 ans	14	28%
41-50 ans	11	22%
Plus de 50 ans	7	14%
Total	50	100%

Source : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-2** : La répartition des répondants selon l'âge.

Source : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

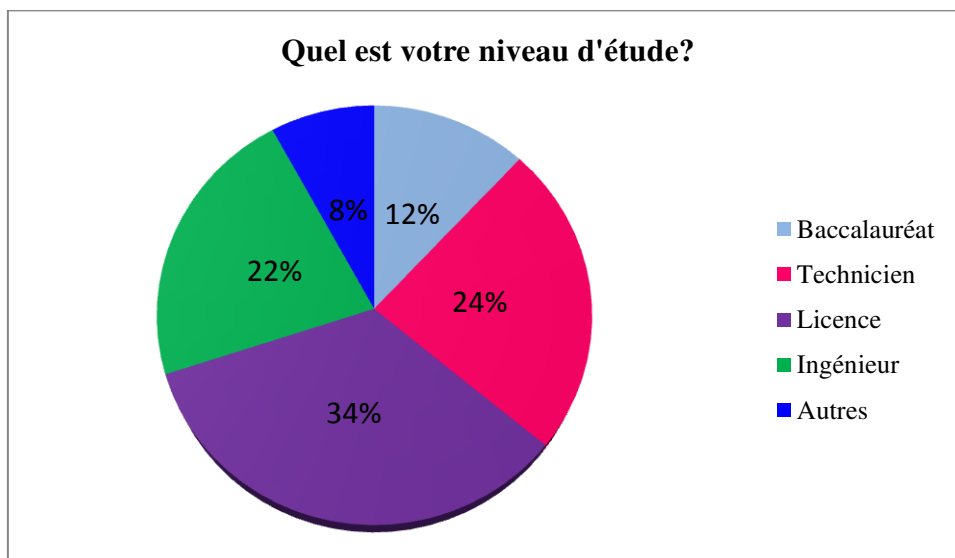
On note que la tranche d'âge de moins de 31 ans représente la partie la plus dominante des personnes interrogées avec un taux de 36%.

Puis vient la tranche d'âge de 31 à 40 ans avec un pourcentage de 28%, suivie par la tranche d'âge 41-50 ans avec un pourcentage de 22%, et enfin 14% les plus de 50 ans.

**Tableau III-3** : Le niveau d'étude des répondants.

Niveau d'étude	Effectifs	Pourcentage %
Baccalauréat	6	12%
Technicien	12	24%
Licence	17	34%
Ingénieur	11	22%
Autres	4	8%
Total	50	100%

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-3** : Le niveau d'étude des répondants.

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

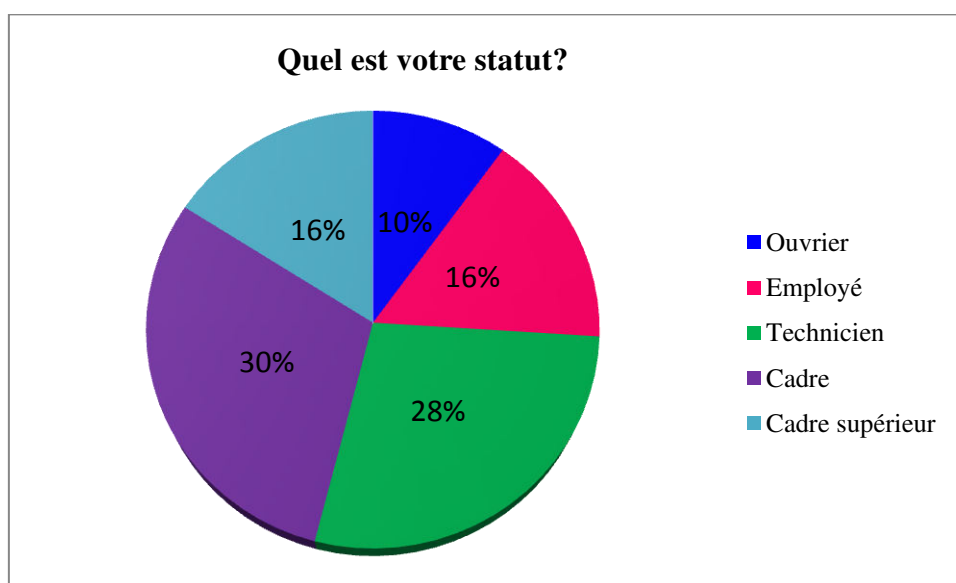
On constate que le niveau d'étude des répondants est différent :

Le pourcentage le plus élevé correspond aux licenciés soit d'un niveau de 34%, puis vient ceux des techniciens avec un pourcentage de 24%, ensuite 22% d'ingénieurs, 12% de bacheliers, et 8% d'autre niveau d'étude (2ème année universitaire, master 2...etc.).

**Tableau III-4** : La répartition des répondants selon leur statut.

Le statut	Effectifs	Pourcentage%
Ouvrier	5	10%
Employé	8	16%
Technicien	14	28%
Cadre	15	30%
Cadre supérieur	8	16%
Total	50	100%

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-4** : La répartition des répondants selon leur statut.

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

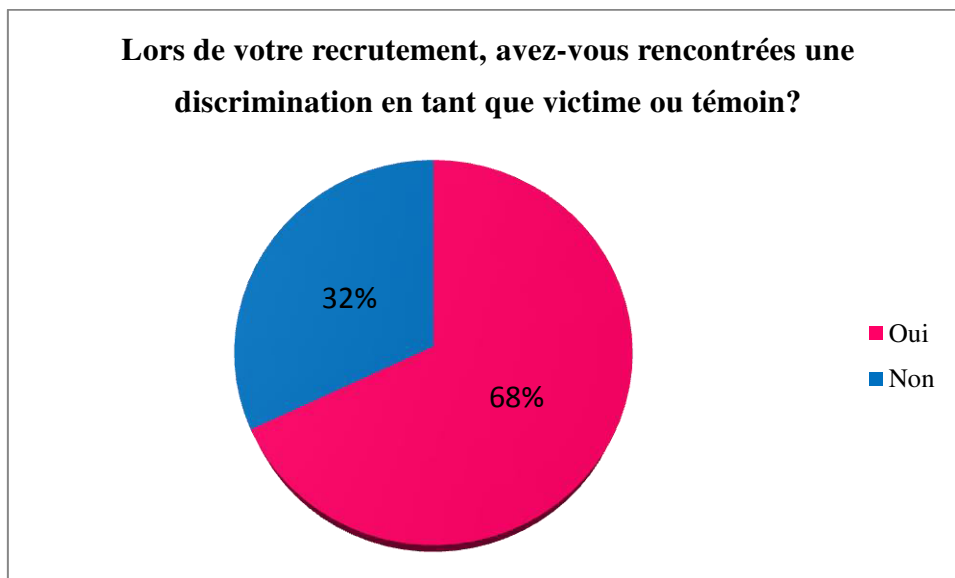
On constate que le statut des répondants est varié et équitablement présenté :

Afin d'avoir les avis de différents employés avec des différents statuts sur la discrimination à l'embauche. En effet le pourcentage le plus élevé correspond aux cadres de l'entreprise (30%), suivi par ceux des techniciens (28%), de cadres supérieurs et employés (16% chacun), et enfin un pourcentage de 10% pour les ouvriers.

**Tableau III-5** : La rencontre de la discrimination à l'embauche.

Témoignage de discrimination	Effectif	Pourcentage %
Oui	34	68%
Non	16	32%
Total	50	100%

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-5** : La rencontre de la discrimination à l'embauche.

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Cette question a pour objectif de démontrer s'il y a des individus victimes de la discrimination à l'embauche au sein de l'entreprise.

On note que, la discrimination est toujours présente. Le pourcentage le plus dominant correspond à la réponse oui avec un taux de 68%, et seulement 32 % qui répond par non.

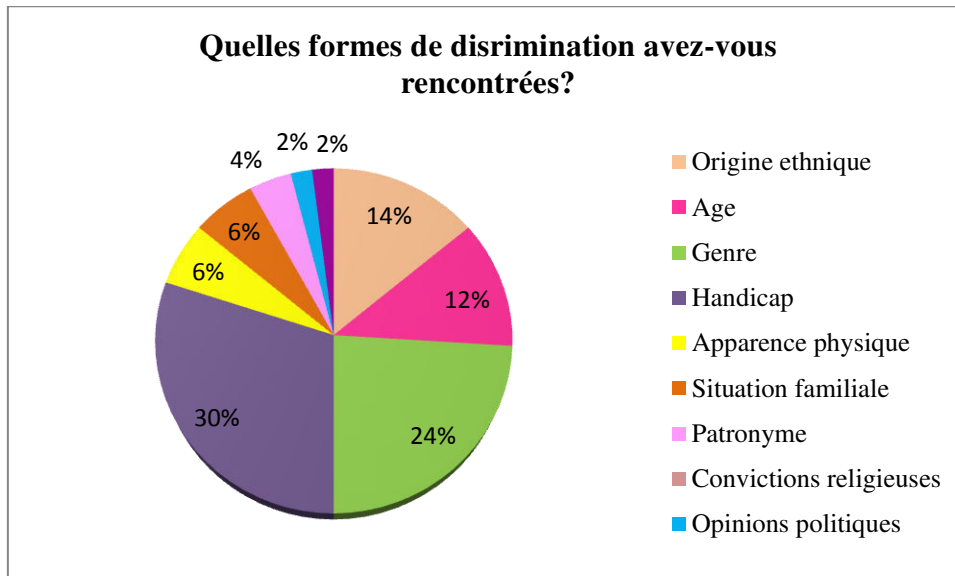
En effet 68% des personnes interrogées pensent que la plupart des candidats ne sont pas traités équitablement lors de l'entretien d'embauche. Cela induit un fort sentiment de discrimination dans les pratiques de recrutement envers l'échantillon interrogé.

**Tableau III-6** : La forme de discrimination rencontrée à l'embauche en tant que témoins ou victimes.

Formes de discrimination	Effectif	Pourcentage %
Origine ethnique	7	14%
Age	6	12%
Genre	12	24%
Handicap	15	30%
Apparence physique	3	6%
Situation familiale	3	6%
Patronyme	2	4%
Convictions religieuses	0	0%
Opinions politiques	1	2%
Autres	1	2%
Totale	50	100%

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure N°6 :** La forme de discrimination rencontrée à l'embauche en tant que témoin ou victime.



**Source :** Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Le but de cette question est de connaître les formes les plus présentes de discrimination au sein de cette entreprise.

On note que, le handicap et le genre sont les deux premières formes de discrimination perçues en priorité, avec des pourcentages successifs de 30% et 24%.

