

Université de Lille

Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales

**L'inclusion des personnes transgenres au travail : optique d'un Assistant  
Ressources humaines en France**

Antoine BERNARD

Master 2 Droit et économie des ressources humaines

E-mail : [acm.bernard@outlook.fr](mailto:acm.bernard@outlook.fr)

Mémoire de fin de Master

Directeur : Christian BEN LAKHDAR

Août 2021



## Préambule

Il y a des jours où l'on se lève et se demande : comment pourrais-je personnellement apporter ma pierre à un édifice, aussi grand cet édifice soit-il, aussi petite et modeste cette pierre soit-elle ?

Ces questions, je me les suis posées plusieurs fois, d'abord pendant l'été 2020 avant d'intégrer le Master 2 Droit et économie des ressources humaines, et suite à la rentrée de ce master, durant laquelle nous avons abordé ce travail de mémoire. Je ne l'explique pas vraiment, mais la cause LGBT+ et lutter contre les discriminations que la population subit me saisit profondément, depuis plusieurs années maintenant.

Lors de mon départ au Québec fin 2018, mon mémoire de recherche juridique traitait des questions suivantes : que se passe-t-il lorsque le vendeur d'une maison voit cette maison brûler après que le contrat de vente ait été signé ? Comment les droits français et québécois appréhendent-ils cette question ? Ce sujet, bien qu'extrêmement intéressant, n'a pas suscité un enrichissement humain de long terme. Ce n'est pas ce que je souhaitais pour ce mémoire de fin de master.

Pour ce qui allait probablement clore mon parcours universitaire, et donc une étape de ma vie, je souhaitais choisir un sujet poignant, qui me permettrait d'être moi-même en écrivant chacun des mots, tout en répondant aux demandes universitaires : écrire un mémoire à mi-chemin entre un rapport de stage et un mémoire de recherche universitaire.

Après quelques hésitations sur le sujet, celui de l'inclusion des personnes transgenres au travail m'a semblé être le plus à même de remplir toutes ces caractéristiques. Il a été un sujet coup-de-cœur et coup-de-poing pour moi, et m'a enrichi humainement. Je suis fier de mon mémoire.

## Remerciements

J'ai été très bien accompagné pendant toute la période de ma réflexion. Je tiens avant toute autre personne, à remercier Christian Ben Lakhdar, directeur de ce mémoire, qui m'a apporté sa gentillesse, sa disponibilité, sa pédagogie, comme à chaque fois que j'ai eu l'occasion de le croiser en tant qu'enseignant. Merci à vous, Monsieur Ben Lakhdar, pour tous nos échanges, et pour toutes les qualités que j'ai eu grand plaisir à découvrir pendant ces deux années de Master, et particulièrement au cours de ce travail de recherche. Merci sincèrement pour tout cela.

Aussi, au sein de l'Université de Lille, je remercie Carine Drapier et Nadiya Ukrayinchuk, respectivement responsables du parcours Droit et économie des ressources humaines et du master Administration économique et sociale auquel ce parcours s'intègre. Je vous remercie pour votre disponibilité et votre professionnalisme.

Je remercie aussi l'Université de Lille et notamment le personnel de la Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales de cette université pour son accueil pendant cette année (et

l'année dernière également). Je remercie Monsieur le Doyen Jean-Gabriel Contamin pour son soutien au cours de cette année.

D'autre part, je remercie Alberte Lardeur Adamczak et Alexandra Carré pour avoir supervisé mon travail depuis Worldline. En grande partie grâce à vous, mon alternance s'est déroulée d'une manière que je pouvais difficilement mieux envisager. Sur le sujet de la gestion RH des situations de transition de genre, ma réflexion a été nourrie de différents échanges que nous avons pu avoir, sans que le travail ne m'ait été mâché, et c'est l'idéal. La disponibilité et la gentillesse sont des traits qui vous ont largement caractérisés, l'une comme l'autre, et je vous remercie chaleureusement pour cela !

Je tiens également à remercier l'ensemble des collègues RH qui m'ont accompagné de près ou de loin dans ma réflexion sur ce sujet, et en tout cas au quotidien, rendant mon alternance très belle. Un grand merci à Anne-Laure Petit, Chloé Meurisse, Amandine Very, Cyrielle Bleton, Laetitia Vanuxem et Manon Boutroy.

Je remercie également la société Worldline dans son ensemble pour son accueil, et tous les interlocuteurs avec lesquels j'ai toujours eu de très bonnes relations, qu'ils soient des acteurs internes ou externes aux Ressources humaines.