14% des employés interrogés affirment qu'ils ont été témoins et/ou victimes d'une discrimination d'origine ethnique, cette nouvelle forme de discrimination vient écarter des formes plus anciennes.

Ensuite un pourcentage de 12% de discrimination fondée sur l'âge, 6% en raison de l'apparence physique et la situation familiale, 4% fondée sur le patronyme.

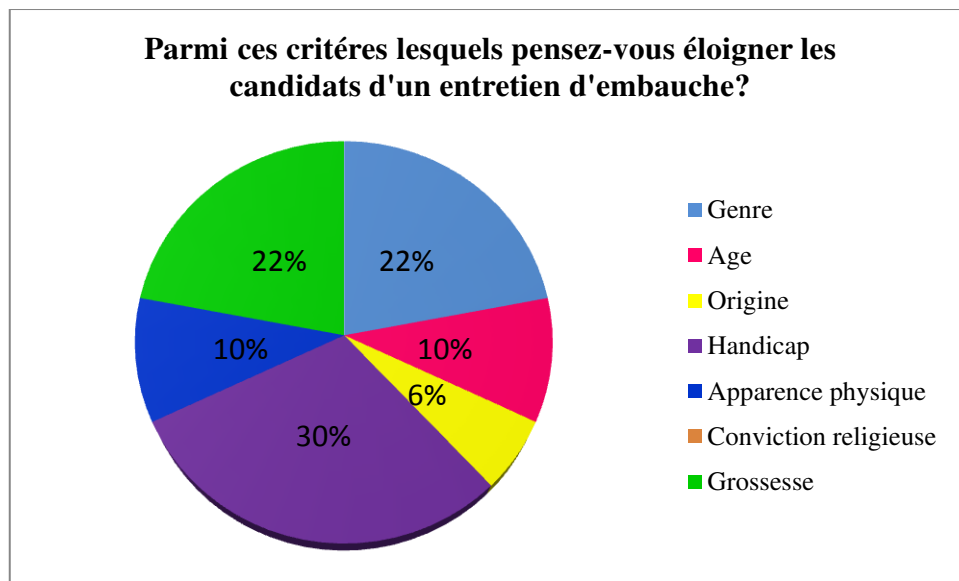
Ainsi qu'un pourcentage de 2% consacré de discrimination fondée sur les opinions politiques et d'autres formes telle que la grossesse.

Enfin on note que les employés interrogés affirment qu'ils n'ont jamais rencontrés la forme de discrimination fondée sur la conviction religieuse.

**Tableau III-7** : Les critères qui éloignent les candidats d'un entretien d'embauche.

Les critères qui éloignent les candidats d'un entretien d'embauche	Effectif	Pourcentage %
Genre	11	22%
Age	5	10%
Origine	3	6%
Handicap	15	30%
Apparence physique	5	10%
Conviction religieuse	0	0%
Grossesse	11	22%
Totale	50	100%

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-7** : Les critères qui éloignent les candidats d'un entretien d'embauche.

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

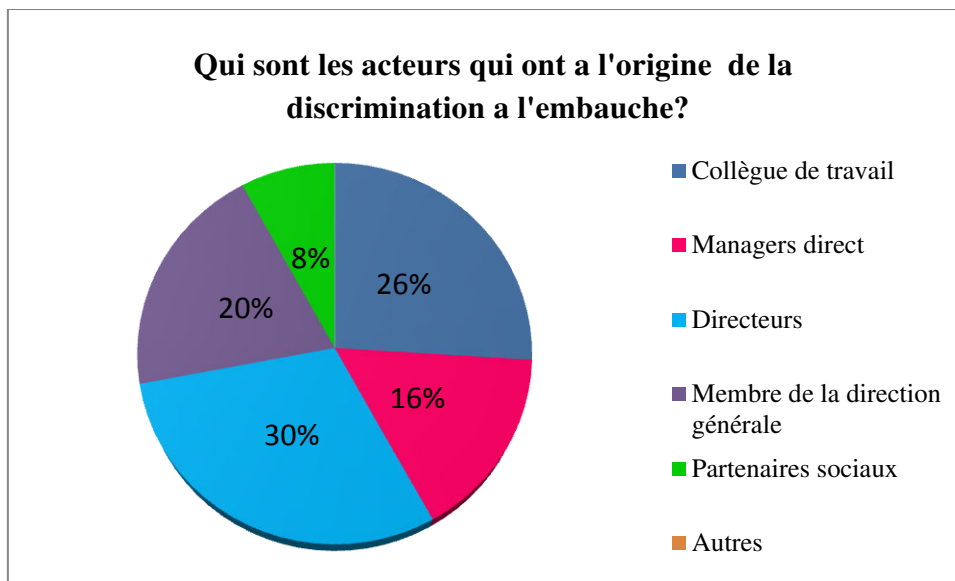
Cette question vise à savoir les critères qui peuvent éloigner et écarter les candidats d'un entretien d'embauche.

Le handicap est le critère qui revient le plus avec un pourcentage de 30%. Ensuite le genre et la grossesse avec des pourcentages identiques de 22%, puis l'âge et l'apparence physique avec un pourcentage de 10%, et enfin l'origine d'un pourcentage de 6%.

**Tableau III-8** : Les acteurs qui sont à l'origine de la discrimination.

Les acteurs qui sont à l'origine discrimination	Effectif	Pourcentage %
Collègue de travail	13	26%
Managers direct	8	16%
Directeurs	15	30%
Membre de la direction générale	10	20%
Partenaires sociaux	4	8%
Autres	0	0%
Totales	50	100%

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-8** : Les acteurs qui sont à l'origine de la discrimination.

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Selon les résultats du questionnaire, les directeurs sont les premiers acteurs de la discrimination à l'embauche.

Les collègues de travail aussi arrivent largement en tête des personnes à l'origine de discrimination avec un pourcentage de 26%.

Puis les membres de la direction générale avec un taux de 20%, ensuite les managers directs avec un pourcentage de 16%, et enfin les partenaires sociaux avec un taux de 8%.

**Tableau III-9** : La réaction des managers pour mettre fin à la situation.

La réaction des managers	Effectif	Pourcentage %
Oui	17	34%
Non	33	66%
Totale	50	100%

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-9** : La réaction des managers pour mettre fin à la situation.

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

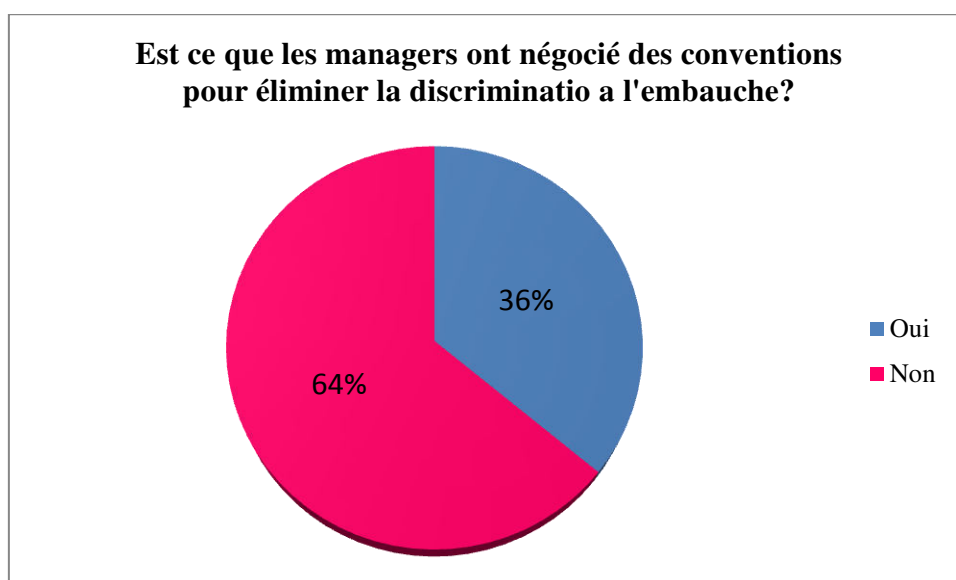
On constate que la plus part des employés interrogés ont répondu par non sur cette question avec un pourcentage de 66%, ceci montre que les managers ont pas réagi pour réduire ou mettre fin à cette situation.

**Tableau III-10 :** la négociation des conventions pour éliminer la discrimination à l'embauche.

La négociation des conventions pour éliminer la discrimination	Effectif	Totale
Oui	18	36%
Non	32	64%
Totale	50	100%

**Source :** Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-10 :** la négociation des conventions pour éliminer la discrimination à l'embauche.



**Source :** Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Le but de cette question est de savoir si les managers de l'entreprise ont négocié des conventions pour éliminer ce phénomène.

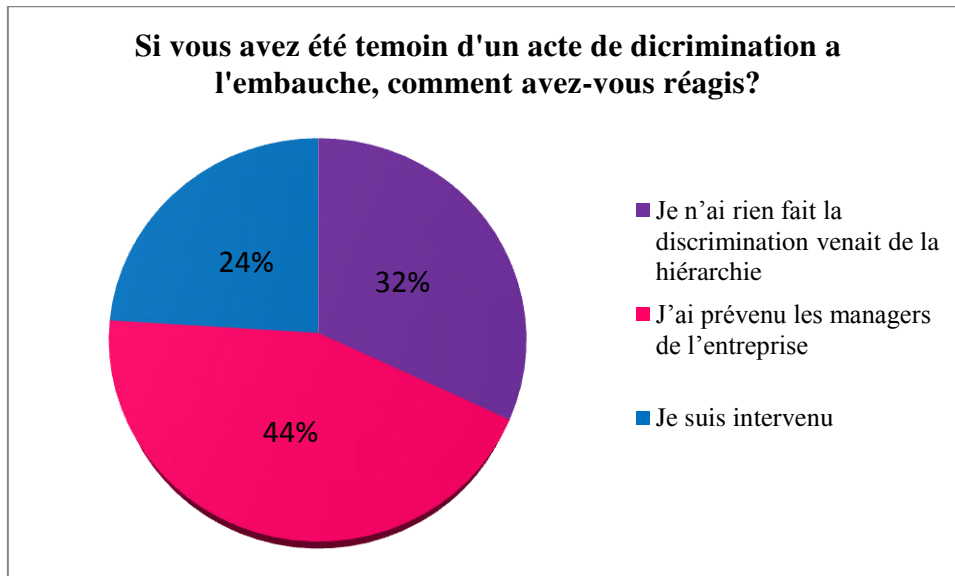
On remarque que la plupart des réponses des employés est la réponse non avec un pourcentage de 64%, ce qui montre qu'il n'y a pas d'actes bien définis pour éliminer et lutter contre ce phénomène.

**Tableau III-11 :** La réaction des répondants lorsqu'ils sont témoins d'un acte de discrimination à l'embauche.

La réaction des répondants	Effectif	Pourcentage %
Je n'ai rien fait, la discrimination venait de la hiérarchie.	16	32%
J'ai prévenu les managers de l'entreprise	22	44%
J'ai intervenu	12	24%
Totale	50	100%

**Source :** Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-11** : La réaction des répondants lorsqu'ils sont témoins d'un acte de discrimination à l'embauche.



**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Lorsque les employés sont témoins d'un acte de discrimination : 32% d'employés n'intervient pas car la discrimination est venait de la hiérarchie.

Ainsi plus que la moitié soit de 68% qui intervient et/ou prévient les managers.

Donc le nombre de personne qui n'intervient pas et moins que celles qui réagit contre ce phénomène, ce qui affirme que la lutte contre ce phénomène est perçue comme un enjeu important dans cette entreprise.

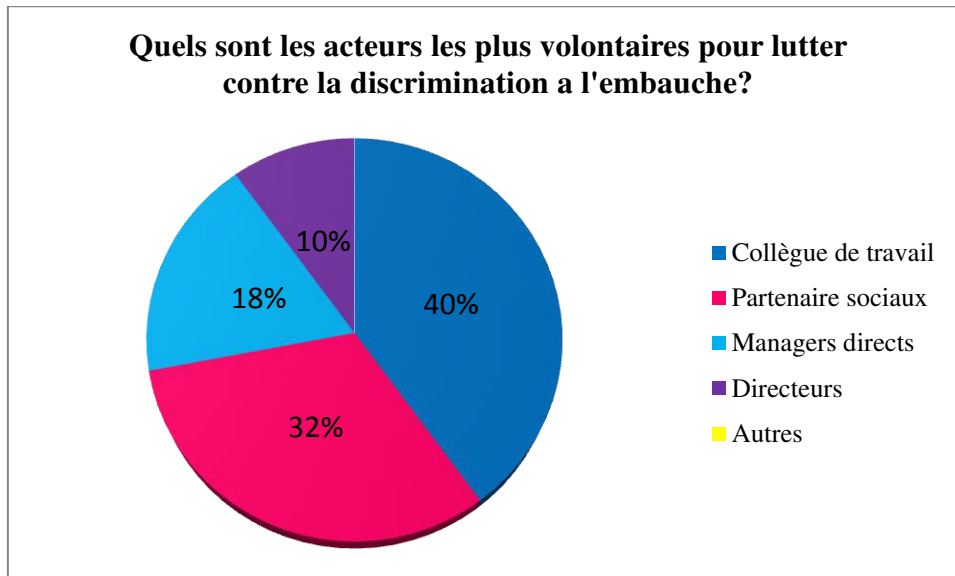
On remarque que les collègues de travail représentent le premier soutien de l'employé discriminé, mais ils sont aussi parmi les premiers acteurs de la discrimination avec un pourcentage de 26% (voir figure N°8).

**Tableau III-12** : Les acteurs les plus volontaires pour lutter contre la discrimination à l'embauche.

Les acteurs les plus volontaires pour lutter contre la discrimination	Effectif	Pourcentage %
Collègue de travail	20	40%
Partenaire sociaux	16	32%
Managers directs	9	18%
Directeurs	5	10%
Autres	0	0%
Totale	50	100%

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-12 :** Les acteurs les plus volontaires pour lutter contre la discrimination à l'embauche.



**Source :** Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

On constate que les collègues de travail représentent le premier soutien des employés discriminés, ils luttent contre la discrimination avec un pourcentage de 40%.

Donc les collègues de travail représentent le premier soutien du salarié, et aussi les premiers acteurs de la discrimination (voir graphique précédent N°8).

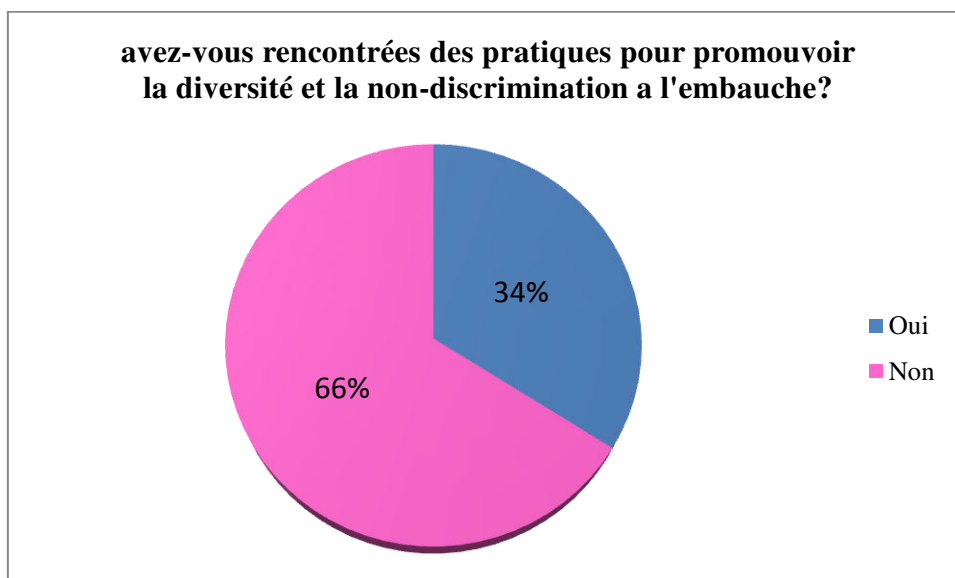
32% des actes de lutte contre la discrimination selon les répondants sont les partenaires sociaux, ensuite les managers directs avec un taux de 18%, et enfin les directeurs avec un taux de 10%.

**Tableau III-13 :** les actes pour promouvoir la diversité et la non-discrimination à l'embauche.

Les actes pour promouvoir la diversité	Effectif	Pourcentage %
Oui	17	34%
Non	33	66%
Totale	50	100%

**Source :** Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-13 :** les actes pour promouvoir la diversité et la non-discrimination à l'embauche.



**Source :** Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

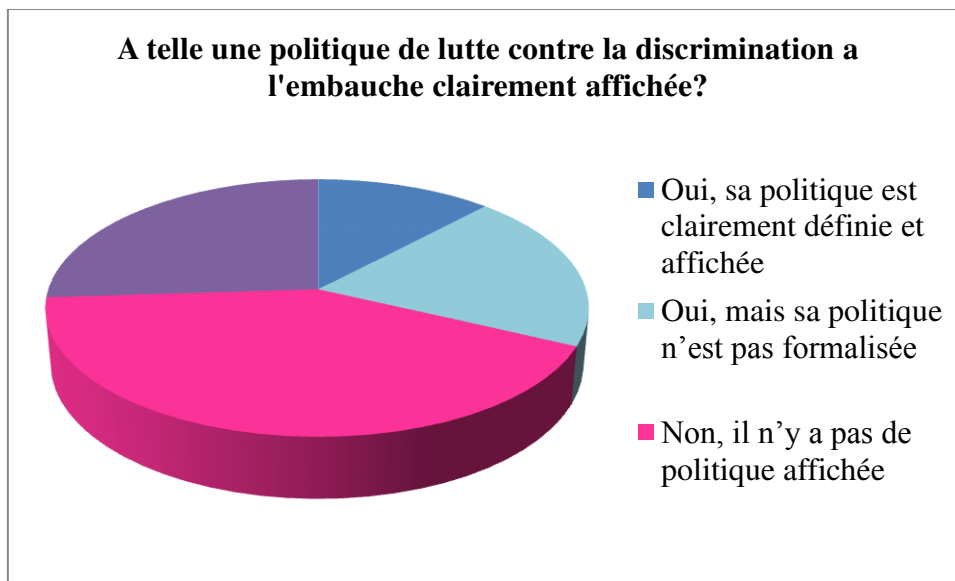
On constate que les actes pour promouvoir la diversité et la non-discrimination à l'embauche est très faible, car la plupart des interrogés (plus de la moitié) ont répondu par non, avec un taux de 66%.

Ce qui montre qu'il n'y a pas de pratique pour promouvoir la diversité et éliminer la discrimination.

**Tableau III-14** : la politique de lutte contre la discrimination.

La politique de lutte contre la discrimination	Effectif	Pourcentage %
Oui, sa politique est clairement définie et affichée	6	12%
Oui, mais sa politique n'est pas formalisée	10	20%
Non, il n'y a pas de politique affichée	21	42%
Ce n'est pas un sujet d'actualité	13	26%
Totale	50	100%

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

**Figure III-14** : la politique de lutte contre la discrimination.

**Source** : Etabli par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

On remarque que le taux le plus faible des réponses, c'est la réponse oui, il y a une politique clairement définie et affichée avec un pourcentage de 12%, tandis que le pourcentage le plus fort c'est la réponse non, il n'y a pas de politique affichée (42%), et ce n'est pas un sujet d'actualité (26%).

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la discrimination est perçue comme un enjeu important dans l'esprit des individus car la plupart des employés interviennent lors d'un acte discriminatoire, par contre l'entreprise (les directeurs, les managers, la direction générale...) n'ont pas fait des efforts pour intégrer des politiques bien définies afin de promouvoir la diversité et éliminer la discrimination.

**III-3-2 : Analyse générale de l'enquête et suggestions :**

Suite à l'analyse des résultats, nous avons pu dégager plusieurs constats à savoir :

- ✓ La discrimination est présente au sein de cette entreprise, en effet il y a des candidats victimes, qui ont été écarté sans consulté leur connaissance ni leur compétence.
- ✓ 68% des personnes interrogées pensent que la plupart des candidats ne sont pas traités équitablement lors de l'entretien d'embauche. Cela induit un fort sentiment de discrimination dans les pratiques de recrutement envers l'échantillon interrogé.
- ✓ Le handicap et le genre sont les deux premières formes de discrimination perçues en priorité, avec des pourcentages successifs de 30% et 24%.
- ✓ Les collègues de travail sont les premiers soutiens des employés discriminés, et au même temps, les premiers acteurs de la discrimination avec un pourcentage de 26%.
- ✓ Les managers n'ont pas fait des efforts pour diminuer la discrimination au sein de l'entreprise nationale des peintures, et n'ont pas négocié des conventions pour éliminer ce phénomène.
- ✓ Les individus interrogés pensent qu'il serait important que toutes les personnes soient traitées de la même manière lors du recrutement, par contre l'entreprise n'est pas garante de la non-discrimination à l'embauche (directeur, managers...), elle n'a pas intégré des politiques de non-discrimination au recrutement, ce qui montre que la lutte contre la discrimination est perçue comme un enjeu important que dans l'esprit des employés, mais les directeurs et les managers ne fait aucun effort pour l'éliminer.