Aussi, j'adresse mes plus sincères remerciements à Anne-Gaëlle Duvochel, ex vice-présidente de la Fédération de l'Autre Cercle, pour s'être rendue très vite disponible pour s'intéresser à mon projet et répondre à mes questions. Elle m'a incité à approcher la réalité sans dogmatisme. Également, je tiens à vous remercier Anne-Gaëlle pour m'avoir mis en relation avec d'autres personnes, notamment des personnes ayant vécu une transition de genre et avec lesquelles j'ai pu échanger.

Je remercie l'association l'Autre Cercle pour l'ensemble des actions qu'elle mène au quotidien pour permettre une meilleure inclusion des personnes LGBTQ+ dans le monde professionnel. C'est grâce à l'ensemble de ces acteurs que la société évoluera, alors merci à toutes celles et tous ceux qui s'engagent dans cette belle association et plus généralement pour cette cause.

Je tiens aussi bien entendu à remercier du fond du cœur les deux personnes qui ont accepté de me partager leurs expériences respectives – pendant environ une heure chacune ! – en lien avec leur transition de genre. Je vous remercie chaleureusement de m'avoir donné de votre temps pour partager vos expériences. Ce temps d'échange a été pour moi très enrichissant sur le plan personnel d'abord, ainsi que sur les plans universitaire et professionnel. Je remercie Laure Delahaye, ingénieure et apprentie RH chez Nokia, et nommée Rôle Modèle 2020 par l'association l'Autre Cercle dans la catégorie "Jeune diplômé.e" ; merci beaucoup Laure ! La seconde personne a souhaité rester anonyme, mais je sais qu'elle se reconnaîtra : je te remercie très chaleureusement également !

Un grand merci à la troisième personne avec laquelle j'ai pu échanger, en la personne de Jean-Louis Carvès, "Diversity & Inclusion Engagement Partner" au sein de la société IBM. Merci beaucoup Jean-Louis pour votre disponibilité, votre gentillesse, votre pédagogie et, on le sent, votre grand intérêt pour les sujets d'inclusion et de diversité dans le monde professionnel. Échanger avec vous sur les pratiques que vous encouragez et participez à mettre en œuvre a été un très bon moment pour moi, un moment très enrichissant. Un grand merci !

Je remercie également Daniel Ielli, rédacteur en chef numérique France 3 Hauts-de-France, et Rôle modèle LGBTQ+ 2020. Merci Daniel de m'avoir mis sur la route de Jean-Louis Carvès ! Comme nous en avons échangé, cette mise en relation m'a vraiment beaucoup apporté et elle a été exactement ce que j'attendais pour ma réflexion personnelle. Je te remercie beaucoup pour le rôle d'intermédiaire que tu as joué, ainsi que pour ta gentillesse et ton intérêt pour mon travail.

Pour sa patience, sa réactivité, et ses précieux conseils pour améliorer mon mémoire sur le fond comme sur la forme, je remercie Vincent Garnier, qui a relu plusieurs parties de mon mémoire afin de me donner un avis extérieur et me proposer des améliorations. Merci à toi Vincent !

Je remercie aussi mes parents et mon frère pour leur soutien au quotidien, malgré la distance qui nous sépare aujourd'hui. Également pour leur soutien et leur bonne humeur, je tiens à faire un clin d'œil à Julien Toussaint et Clémence Dhénin.

Enfin, j'ai une pensée sincère pour toutes les personnes qui subissent chaque jour des discriminations et des violences quelqu'en soit la forme, notamment du fait de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre.

Je souhaite le plus possible que les êtres humains naissent et demeurent libres et égaux en droits, et que ce principe continuera d'illuminer un peu plus chaque jour nos sociétés. Il nous emportera vers nos célébrations.

À titre personnel, j'espère que ce mémoire intéressera ses lecteurs. Je vous en souhaite une très bonne lecture.