De ce fait, à partir de cette analyse, nous proposons quelques suggestions:

Tout au long de la réalisation de notre recherche sur la discrimination à l'embauche dans les entreprises algériennes. Et après l'analyse quantitative, nous avons remarqué que l'ENAP possède plusieurs points négatifs. Nous avons donc décelé des points à améliorer :

- ✓ Instaurer des procédures de recrutement fondées sur des critères objectifs.
- ✓ La possibilité pour un employé d'alerter de façon confidentielle sur des pratiques de discrimination dont il serait victime ou témoin
- ✓ Mener des actions de sensibilisation/formation sur la lutte contre les discriminations et les stéréotypes
- ✓ Impliquer les organisations syndicales et patronales dans les actions de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité au niveau de l'entreprise.

- ✓ Sanctionner les employés en cas de pratique discriminatoire, et de les inciter à embaucher des individus d'une manière objective.
- ✓ les victimes de discriminations doivent bénéficier d'une attitude de soutien, de tolérance et d'actions positives mises en œuvre par l'état et ses administrations. Ainsi, les pratiques de l'Etat doivent apparaître exemplaires en matière d'intégration de travailleurs discriminés.
- ✓ La mise en place des règles strictes contre les discriminations (chartes, règlement intérieur, etc.), et l'organisation des réunions de sensibilisation ou ont fait parvenir des brochures et des courriers de sensibilisation à leurs salariés.
- ✓ La mise en place des pratiques qui favorisent la discrimination positive tel que postes réservés aux travailleurs handicapés.

### Conclusion :

Au cours de ce chapitre, nous avons conclu que, malgré les lois qui luttent contre la discrimination, et les réactions des managers contre ce fléau, il reste omniprésent et récurrent dans notre société.

En effet ce fléau peut être nuisible et peut entraîner des effets psychologiques aux victimes qui de leurs côtés peuvent apporter à l'entreprise la diversité et les relations interculturelles.

Pour conclure, nous pouvons dire que, chaque entreprise doit agir dans son environnement pour lutter contre ce comportement, car les lois et les dispositifs ne suffiront pas pour éliminer ses pratiques, car la plupart de ses actes sont cachés et cerner dans un milieu de travail fermés.



## **Conclusion générale**

La notion de discrimination à l'embauche est souvent employée de façon abusive pour rendre compte des inégalités qui prévalent au sein de la population active, cette situation apparaît lorsqu'une entreprise ne réserve pas les mêmes attributs à deux travailleurs pourvus de caractéristiques productives parfaitement identiques, pour des raisons non productives et subjectives.

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension du phénomène de la discrimination à l'embauche et d'analyser si ces pratiques de lutte contre ce fléau sont réellement appliquées au sein de l'entreprise.

Pour développer cette connaissance nous avons abordé une vaste recherche littérature, dans un premier temps nous avons mis en évidence le phénomène de la discrimination, on définissant la discrimination d'une manière générale ainsi que les éléments sous-jacent de celle-ci. En effet nous avons constaté que les préjugés et les stéréotypes sont bien souvent à la base des comportements discriminatoire.

Ensuite, on a souligné les effets nuisibles que peut avoir la discrimination à l'embauche dans sa dynamique individuelle et relationnelle. En effet le coût est psychologique que physique, car ils touchent le bien-être et l'estime de soi des victimes.

Cependant plusieurs dispositifs nationales et internationales sont mise en œuvres afin de réduire et lutter contre ce phénomène, mais il reste insuffisant, pour éliminer la discrimination il faut que l'entreprise aussi agit.

Donc Nous pouvons conclure sur une note réaliste mais optimiste. Certes la discrimination est un problème difficile à gérer. Cependant, avec l'introduction des lois, un cadre a été fourni pour lutter contre ce fléau. Le rôle des entreprises est d'agir dans ce cadre en proposant des méthodes concrètes et objectives de diminution de la discrimination sur le lieu du travail et surtout d'en étudier les effets.

Nous avons parlé de certaines pratiques proposées afin de réduire la discrimination à l'embauche tel que le testing qui apporte la preuve de la discrimination à l'embauche, et aussi le CV anonyme, ou les caractéristiques généralement utilisées pour discriminer (sexe, âge, handicap...), ne figurent plus sur le CV, les recruteurs pourraient devoir accorder davantage de temps à chaque candidature et rendre un jugement plus objectif. Cependant, cette méthode

avait ses limites. Si la discrimination ne peut plus intervenir au niveau du tri de CV, celle-ci apparaîtra davantage lors de l'étape suivante, à savoir, l'entretien.

Ce mémoire portait sur les pratiques de lutte contre la discrimination à l'embauche dans l'entreprise nationale des peintures, et de montrer si elle est garante ou non de la non-discrimination.

La première partie constituait la revue de littérature sur ce sujet. L'intérêt étant de découvrir ce qu'est la discrimination à l'embauche dans toutes ses formes, comprendre les enjeux de ce phénomène, ainsi que de répondre à ces questions.

Un questionnaire a été réparti à un ensemble de 50 employés, afin de recueillir les informations et analyser les résultats pour répondre à la problématique :

### **Quelles solutions pour améliorer la résorption de la discrimination à l'embauche ?**

Et pour vérifier les hypothèses :

- ✓ H1 : Il existe aujourd'hui, des individus victimes de la discrimination à l'embauche dans les entreprises algériennes.
- ✓ H2 : les managers des ressources humaines diminuent la discrimination à l'embauche.
- ✓ H3 : La lutte contre la discrimination à l'embauche dans les entreprises algériennes est perçue comme un enjeu important.

À travers un questionnaire diffusé auprès des employés de l'entreprise plusieurs éléments importants sont ressortis lors de l'analyse des résultats, pour nous permettre de comparer les résultats avec les hypothèses de recherche :

Hypothèse 1 : il existe aujourd'hui, des individus victimes de discrimination à l'embauche dans les entreprises algériennes.

Nous avons pu voir que 68% d'individu ont répondu par oui lorsqu'on leur a demandé s'ils ont rencontré de discrimination à l'embauche en tant que témoin ou victime.

Ainsi 54% d'individus interrogé ont précisé la nature de discrimination : Soit 30% dont il s'agit de handicap, et 24% dont il s'agit du genre, et c'est les deux critères les plus existants dans l'entreprise nationale des peintures.

Néanmoins, le questionnaire n'a pas été administré à un large échantillon et d'après les résultats obtenus il y a une discrimination au sein de l'entreprise nationale des peintures ce qui confirme la première hypothèse.

Hypothèse 2 : les managers des ressources humaines diminuent la discrimination à l'embauche.

D'après les résultats du questionnaire, j'ai remarqué que les managers n'ont pas fait des efforts pour diminuer ce fléau, n'ont pas négocié des conventions pour éliminer la discrimination à l'embauche, et n'ont pas réagi pour lutter contre ce phénomène, car plus de la moitié des réponses dont 66% ont répondu par non lorsque j'ai posé la question.

Ce qui nous permet d'infirmer la deuxième hypothèse.

Hypothèse 3 : La lutte contre la discrimination à l'embauche dans les entreprises algériennes est perçue comme un enjeu important.

Il est nécessaire de revoir l'évaluation des pratiques de recrutement afin que tous les candidats à compétences égales aient la même chance de décrocher un entretien.

Cette hypothèse aura pour objectif de démontrer si l'entreprise a une politique de lutte contre la discrimination, et si elle respecte réellement ou non cette politique, et aussi percevoir les sentiments des individus envers la discrimination. Elle permettra donc de recueillir si la discrimination est perçue comme un enjeu important dans l'esprit des individus.

La plupart des individus interrogés pensent qu'il serait important que toutes les personnes soient traitées de la même manière, en effet plus la moitié d'échantillon dont 68% ont réagi pour essayer de mettre un terme à cette inégalité.

Ainsi que les collègues de travail sont les plus volontaires de lutte contre la discrimination, puis les managers sociaux, les managers directs...etc.

Ce qui nous permet de valider et de confirmer la troisième hypothèse, que la lutte contre les discriminations à l'embauche est perçue comme un enjeu important dans l'entreprise nationale des peintures.

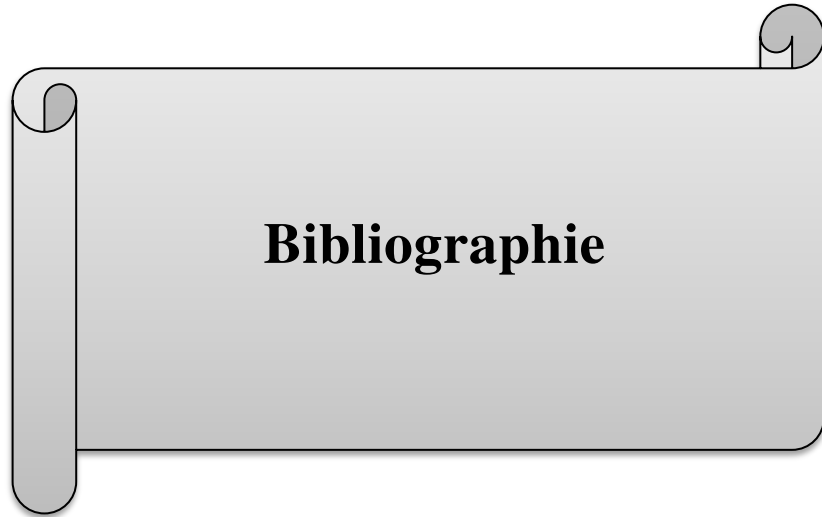
Enfin, l'étude a révélé que l'entreprise nationale des peintures n'a pas respecté la politique de non-discrimination au recrutement. En effet, il y a des candidats victimes qui ont été écarté sans consulté leur connaissance ni leur compétence.

Cette étude m'a apporté une démarche de recherche que je n'avais jamais effectuée jusqu'à présent. Je dois dire que malgré le temps qu'elle peut prendre, cela m'a beaucoup plus, et j'ai

trouvé intéressant d'aller sur le terrain rechercher des informations pour valider ou non une hypothèse et une problématique. Il fut très important de travailler sur un sujet qui me touche et qui m'intéresse vraiment car même si j'ai pu rencontrer des difficultés, ce travail a été un plaisir à faire, De plus, il m'a apporté des connaissances supplémentaires sur le sujet.

Afin d'accomplir ce modeste travail, j'ai rencontré plusieurs difficultés, tel la rareté des ouvrages disponible ainsi les sources documentaires sur ce thème au niveau de l'école et même dans les autres universités, la non disponibilité de l'internet au niveau de la résidence, la difficulté de trouver un lieu de stage, la petite taille de l'échantillon, un nombre de questions sans réponse dans notre questionnaire, et plusieurs d'autres problèmes.

En fin, notre contribution scientifique constitue des pistes de réflexions sur ce thème qui est très important, notre travail n'est pas complet et nous souhaitons que d'autre continuerons pour en savoir plus.



# **Bibliographie**

## **Bibliographie:**

### **1. Ouvrage :**

- CADIN, (L) : *gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie*, édition dunod, paris, 2eme édition, 2004.
- COURTHEOUX, (E), *tous égaux face à l'embauche : combattre la discrimination ethnique sur le marché du travail*, anspert et Cie, Bruxelles, 2002.
- DHUME (Fabrice) : *Les discriminations raciales à l'emploi*, édition ISCRA-Est, 2006.
- L'équipe Rédactionnelle de RF Social : *discrimination dans l'entreprise : prévenir et agir*, édition groupe revue fiduciaire, paris, 2006.
- GAVAND (Alain), *prévenir la discrimination à l'embauche pourquoi et comment agir*, Edition d'organisation, pari, 2006.
- GENEVIEVE Lacono : *gestion des ressources humaines*, gualino éditeur, paris, 2002.
- JEAN (Marie Peretti) : *Gestion des ressources humaine*, édition Carlo Descamps, 5 e Edition, 1998.
- JEAN (Marie Peretti) : *Gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, paris, 19eme édition.
- PERETTI, (Marri) : *tous DRH*, Ayrolle édition d'organisation, paris, 2012.
- LAGABRIELLE Christine, *Le Sexisme*, dans Le dictionnaire des risques psychosociaux, sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, Edition Seuil, 2014.
- LECOMPTE Amandine: *les droits du salarié (vie prive, harcèlement, discrimination, égalité professionnelle)*, GERESO édition, 2013.
- LOTT (Bernice), MALUDO (Diane), *Social psychology of interpersonal discrimination*, Guilford Press, 1995.
- MAUCHAMP (Nelly), LINHART (Danièle) : *Le travail*, Le Cavalier Bleu éditions, 2009.
- ZANNAD (Hadia) : *Mesurer la diversité et l'impact des actions de lutte contre la discrimination : état des lieux et pistes de réflexion*, AFMD, paris.
- ZANNAD (Hadia), STONE (Pete), *mesurer la discrimination et la diversité : élément de réponse*, AFMD, paris, 2009.

### **2. Articles et autres documents :**

- PATRICE Roussel : coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le

LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en gestion des ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Economie, Droit).

- MOHAMED Meziane : *évolution de la fonction ressources humaines en Algérie*, ancien DRH de AMC, consultant de vice-président de l'ALGRH.

### **3. Textes réglementaires :**

- La convention internationale du travail n° 111 du le 22 mai 1969.
- Convention du 7 mars 1966 ; décret 82-985 du 15 novembre 1985.
- Déclaration universelle des droits de l'Homme.
- Déclaration de l'OIT du 19 juin 1998.
- Décret N° 14-214 du 3 Chaoual 1435 correspondant au 30 juillet 2014 relatif à la réservation des postes de travail aux handicapés en Algérie.
- Décret présidentiel n° 09-188 du 17 Joumada El Oula 1430 correspondant au 12 mai 2009 portant ratification de la convention relative aux droits des personnes handicapées, adoptée par l'assemblée générale des Nations unies le 13 décembre 2006.
- La loi n° 90-11 du 21 août 1990 relative aux relations de travail en Algérie.
- La loi n°04-19 du 25 décembre relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi.

### **4. Web graphie:**

- [http://www.integration-bs.ch/uploads/tx\\_x4eipool/Unia\\_StoppRassismus\\_fr.pdf](http://www.integration-bs.ch/uploads/tx_x4eipool/Unia_StoppRassismus_fr.pdf) . Consulté le 30/04/2016 à 10:45.
- [http://www.revues-plurielles.org/\\_uploads/pdf/9\\_48\\_2.pdf](http://www.revues-plurielles.org/_uploads/pdf/9_48_2.pdf) . Consulté le 24/04/2016 à 19 :19.
- <http://www.ohchr.org/FR/AboutUs/Pages/DiscriminationReligionOrBelief.aspx> .com., consulté le 08/04/2016 à 20 :00.
- [https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/cris/documents/Ch\\_5\\_Julie\\_final\\_.pdf](https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/cris/documents/Ch_5_Julie_final_.pdf) consulté le 30/04/2016 à 12:00.

- <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2009-5-page-73.htm> consulté le 30/04/2016 à 12:44.
- <http://mrx.be/wp/wp-content/uploads/2014/01/Rapport-de-synth%C3%A8se-Projet-Discriminations-%C3%A0-l'embauche.pdf> consulté le 30/04/2016 à 13:00.
- <http://www.unsa.org/IMG/pdf/UNSA-livret-2.pdf> , consulté le 12/04/16 à 19:30.
- <http://www.un.org/fr/rights/overview/themes/racism.shtml>. Consulté le 14/04/2016 à 11:00.
- [https://doc.rero.ch/record/6441/files/s\\_40.pdf](https://doc.rero.ch/record/6441/files/s_40.pdf) . Consulté le 14/04/2016 à 11:00.
- [https://doc.rero.ch/record/6441/files/s\\_40.pdf](https://doc.rero.ch/record/6441/files/s_40.pdf) . Consulté le 14/04/2016 à 11:15
- [http://www.ethique-sur-etiquette.org/IMG/pdf/les\\_8\\_conventions.pdf](http://www.ethique-sur-etiquette.org/IMG/pdf/les_8_conventions.pdf) . Consulté le 14/04/2016 à 12:00.
- <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001848/184861f.pdf> . Consulté le 14/04/2016 à 12:40.
- [http://www.arifor.fr/IMG/pdf/formation\\_territoire\\_11.pdf](http://www.arifor.fr/IMG/pdf/formation_territoire_11.pdf) . Consulté le 14/01/2016 à 20:00.
- <http://www.unsa.org/IMG/pdf/UNSA-livret-2.pdf> . Consulté le 14/04/2016 à 20:20.
- [http://www.arifor.fr/IMG/pdf/formation\\_territoire\\_11.pdf](http://www.arifor.fr/IMG/pdf/formation_territoire_11.pdf) . Consulté le 15/04/2016 à 19:00.



**Annexe**

## Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en science commerciale, option : Management des Ressources Humaines, dont le thème porte sur : « **la discrimination dans le déroulement de la vie professionnel** », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

1) êtes-vous ?

Un homme  Une femme

2) A quelle tranche d'âge-appartenez-vous ?

Moins de 31 ans  31-40 ans  41-50 ans  plus de 50 ans

3) Quel est votre niveau d'étude ?

Baccalauréat  Technicien  Licence  Ingénieur  Autres

Si autres, précisez.....

4) Quel est votre statut ?

Ouvrier  Employé  Technicien  Cadre  Cadre supérieur

5) lors de votre recrutement, Avez-vous rencontrées une discrimination en tant que victime ou témoin ?

Oui  Non

6) Si oui, quelles formes de discriminations avez-vous rencontrées lors de votre recrutement en tant que témoin ou victime?

Origine ethnique  Age  Handicap

Apparence physique  Situation familiale  Genre

Patronyme  Conviction religieuses  Opinions politiques  Autres

Si autres précisez.....

8) parmi ces critères lesquels pensez-vous éloigner les candidats d'un entretien

d'embauche ?

Genre  Age  Origine  Handicap

Apparence physique  Conviction religieuse  Grossesse

9) Avez-vous identifié un ou plusieurs acteurs ci-dessous comme étant à l'origine de discriminations à l'embauche au sein de l'entreprise ?

Collègue de travail  Managers direct  Directeurs

Membres de la direction générale  partenaires sociaux  autres

Si autres précisez.....

11) Lors d'un acte discriminatoire, es ce que les managers ont réagi pour mettre fin à la situation ?

Oui  Non

12) Est ce que les managers ont négocié des conventions pour éliminer la discrimination à

l'embauche ?

Oui  Non

13) Si vous avez été témoin d'un acte de discrimination lors de recrutement, comment avez-vous réagis ?

Je n'ai rien fait la discrimination venait de la hiérarchie

J'ai prévenu les managers de l'entreprise

Je suis intervenu

Si autres précisez.....

15) Quels sont les acteurs les plus volontaires pour lutter contre la discrimination à l'embauche ?

Collègue de travail  Partenaires sociaux  Managers directs

Directeur  Autres

Si autres précisez.....

16) Avez-vous rencontrées des pratiques pour promouvoir la diversité et la non-discrimination à l'embauche ?

Oui  Non

17) A-t-elle une politique de lutte contre la discrimination à l'embauche clairement affichée ?

Oui, sa politique clairement définie et affichée

Oui, mais sa politique n'est pas formalisée

Non, il n'y a pas de politique affichée

Ce n'est pas un sujet d'actualité

Nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre collaboration.