*A. Bernard*



## Table des matières

<b>PRÉAMBULE</b> .....	<b>3</b>
REMERCIEMENTS.....	3
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>9</b>
<b>I – DES INTÉRÊTS POUR L'ENTREPRISE DE MENER UNE POLITIQUE D'INCLUSION DES PERSONNES TRANSGENRES</b> .....	<b>20</b>
A) INCLUSION ET FONCTION SOCIALE DES ENTREPRISES.....	20
B) L'INCLUSION COMME INSTRUMENT DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE .....	21
C) INCLUSION ET LIMITATION DES RISQUES JURIDIQUES.....	24
<b>II – INCLUSION ET PRATIQUES RH : ÉTUDE DU CAS DE WORLDLINE</b> .....	<b>27</b>
A) L'INCLUSION DES PERSONNES TRANSGENRES À WORLDLINE : PRINCIPES ET VALEURS RH .....	27
1. <i>Étude de la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle</i> .....	27
2. <i>Étude des Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU</i> .....	31
B) LA MISE EN PRATIQUE DES VALEURS ET PRINCIPES CONTENUS DANS LES TEXTES : ÉTUDE DE LA POSTURE D'UN ASSISTANT RH POUR L'INCLUSION DES PERSONNES TRANSGENRES À WORLDLINE .....	37
<b>III – ENTRE IDÉES, PROPOSITIONS ET PRÉCONISATIONS : POUR UNE MEILLEURE INCLUSION DES PERSONNES TRANSGENRES PAR LES SERVICES RESSOURCES HUMAINES D'AUJOURD'HUI ET DEMAIN</b> .....	<b>43</b>
A) DE BONNES PRATIQUES POUR LE PRÉSENT ET L'AVENIR : ÉTUDE DU GUIDE DE L'AUTRE CERCLE À DESTINATION DES DRH ET MANAGERS .....	43
B) COMPTES-RENDUS D'ÉCHANGES AVEC DES ACTEURS DE L'INCLUSION.....	47
1. <i>Compte-rendu 1 : Jean-Louis Carvès, "Diversity &amp; Inclusion Engagement Partner"</i> .....	47
2. <i>Compte-rendu 2 : Retour sur mes discussions avec deux personnes ayant vécu une situation de transition en milieu professionnel</i> .....	51
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>61</b>
SITOGRAFIE.....	62
<b>ANNEXES</b> .....	<b>64</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET AUTRES ABRÉVIATIONS UTILISÉS</b> .....	<b>75</b>
<b>ENGAGEMENT DE NON-PLAGIAT</b> .....	<b>76</b>



## Introduction

- « - Je ne suis pas un homme, Monsieur.  
- Vous n'êtes pas un homme ?  
- Ah non, non non, je ne sais pas ce qui vous fait dire que je suis un homme mais je ne suis pas un homme.  
- Votre apparence.  
- Ah bon ? Il ne faut pas confondre identité de genre et expression de genre, sinon on va déjà mal partir. »

« Marche des fiertés : "les couleurs arc-en-ciel, je m'en fous !" ». Émission *Arrêt sur image*, 29 juin 2018.

Cette séquence a été diffusée il y a trois ans. Identité et expression de genre mentionnées, il nous semble qu'elle est révélatrice de l'émancipation de la parole caractéristique de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. L'émergence récente des médias sociaux a emporté avec elle une faveur à l'information comme à la désinformation, à la liberté de parole comme à l'expression en toute impunité de la haine. Parmi ces caractéristiques, nous retiendrons surtout le temps de ce travail, l'émancipation des paroles, depuis les dernières années, à l'image de l'expansion des mouvements féministes et LGBT+<sup>1</sup>. Nous assistons à une libération de la parole de catégories de populations, parfois exclues, parfois victimes d'inégalités, souvent les deux. Cela est notamment le cas des populations lesbiennes, gays, bisexuelles et transgenres.

Aujourd'hui, plus d'un tiers des personnes transgenres déclarent avoir été discriminées dans leur environnement professionnel<sup>2</sup>. Le terme "inclusion" est perçu par une partie de la population comme un "grand mot", dont la portée occulterait le peu d'importance quantitative du phénomène transidentitaire. Pourtant, il nous semble que l'inclusion – notamment par les entreprises – est avant tout faire en sorte que chaque membre de la société ne se sente pas exclu du reste de la population et puisse jouir des mêmes droits que tout un chacun, indépendamment de caractéristiques individuelles. L'inclusion n'est un concept ni excessif, ni trop ambitieux, mais simplement l'application des droits de l'Homme et la démonstration que ceux-ci peuvent être effectifs grâce à l'implication de chacun. Et c'est parce que nous la jugeons aujourd'hui trop marginale que nous avons décidé de traiter le sujet de l'inclusion des personnes transgenres au travail.