**ENAP**Entreprise Nationale de  
Peintures - ALGERIE

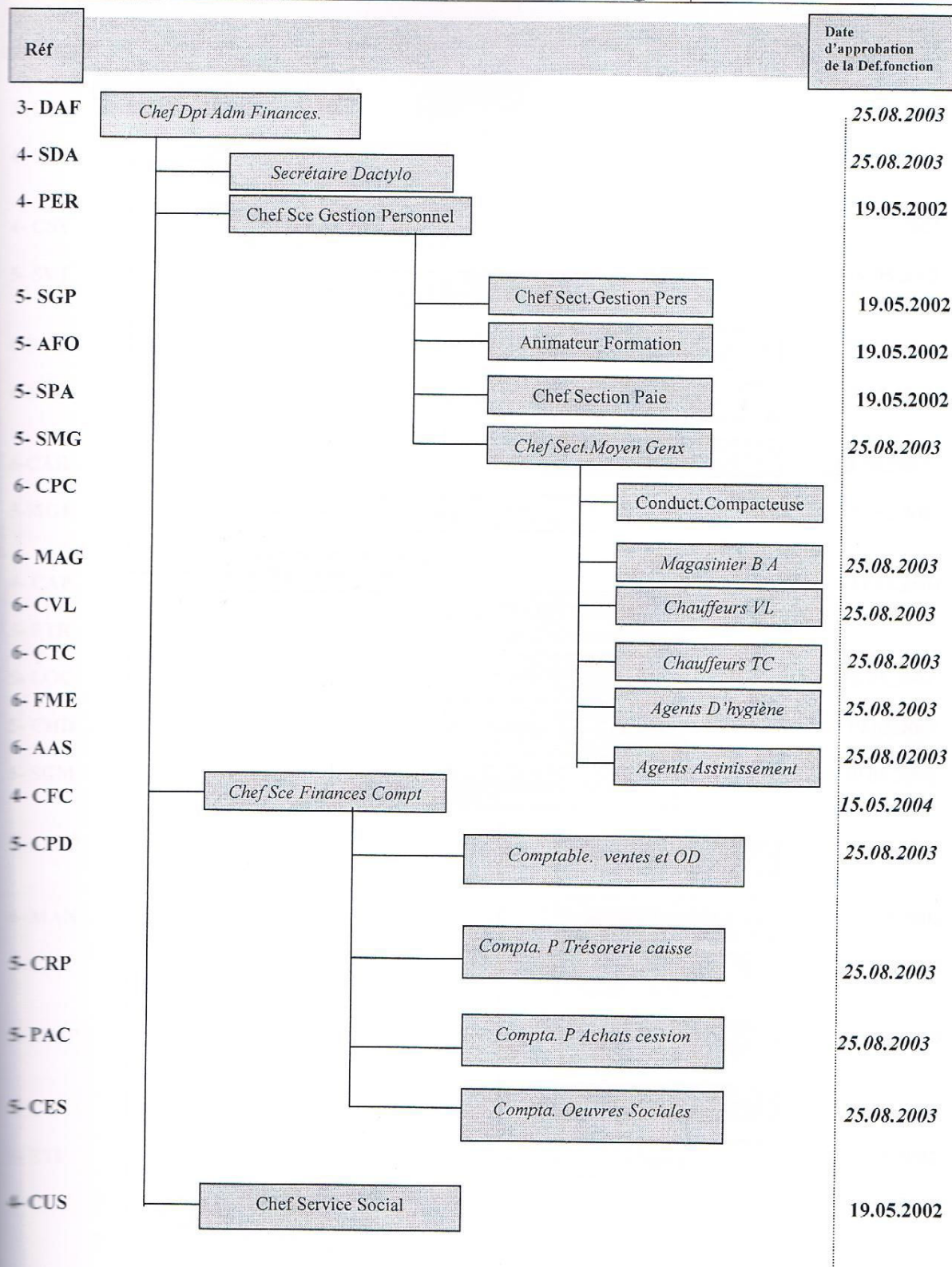
DOCUMENT D'ORGANISATION

Edition du : 15.05.2004

**ORGANIGRAMME du  
Département  
Administration et  
Finances Unité Chéraga**

Réf : DG 3

Page : 05/6



Ce document est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de l'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

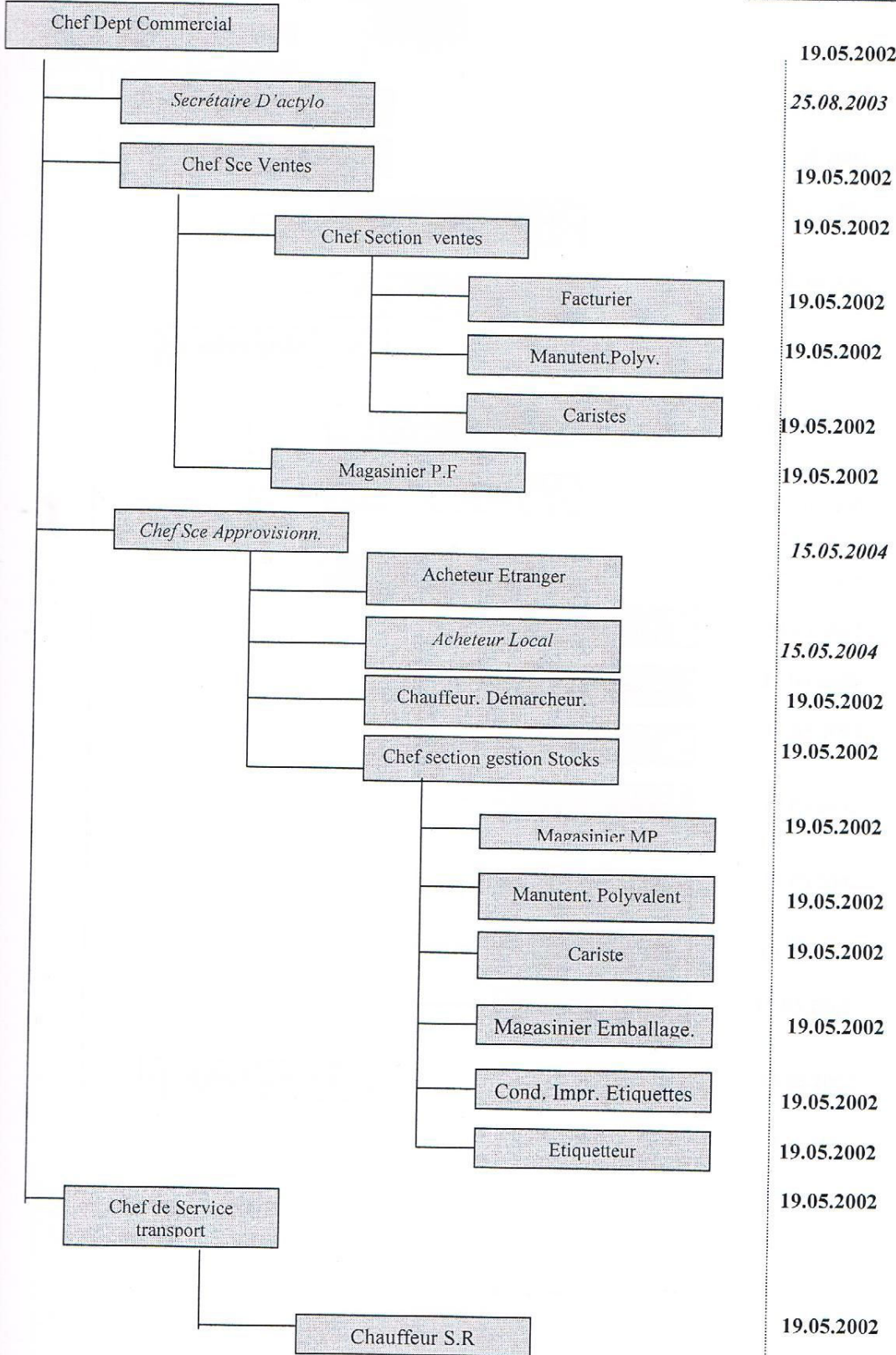


Réf		Date d'approbation de la Def.fonction
2- DUP	Directeur D'unité	15.05.2004
3- SDI	Secrétaire Direction	25.08.2003
3-COQ	Correspond. Système Qul.	19.05.2002
3- PCO	Animateur PCO	25.08.2003
3- DOC	Aide Documentaliste	25.08.2003
3- CSE	Chef Service Sécurité	28.01.2003
4- STD	Standardise	25.08.2003
4- EQS	Chef Equipe Sécurité	28.01.2003
5- ASE	Agents Sécurité	28.01.2003
3- DEX	Chef Dpt Exploitation	19.05.2002
4- CSP	Chef Service Production	19.05.2002
4- CMA	Chef Sce Maintenance	19.05.2002
4- CCQ	Chef Sce Laboratoire	19.05.2002
3- DCM	Chef Dpt Commercial	19.05.2002
4- CAP	Chef Sce Approvision.	15.05.2004
4- CSV	Chef Sce Ventes	19.05.2002
4- CTT	Chef Sce Transport	19.05.2002
3- DAF	Chef Dpt Adm. Finances	25.08.2003
4- PER	Chef Sce Gest. Person.	19.05.2002
4- CFC	Chef Sce Fin. compt.	15.05.2004
4- CUS	Chef Sce Social	19.05.2002

Visa de vérification : maîtrise documentaire par RSQ. M. A. TAZIBT contenu (fond) par DRH. M. A. KENANE	Visa d'approbation par le PDG : M. M. HASSAINE

Le présent document est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de la date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

Date  
d'approbation  
de la Def.fonction



ment est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de  
 1 avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant  
 copié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

**ENAP**Entreprise Nationale de  
Peintures - ALGERIE

DOCUMENT D'ORGANISATION

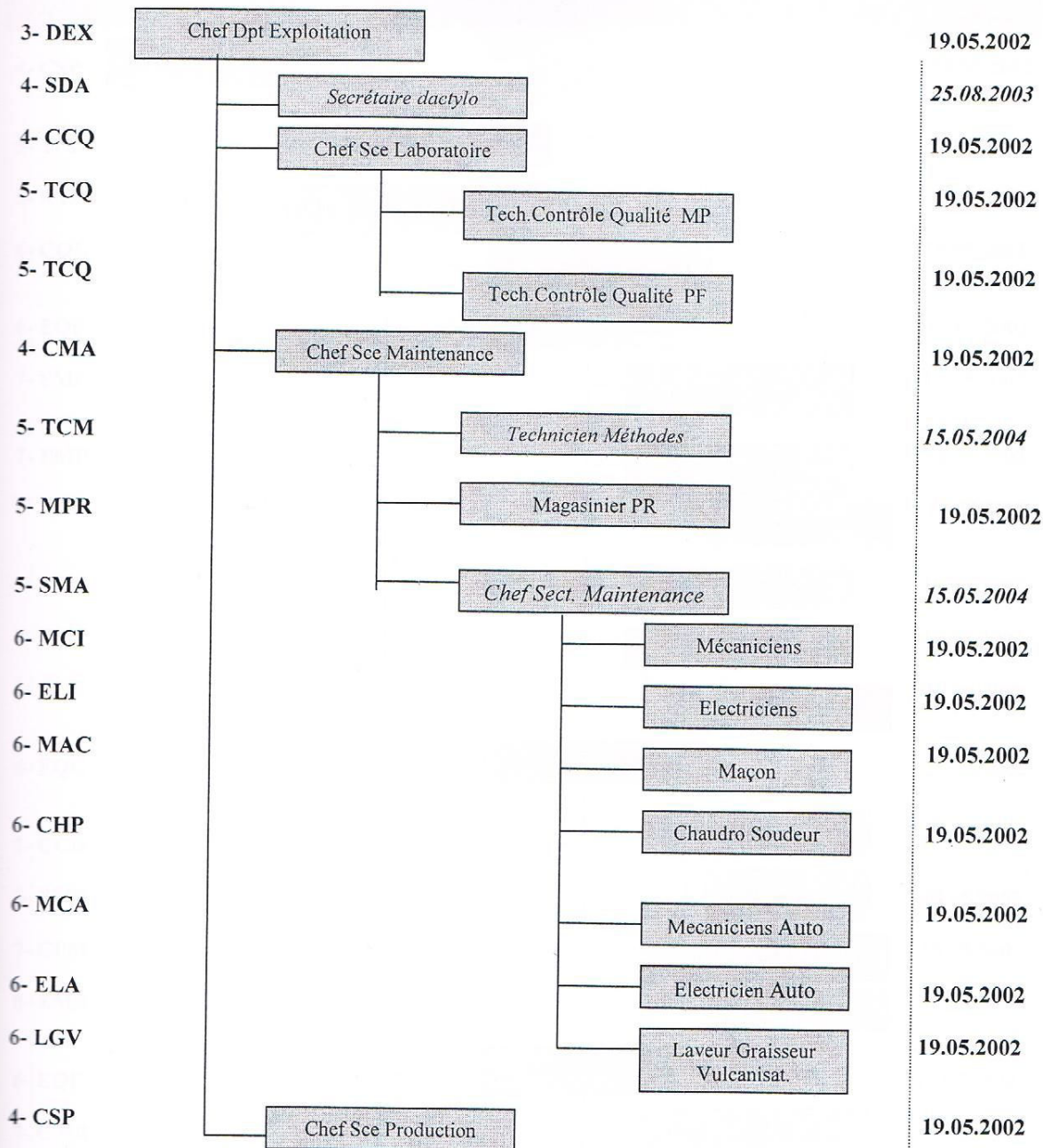
**ORGANIGRAMME du  
Département Exploitation  
Unité Chéraga**

Edition du : 15.05.2004

Réf : DG 3

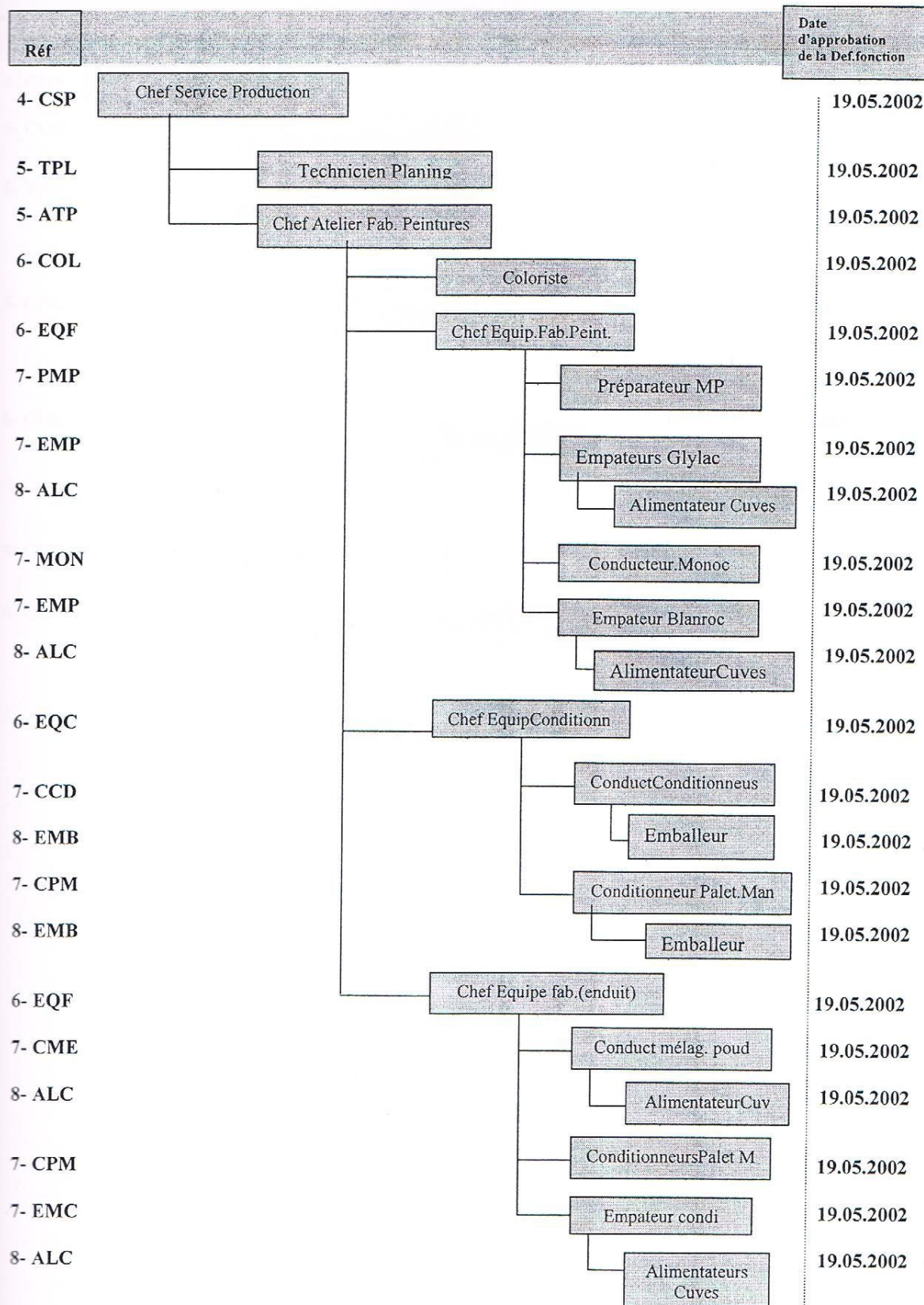
Page : 02/6

Réf	Date d'approbation de la Def.fonction
-----	---------------------------------------



Ce présent document est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

(4)



*Le présent document est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.*

- en attendant l'organisation d'un concours de recrutement ou la mise en place d'un nouveau corps de fonctionnaires;

- en vue de pourvoir à la vacance momentanée d'un emploi.

**Art. 21** - A titre exceptionnel, il peut être procédé au recrutement d'agents contractuels autres que ceux prévus aux articles 19 et 20 ci-dessus, pour la prise en charge d'opérations revêtant un caractère conjoncturel.

**Art. 22** - Les agents visés aux articles 19 à 21 ci-dessus sont recrutés, selon le cas et en fonction des besoins des institutions et administrations publiques, par voie de contrat à durée déterminée ou indéterminée, à temps plein ou à temps partiel.

Les emplois qu'ils occupent ne leur confèrent ni la qualité de fonctionnaire, ni le droit à une intégration dans un grade de la fonction publique.

**Art. 23** - Les fonctionnaires occupant les emplois prévus à l'article 19 ci-dessus, à la date de publication de la présente ordonnance, conservent la qualité de fonctionnaire.

**Art. 24** - Les modalités de recrutement des agents visés aux articles 19 à 21 ci-dessus, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion, ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable sont fixés par voie réglementaire.

**Art. 25** - La réalisation de travaux ponctuels d'expertise, d'étude ou de conseil, pour le compte des institutions et administrations publiques, peut s'effectuer dans un cadre conventionnel, par des consultants justifiant du niveau de qualification requis.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

## **TITRE II**

### **GARANTIES, DROITS ET OBLIGATIONS DU FONCTIONNAIRE**

---

#### **Chapitre 1er : Garanties et droits du fonctionnaire**

**Art. 26** - La liberté d'opinion est garantie au fonctionnaire dans la limite de l'obligation de réserve qui lui incombe.

**Art. 27** - Aucune discrimination ne peut être faite entre les fonctionnaires, en raison de leurs opinions, de leur sexe, de leur origine ainsi que de toute autre condition personnelle ou sociale.

**Art. 28** - L'adhésion à une organisation syndicale ou à une association ne doit nullement influencer sur la carrière du fonctionnaire.

Sous réserve des cas d'interdiction prévus par la législation en vigueur, l'appartenance ou la non-appartenance à un parti politique ne doit en aucune manière affecter la carrière du fonctionnaire.

**Art. 29** - La carrière du fonctionnaire, candidat à un mandat électif politique ou syndical, ne peut, en aucune manière, être affectée par les opinions qu'il émet avant ou pendant son mandat.

**Art. 30** - L'Etat est tenu de protéger le fonctionnaire contre les menaces, outrages, injures, diffamations ou attaques de quelque nature que ce soit, dont il peut être l'objet, dans ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et de réparer le préjudice qui en résulterait.

L'Etat est, dans ces conditions, subrogé aux droits du fonctionnaire pour obtenir réparation de l'auteur des faits.

## Table des matières

Dédicace	
Remerciement	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	02
<b>Chapitre I: principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>06</b>
Introduction .....	07
I-1 : la GRH : histoire et fondements théorique.....	08
I-1-1 : Définition.....	08
I-1-2 : Approche historique.....	08
I-1-2-1 : La naissance de la fonction personnel (1914-1945).....	08
I-1-2-2: Le développement de la fonction personnel (1945-1975).....	08
I-1-2-3 : De la fonction personnel à la gestion des ressources humaines.....	09
I-1-2-4 : Doute, interrogations, questionnement pour la GRH (depuis 1990).....	10
I-1-3 : missions et activités.....	10
I-1-3-1 : les quatre missions de la fonction.....	10
I-1-3-1-1 : Administrer efficacement.....	11
I-1-3-1-2 : Développer la motivation des salariés.....	11
I-1-3-1-3 : Favoriser le changement.....	11
I-1-3-1-4 : Mettre en œuvre la stratégie.....	12
I-1-4 : les activités de la fonction.....	12
I-1-4-1 :L'administration du personnel.....	12

I-1-4-2 : La gestion des ressources humaines et des couts.....	13
I-1-4-3 : La formation.....	14
I-1-4-4 : Le développement social.....	14
I-1-4-5 : L'information et la communication.....	14
I-1-4-6 : L'amélioration des conditions de travail.....	15
I-1-4-7 : Les relations sociales.....	15
I-1-4-8 : Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel.....	15
I-1-4-9 : Les relations externes.....	16
I-2 : la GRH en Algérie.....	17
I-2-1: Définition de la fonction GRH en Algérie.....	17
I-2-2 : Bref historique de l'évolution de la fonction RH en Algérie.....	18
I-2-2-1 : Les années 60.....	18
I-2-2-2 : Les années 70.....	18
I-2-2-3 : Les années 1980 (1980-1988).....	18
I-2-2-4 : Les années 90.....	18
I-2-2-5 : La situation actuelle.....	19
I-2-3 : Les styles de gestions en Algérie.....	20
I-2-3-1 : Le style de gestion autocrate.....	20
I-2-3-2 : le style de gestion bureaucratique.....	20
I-2-3-3 : le style démocratique.....	20
I-2-3-4 : le style de gestion professionnel.....	20
I-2-3-5 : Le style de gestion systémique.....	20
I-2-4 : Difficultés et enjeux pour la fonction RH.....	21
I-2-4-1 : Difficultés majeures rencontrées par la fonction RH.....	21
I-2-4-2 : Enjeux et évolutions majeures attendues pour la fonction RH.....	22
I-3 : Le contexte juridique de management de la diversité.....	24
I-3-1 : La définition de la discrimination.....	24