Comment promouvoir l'inclusion des personnes LGBT+, et notamment transgenres, au sein des entreprises ? Quels rôles les services Ressources Humaines (RH) et Responsabilité sociale et environnementale (RSE) peuvent-ils jouer dans cette émancipation des personnes ? Enfin, comment l'Assistant Ressources humaines que je suis aujourd'hui au sein de la société Worldline

---

<sup>1</sup> L'acronyme LGBT+ inclut les personnes lesbiennes, bisexuelles, gays, transgenres, ainsi que celles ne se reconnaissant pas comme hétérosexuelle et/ou cisgenre. Parfois, l'acronyme "LGBTI" sera utilisé dans les citations ; celui-ci fait référence aux lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués, ces-derniers étant également inclus dans l'acronyme LGBT+.

<sup>2</sup> "Transidentité : notre guide pour DRH et managers". L'Autre Cercle.

<https://www.autrecercle.org/page/transidentite-notre-guide-pour-drh-et-managers>

- cotée au CAC 40 et une des sociétés les plus concurrentielles au niveau mondial sur ses activités
- est-il en mesure de s'approprier ces questions ?

Ce florilège de questions interpelle, d'une part un citoyen ouvert à celles et ceux qui ne s'identifient pas, en genre, à leur sexe de naissance, mais aussi un Assistant Ressources humaines qui rédigera un mémoire relatant son quotidien, en lien avec la recherche universitaire. Exercice compliqué, délicat sur un tel sujet, mais très enrichissant et innovant. Les trois questions précédemment mises en exergue seront le socle de notre étude.

Nous l'avons mentionné en début d'introduction : le sens et la portée du terme "inclusion" sont ambigus pour beaucoup de personnes. Il en est de même pour de nombreux termes en lien avec la transidentité. Avant toute autre chose, il apparaît donc important de bien éclaircir les notions d' "inclusion", de "genre" ou encore de "transidentité".

Dans le cadre de ce mémoire, nous retiendrons la définition de l'inclusion proposée en 2017 par Bernardo Ferdman<sup>3</sup> : "L'inclusion est un *process* et une pratique qui impliquent de travailler avec la diversité en considérant celle-ci comme une ressource. Dans les organisations et sociétés inclusives, les personnes de toutes identités [...] peuvent être pleinement elles-mêmes tout en contribuant au collectif dans son ensemble, en tant que membres appréciés et à part entière." (traduction de l'anglais) L'inclusion s'oppose à l'exclusion, un lieu de travail d'exclusion étant "fondé sur la perception que tous les travailleurs doivent se conformer à des valeurs et des normes organisationnelles préétablies (déterminées par son courant dominant)"<sup>4</sup>.

Si nous avons choisi cette définition, c'est pour montrer l'inclusion comme un procédé ouvert permettant à des personnes de se sentir *incluses* dans un environnement (en l'occurrence, de travail). L'objectif est de tracer un parcours d'inclusion permettant à des personnes de toutes identités d'être pleinement elles-mêmes, sans que cela se fasse au détriment des droits d'autrui. Comprendre cela est primordial pour saisir la raison d'être de ce mémoire.

Afin de définir les autres notions inhérentes à notre sujet, nous vous proposons de nous référer aux définitions données par le Conseil de l'Europe<sup>5</sup>, qui présentent l'avantage d'être à la fois accessibles et conformes au droit.

D'abord, "le sexe fait référence aux caractéristiques biologiques et physiologiques qui distinguent les hommes des femmes. Notre identité sexuelle, masculine ou féminine, déterminée à la

---

<sup>3</sup> Ferdman B. M. (2017). "Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism". *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 53, no. 2, p. 235–263. Définition originale : "Inclusion is a process and practice that involves working with diversity as a resource. In inclusive organizations and societies, people of all identities and many styles can be fully themselves while also contributing to the larger collective, as valued and full members."

<sup>4</sup> Mor Barak M. E. et Daya P. (2014). "Fostering Inclusion from the Inside Out to Create an Inclusive Workplace", in Ferdman B. M. et Deane B. R. (eds.). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. John Wiley & Sons. p. 393-394 ; traduction de l'anglais par : Chakor T. (2020). "L'activité de travail : grande oubliée de l'inclusion". @GRH, vol. 37, no. 4, p. 69-85.

<sup>5</sup> "Les questions de genre". Conseil de l'Europe. <https://www.coe.int/fr/web/compass/gender>

naissance devient alors une donnée sociale et juridique.”<sup>6</sup> Notion objective, le sexe diffère du genre de la personne, étant quant à lui le reflet de la société.