I-3-2 : Caractéristiques de la discrimination.....	24
I-3-2-1 : Discrimination direct.....	24
I-3-2-2 : Discrimination indirecte.....	25
I-3-3 : Le principe de non-discrimination et la discrimination positive.....	25
I-3-3-1 : Définition du principe de non-discrimination.....	25
I-3-4 : la discrimination justifiée et la discrimination illicite.....	26
I-3-5 : Les raisons de la discrimination.....	26
I-3-6 : Les dispositifs de lutte contre la discrimination.....	28
I-3-6-1 : Les dispositions algériennes.....	28
I-3-6-2 : Les dispositions internationales.....	28
I-3-7 : Les sanctions encourues par l'auteur d'une discrimination.....	31
I-3-7-1 : Les sanctions civiles.....	31
I-3-7-2 : Les sanctions pénales.....	33
Conclusion .....	34
<b>Chapitre II : La discrimination à l'embauche.....</b>	<b>35</b>
Introduction.....	36
II-1 la discrimination au travail.....	37
II-1-1 : Définition de la discrimination.....	37
II-1-2 : Caractéristiques de la discrimination.....	37
II-1-2-1 : Discrimination direct.....	38
II-1-2-2 : Discrimination indirecte.....	38
II-1-3 : Les formes de la discrimination.....	38
II-1-3-1 : Discrimination positive.....	38
II-1-3-2 : Discrimination institutionnelle.....	38
II-1-3-3 : Discrimination systémique.....	39
II-1-3-4 : Discrimination légale.....	39
II-1-3-5 : Discrimination autorisée.....	39

II-1-4 : les critères de la discrimination.....	39
II-1-4-1 : Discrimination raciale.....	39
II-1-4-2 : Discrimination basée sur le genre.....	40
II-1-4-3 : Discrimination basée sur l'âge.....	40
II-1-4-4 : Discrimination basée sur les convictions religieuses.....	40
II-1-4-5 : Discrimination basée sur le handicap.....	40
II-1-4-6 : Discrimination en raison de liberté d'expression, d'opinion, et de croyance...	40
II-1-4-7 : Discrimination fondée sur l'exercice de droit de grève.....	41
II-1-4-8 : Discrimination en raison d'opinion politique.....	41
II-1-4-9 : Discrimination en raison de harcèlement moral ou sexuel.....	41
II-1-4-10 : Discrimination salariale.....	41
II-1-4-11 : Discrimination en raison des activités syndicales.....	41
II-1-4-11 : Discrimination à la formation.....	42
II-2 La discrimination à l'embauche.....	43
II-2-1 : définition de la discrimination à l'embauche.....	43
II-2-2 : les différents types de discrimination à l'embauche.....	43
II-2-2-1 : la discrimination directe.....	43
II-2-2-2 : la discrimination indirecte.....	43
II-2-3: Les différents critères de la discrimination à l'embauche.....	44
II-2-3-1 : La discrimination basée sur la race, l'ethnie, ou la nation.....	44
II-2-3-2 : Discrimination sexuelle (basée sur le genre).....	45
II-2-3-3 : Discrimination basée sur l'âge.....	46
II-2-3-4 : Discrimination basée sur l'apparence physique.....	46
II-2-3-5 : Discrimination fondée sur les convictions religieuses.....	46
II-2-3-6 : Discrimination fondée sur les caractéristiques génétique.....	47
II-2-3-7 : Discrimination fondée sur le handicap.....	48
II-2-3-8 : Discrimination fondée sur l'origine et patronyme.....	48

II-2-3-9 : Discrimination fondée sur la situation familiale.....	48
II-2-3-10 : Discrimination fondée sur les mœurs (habitude de vie).....	49
II-2-4 : Mesurer la discrimination à l’embauche.....	49
II-2-4-1: Prouver une discrimination à l’embauche.....	49
II-2-4-1-1 : Moyens de preuve.....	50
II-2-4-1-1-1 : Le testing apporte la preuve de la discrimination à l’embauche.....	50
II-2-4-2 : Mesurer une discrimination à l’embauche.....	51
II-2-4-2-1 : Les types des indicateurs.....	52
II-2-4-2-1-1 : Les indicateurs d’alerte.....	52
II-2-4-2-1-2 : Les indicateurs d’équilibre.....	52
II-2-4-2-1-3 : Les indicateurs d’anticipation.....	52
II-2-4-2-2 : Les approches de mesure de la discrimination.....	52
II-2-4-2-2-1 : L’approche directe à l’embauche.....	52
II-2-4-2-2-2 : L’approche indirecte.....	53
II-2-4-2-2-3 : l’approche expérimentale.....	53
II-2-4-2-3 : Les indicateurs selon les classifications de la discrimination (ou la diversité)....	53
II-2-4-2-4 : Les limites de la mesure de la discrimination à l’embauche.....	54
II-2-5 : Les impacts de la discrimination à l’embauche.....	54
II-3 La lutte contre la discrimination à l’embauche.....	56
II-3-1 : Qui agit contre la discrimination.....	56
II-3-1-1 : Qui agit contre la discrimination au sein de l’entreprise.....	56
II-3-1-1-1 : L’employeur.....	56
II-3-1-1-2 : Le rôle des délégués syndicaux.....	57
II-3-1-1-3 : Rôle des délégués du personnel.....	57
II-3-1-1-4 : Le rôle du comité de l’entreprise.....	57
II-3-1-1-5 : L’intervention des témoins.....	57
II-3-1-2 : Qui agit hors de l’entreprise.....	58

II-3-1-2-1 : L'inspection du travail.....	58
II-3-1-2-3 : Les autres acteurs hors entreprise.....	58
II-3-1-2-3-1 : L'ONU.....	58
II-3-1-2-3-2 : Le BIT (bureau internationale de travail).....	59
II-3-1-2-3-3 : L'OIT (organisation internationale de travail).....	59
II-3-1-2-3-4 : La HALDE (La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité).....	59
II-3-1-2-3-5 : L'UNESCO (organisations des nations unies pour l'éducation la science et la culture).....	60
II-3-2 : L'élimination de la discrimination à l'embauche.....	60
II-3-2-1 : Pourquoi et comment agir contre la discrimination.....	61
II-3-2-2 : Les outils de lutte contre la discrimination.....	61
II-3-2-2-1 : L'enregistrement des fichiers de GRH.....	61
II-3-2-2-2 : Utilisations des fichiers existants.....	62
II-3-2-2-3 : Réalisation d'une enquête par voie de questionnaires anonymes.....	62
II-3-2-3 : Conseils pour éliminer les discriminations à l'embauche.....	63
II-3-2-3-1 : Etablir un diagnostic.....	63
II-3-2-3-2 : Consulter les représentants du personnel.....	63
II-3-2-3-3 : Mener une campagne d'information.....	63
II-3-2-3-4 : Contacter l'inspecteur du travail.....	63
II-3-2-3-5 : Contacter les organismes extérieurs concernés.....	63
II-3-2-3-6 : Mettre en place un observatoire.....	63
II-3-2-3-7 : Recueillir des informations.....	64
II-3-2-3-8 : Adapter les pratiques de l'entreprise.....	64
II-3-2-3-9 : Adapter le règlement intérieur.....	64
II-3-2-3-10 : Ouvrir les négociations obligatoires.....	64
II-3-2-3-11 : Ouvrir le dialogue social.....	64
II-3-2-3-12 : Adhérer à une charte.....	64

II-3-2-3-13 : Communiquer les résultats.....	64
II-3-2-3-14 : Designer un chef de projet.....	64
II-3-2-3-15 : Former les acteurs.....	65
II-3-2-3-16 : Améliorer les conditions de travail.....	65
II-3-2-3-17 : Valoriser les résultats.....	65
II-3-3 : Accompagner et donner des conseils aux victimes.....	65
II-3-3-1 : Accompagnements des victimes.....	65
II-3-3-1-1 : Les conceptions d'accompagnement des victimes de discrimination.....	66
II-3-3-2 : Conseil pour les victimes.....	67
II-3-3-2-1 : Noter les évènements.....	67
II-3-3-2-2 : Souvenir du passé.....	67
II-3-3-2-3 : Comportements envers les autres personnes.....	67
II-3-3-2-4 : Témoignage.....	67
II-3-3-2-5 : Rechercher les autres victimes.....	68
II-3-3-2-6 : Conciliation.....	68
II-3-3-2-7 : Intenter une action en justice.....	67
Conclusion .....	68
<b>Chapitre III : Le cadre de l'entreprise et l'analyse de la recherche.....</b>	<b>69</b>
Introduction .....	70
III-1: Présentation de l'entreprise.....	71
III-1-1: Historique de l'ENAP.....	71
III-1-2 : Implantation géographique de l'unité de cheraga.....	72
III-1-3 : Missions et Objectifs.....	73
III-1-4 : L'organigramme de l'ENAP.....	73
III-2 : Méthodologie de la recherche.....	76
III-2-1 : Le choix de sujet et de terrain de l'enquête.....	76
III-2-2 : la constitution des hypothèses de recherche.....	77

III-2-3: Mode d'échantillonnage.....	77
III-2-3-1 : L'échantillon probabiliste (aléatoire).....	77
III-2-3-1-2: Echantillonnage aléatoire simple.....	78
III-2-3-1-3: Echantillonnage aléatoire stratifié.....	78
III-2-3-1-4 : Echantillonnage aléatoire par grappe.....	78
III-2-3-1-5 : Echantillonnage aléatoire systématique.....	78
III-2-3-2 : Méthodes non probabilistes.....	78
III-2-3-2-1 : Echantillonnage par quota.....	78
III-2-3-2-2: Echantillonnage de convenance.....	78
III-2-3-2-3 : Echantillonnage selon le jugement.....	78
III-2-3-2-4 : Echantillonnage boule de neige.....	79
III-2-4: la méthode de recueil des donnés.....	79
III-2-4-1: la recherche documentaire.....	79
III-2-4-2 : l'élaboration du questionnaire (enquête quantitative).....	79
III-2-4-2-1 : analyser les résultats recueillis.....	79
III-2-4-2-1-1 : La durée de la recherche.....	79
III-2-4-2-1-2 : traitement des questionnaires.....	80
III-3 : l'analyse et l'interprétation des résultats.....	81
III-3-1 : Présentation des résultats.....	81
III-3-2 : Analyse générale de l'enquête et suggestions.....	101
Conclusion.....	103
Conclusion générale.....	105