En effet, “le genre renvoie aux attentes, comportements et rôles sociaux des femmes et des hommes tels qu’ils leur sont attribués sur la base de leur sexe. Les attentes sociales liées aux rôles de genre dépendent du contexte socio-économique, politique et culturel de la personne, ainsi que d’autres facteurs dont la race, l’ethnie, la classe sociale, l’orientation sexuelle et l’âge. Les rôles de genre s’apprennent et sont très différents selon les sociétés humaines et au sein de celles-ci, et, qui plus est, évoluent avec le temps.”<sup>7</sup> Ainsi, le genre est une construction sociale, une représentation de ce qu’une société conçoit comme caractéristique de l’homme ou de la femme. Il est d’ailleurs sans rapport avec l’orientation sexuelle : il y a autant de personnes homosexuelles, hétérosexuelles et bisexuelles chez les personnes transgenres que dans le reste de la population<sup>8</sup>. En réaction aux conceptions de chaque genre par la société, chaque être humain va lui-même s’identifier à un genre ou un autre : c’est ce qu’on appelle son identité de genre.

L’identité de genre fait en effet référence au genre auquel les personnes ont le sentiment d’appartenir, “qui peut être ou ne pas être le même que le sexe qui leur a été assigné à la naissance. Elle renvoie aux sentiments profonds de chacun d’entre nous et à son vécu personnel du genre, et inclut le ressenti corporel ainsi que d’autres expressions, comme la façon de s’habiller, de parler et de bouger.”<sup>9</sup> La plupart des Hommes s’identifient au genre qui leur a été assigné à la naissance (on parle alors de personnes “cisgenres”). Mais ce n’est pas toujours le cas, et c’est pourquoi l’on utilise parfois l’expression “minorités sexuelles” pour parler des personnes transgenres, lesquelles s’identifient à un genre différent de leur sexe biologique de naissance.

Le Conseil de l’Europe définit l’identité transgenre comme faisant “généralement référence aux personnes qui ont une identité de genre différente de l’identité sexuelle qui leur a été assignée à la naissance et aux personnes qui souhaitent présenter leur identité de genre d’une façon différente du sexe qui leur a été assigné à la naissance.”<sup>10</sup> Ainsi, “les personnes transgenres sont des individus dont l’expression du genre et/ou l’identité de genre diffère des traditionnelles attentes basées sur le sexe physique attribué à la naissance et juridiquement reconnu.”<sup>11</sup> En d’autres termes, l’association l’Autre Cercle<sup>12</sup> définit la transidentité de la façon suivante : “Une personne transgenre se ressent d’un genre (masculin ou féminin) qui ne correspond pas à son genre de naissance. Elle peut ainsi faire en sorte d’être reconnue socialement et juridiquement dans le genre

---

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> Guide de bonnes pratiques de l’Autre Cercle. 2019. L’Autre Cercle. p. 15.

<sup>9</sup> “Les questions de genre”. Conseil de l’Europe. <https://www.coe.int/fr/web/compass/gender>

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> “L’Autre Cercle est l’acteur français de référence qui œuvre pour l’inclusion des personnes LGBT+ dans le monde du travail. Créée en 1997, l’association loi 1901 reconnue d’intérêt général regroupe aujourd’hui plus de 400 de membres au sein de 13 antennes locales sur toute la France. L’Autre Cercle a pour mission d’accompagner les acteurs du management de la diversité et de l’inclusion du monde professionnel. L’Autre Cercle observe la situation des personnes LGBT+ dans le monde du travail et fait la promotion de ses actions et de ses valeurs afin de faire évoluer les mentalités.” (<https://www.autrecercle.org/page/qui-sommes-nous>)

auquel elle s'identifie. Il existe aussi des personnes « non binaires » qui ne se ressentent d'aucun genre ou de plusieurs<sup>13</sup>. Nous en revenons alors au fait que le genre reste une construction sociale, une certaine conception qu'une société se fait d'une personne d'un sexe en particulier. Son expression – l'expression de genre – peut alors se définir comme “la manière dont une personne exprime ouvertement son genre. Cela peut inclure ses comportements et son apparence, comme ses choix vestimentaires, sa coiffure, le port de maquillage, son langage corporel et sa voix. De plus, l'expression de genre inclut couramment le choix d'un nom et d'un pronom pour se définir.”<sup>14</sup>

Dans le but de délimiter notre sujet, trois choses sont à noter. La première est que les auteurs (doctrine, par exemple) abordent souvent la question de l'inclusion des personnes LGBT+ dans leur ensemble plutôt que de celle plus spécifique des personnes transgenres, et ce sous divers angles : économique, managérial, juridique, et caetera. Certains dispositifs mis en exergue pouvant s'appliquer à l'ensemble des personnes LGBT+, il nous arrivera par moment de considérer l'inclusion des personnes LGBT+ ensemble.

D'autre part, vous noterez que l'intitulé du sujet mentionne bien l'inclusion “au travail” et non “en entreprise” car, si nous utiliserons souvent le terme “entreprise” par commodité de langage, les arguments, principes, valeurs et dispositifs mis en exergue peuvent tout à fait regarder tout employeur privé ou public (entreprises, administrations publiques, artisans, professions libérales, professions agricoles).

Enfin, comme l'indique également l'intitulé du sujet, il s'agira pour nous de rendre une *optique*. Ce n'est pas dire une prise de position, mais plutôt une appréciation et un sentiment individuels, sur la situation en France. Sur ce dernier point, si nous ferons quelques excursions en dehors de nos frontières, l'essentiel du mémoire consistera bien, somme toute, en une observation personnelle de l'inclusion des personnes transgenres au travail, en France. Cette observation sera celle d'un citoyen et étudiant, mais surtout d'un Assistant Ressources humaines exerçant en France.

Maintenant que nous avons défini et délimité notre sujet, il est important d'aborder le contexte dans lequel celui-ci s'inscrit, ainsi que les difficultés à son traitement et son développement au sein de la société.

La question de l'inclusion des personnes transgenres, et plus largement de la transidentité, n'est pas nouvelle. Si pour de nombreuses raisons, les récentes années ont mis un coup de projecteur sur le phénomène de transidentité, celle-ci existe depuis l'aube de l'humanité, “et on peut légitimement (*sic*) penser que les salariés concernés et/ou impliqués par ce sujet sont présents dans toutes les formes d'organisations du travail depuis les premières manufactures et bien avant, à nos entreprises d'aujourd'hui.” (Mauclair (2019))

---

<sup>13</sup> Guide de bonnes pratiques de l'Autre Cercle. 2019. L'Autre Cercle. p. 14.

D'ailleurs, nous n'aborderons pas spécifiquement le sujet de la non-binarité dans ce mémoire.

<sup>14</sup> “Identité de genre et expression de genre”. Ministère de la Justice du Canada. canada.ca

À ce jour, et malgré ce dont nous venons de faire état, notre sujet s'inscrit dans un contexte difficile en matière de sentiment d'inclusion des personnes LGBT+ au travail en France. Quelques statistiques obtenues par le Baromètre Autre Cercle<sup>15</sup> sont les suivantes :

- 1 personne LGBT+ sur 4 a été victime d'au moins une forme de violence verbale ou physique (moquerie, injure, insulte, menace, mise à l'écart, gifle, coup, bousculade, par exemples) dans son organisation ;
- 41% des personnes LGBT+ entendent des propos ou injures à caractère homophobe ou transphobe<sup>16</sup> dans leur organisation ;
- 77% des personnes LGBT+ en couple renoncent à afficher leur orientation sexuelle ou leur identité de genre dans leur organisation.

En ce qui concerne la situation spécifique des personnes transgenres, nous relèverons que plus d'un tiers d'entre elles "déclare avoir été discriminé dans leur environnement professionnel"<sup>17</sup>.

À côté de cela, il est vrai que "[la] décennie écoulée a vu dans de nombreuses régions du monde l'accomplissement d'importants progrès dans les vies de millions de lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués (LGBTI), qui ont profité d'une série de réformes juridiques et, dans certains cas, de l'évolution des mentalités."<sup>18</sup> En ce qui concerne la situation française, la notion d'identité de genre est entrée dans notre droit positif en 2016 sous la forme de dispositions relatives aux droits des personnes transgenres. Les évolutions importantes se sont notamment faites sur les plans juridiques pénal, civil et travailliste. Nous préférons les traiter en annexe 1, car elles nous semblent quelque peu en dehors de notre sujet et peut-être fastidieuses à lire dans un mémoire qui se veut axé Ressources humaines.

Nous retiendrons, qu'aujourd'hui, l'article 225-1 du code pénal dispose que "constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques sur le fondement [...] de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre [...]". Ainsi, sans entrer dans des détails d'ordre jurisprudentiel, ces discriminations en raison de l'identité de genre sont répréhensibles sur le plan pénal.

Également, notons qu'en droit du travail, toute personne qui a fait l'objet de discriminations directes ou indirectes liées à son orientation sexuelle ou son identité de genre peut demander l'annulation de l'acte ou de la disposition prise à son égard, au fondement des articles L1132-1 et suivants du code du travail. En particulier, retenons que dans sa version actuelle, l'article L1132-1 du code du travail dispose qu' "aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de nomination ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié

---

<sup>15</sup> "Inclusion des personnes LGBT+ au travail en France, 2e édition du Baromètre autre cercle". 12 février 2020. Étude Ifop pour l'Autre Cercle

<sup>16</sup> Telles que "enculé", "pédé", "ce n'est pas un boulot de pédé", ou "gouine"

<sup>17</sup> "Transidentité : notre guide pour DRH et managers". L'Autre Cercle.

<https://www.autrecercle.org/page/transidentite-notre-guide-pour-drh-et-managers>

<sup>18</sup> Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU. 2017. Organisation des Nations Unies. p. 3.

ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte [...] en raison [...] de son orientation sexuelle, de son identité de genre [...]”.

À côté de ces évolutions législatives françaises, notons que les progrès dans le monde sont très inégaux, soixante-treize États Membres de l'ONU<sup>19</sup> considérant toujours les relations entre personnes de même sexe comme une infraction, et les personnes transgenres étant encore traitées comme des criminels dans de nombreux pays<sup>20</sup>.

Par ailleurs, même dans les pays dotés de cadres juridiques plus progressistes, la stigmatisation des personnes LGBT+, et les stéréotypes négatifs les concernant, “sont si profondément ancrés qu'ils continuent d'être victimes de discrimination”, que ce soit dans la société en général ou plus spécifiquement dans le monde du travail<sup>21</sup>.

En France, le contexte est également à certains égards positifs, étant donné que de nombreuses et de plus en plus d'entreprises françaises prennent “des mesures pour traduire dans les faits leur engagement en faveur de l'inclusion” des personnes LGBT+<sup>22</sup>, même si la plupart commencent à peine à s'intéresser à ces problèmes, ou se contentent d'initiatives ponctuelles et manquant parfois de cohérence<sup>23</sup>. Le sujet de la transidentité restant plutôt rare, le monde du travail est logiquement encore éloigné des enjeux inhérents à la transidentité et aux situations de transition de genre. Les employeurs ne sont aujourd'hui “que très rarement amenés à accompagner et gérer des situations prenant en compte la transidentité”, ce qui par ailleurs accroît le risque qu'une réaction inadéquate voire discriminatoire survienne, que ce soit de la part de l'employeur lui-même ou de toute personne présente dans l'environnement de travail (réaction face à laquelle l'employeur peut, a posteriori, ne pas savoir réagir)<sup>24</sup>.

Si nous avons conscience que l'ensemble de ces éléments contextuels n'inspire guère l'optimisme, notre mémoire se veut au contraire volontariste et s'inscrivant dans la poursuite des avancées juridiques, économiques et managériales inclusives à l'œuvre depuis maintenant plusieurs années en France. Bien sûr, ces avancées sur le volet des Ressources humaines ont et auront difficilement lieu sans considérer les difficultés à l'inclusion des personnes transgenres au travail.

D'abord, aujourd'hui encore, de nombreuses résistances empêchent cette question d'être réellement considérée, dans la société généralement, sur le lieu de travail spécifiquement. Pascal Mauclair (Mauclair (2019)), assistant de service social, conseiller du travail et coordinateur réseau des assistant(e)s de service social du travail et du personnel à Sanofi Montpellier, relate différents arguments allant à l'encontre d'une prise en compte de cette question en entreprise. Ces arguments avaient pu être mis en exergue en juin 2017 lors d'une présentation de Matthieu Le

---

<sup>19</sup> Organisations des Nations Unies, que nous abrégons “ONU”

<sup>20</sup> Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU. 2017. Organisation des Nations Unies. p. 15.

<sup>21</sup> *Ibid.* p15

<sup>22</sup> *Ibid.* p4

<sup>23</sup> *Ibid.* p4

<sup>24</sup> Guide de bonnes pratiques de l'Autre Cercle. 2019. L'Autre Cercle. p. 10.

Scanf, Président de l'association l'Autre Cercle Languedoc Roussillon, à Sanofi Montpellier. Deux de ces arguments sont les suivants.

D'abord, il peut être considéré que la question de la transidentité est du ressort de la vie privée, et n'a pas sa place en entreprise. Or, comme le souligne Pascal Mauclair, "les échanges avec les collègues, les activités extraprofessionnelles, les photos en fond d'écran, les sorties d'entreprises... concernent l'ensemble des salariés." (*Ibid.*) D'autre part, il nous semble que tenir ce genre d'argument conduit à nier largement la fonction sociale et intégratrice des entreprises, le rôle que celles-ci ont à jouer au sein de la société. Nous y reviendrons.

Autre argument invoqué : celui selon lequel la question de l'inclusion des personnes transgenres n'aurait pas à être considérée s'il n'y a pas eu de problèmes manifestés au sein de l'entreprise en question. Or, cela nous semble faux, dans la mesure où ce n'est pas parce qu'aucun problème ne s'est manifesté à ce jour qu'il n'y en a pas et/ou qu'il ne pourra y en avoir à l'avenir. D'autre part, tenir ce genre d'argument revient à nier le rôle de la politique d'entreprise sur cette question, et plus globalement sur celle des discriminations au travail : les interlocuteurs (professionnels des RH, médecine du travail, notamment) sont-ils mobilisés et formés pour faire face aux potentiels discriminations et risques psycho-sociaux pouvant en découler ?

À côté de ces résistances, d'autres difficultés au traitement et l'expansion de notre sujet existent. Notons d'abord une difficulté au niveau RH à mener une politique d'inclusion à destination des personnes transgenres. Cette identité restant subjective, intérieure aux personnes – lesquelles sont libres de la faire connaître, ou non –, les dispositifs d'inclusion proposés ne peuvent être adressés nominativement. Il n'en est pas de même, par exemple, en matière d'égalité Femme-Homme, le sexe biologique et physiologique étant une donnée juridique objective (consacrée à l'état civil de la personne)<sup>25</sup>. Plus qu'une identité au sens légal du terme (à rapprocher des actes d'état civil définis par l'article 34 du code civil<sup>26</sup>), la transidentité est surtout intrinsèque. Elle n'est pas une caractéristique juridiquement attribuée à la naissance, laquelle on le rappelle, se définit comme le point de départ de l'existence d'une personne, faisant acquérir d'office à celle-ci une personnalité juridique. Au sein d'une entreprise, il est illégal de classer, catégoriser, une personne comme "transgenre", la transidentité étant simplement une expérience intérieure, pas une personnalité juridique. C'est ce caractère intérieur qui peut rendre délicat la gestion RH des situations de transition de genre.

Enfin, une autre difficulté à mettre effectivement en place une politique d'inclusion dans les entreprises peut résider en ce qu'on pourrait appeler une "asymétrie de compétences". Bon nombre d'acteurs peuvent avoir des connaissances et compétences en matière sociale (tels les assistants sociaux ou les psychologues), mais pas en matière managériale ou gestionnaire des ressources humaines. À l'inverse, les professionnels des Ressources humaines n'ont pas tous

---

<sup>25</sup> Ainsi, par exemple, des formations de type "Leadership au féminin" peuvent être proposées aux seules femmes.

<sup>26</sup> Article 34 du code civil : "Les actes de l'état civil énonceront l'année, le jour et l'heure où ils seront reçus, les prénoms et nom de l'officier de l'état civil, les prénoms, noms, professions et domiciles de tous ceux qui y seront dénommés." Les dates et lieux de naissance, lorsque connus, pourront également être indiqués dans certains actes.

une formation en social ou en psychologie, ni ne s'informent sur les bonnes pratiques RH à mettre en œuvre. Cette asymétrie peut mener à une appropriation défailante de l'inclusion des personnes transgenres par les différents acteurs de l'entreprise. Cela est d'autant plus problématique qu'à ce jour, le sujet de l'inclusion des personnes transgenres reste peu abordé, dans et hors des entreprises.

À la différence des autres catégories de personnes incluses dans le sigle LGBT+, l'intérêt particulier d'étudier l'inclusion des seules personnes transgenres réside en la gestion par les services RH des situations de transition d'un genre à l'autre. Cet intérêt sera particulièrement visible dans les deuxième et troisième parties de notre développement, lorsque nous aborderons les politiques RH d'inclusion possibles, notamment celle en place au sein de Worldline.

D'autre part, certains dispositifs d'inclusion peuvent être mis en place au sein des entreprises à destination de l'ensemble des personnes qui peuvent s'en sentir exclues. En l'occurrence, ces dispositifs-ci pourront être importants pour les personnes lesbiennes, bisexuelles, gays et transgenres, et aussi pour toute personne susceptible de se sentir exclue de son entreprise (pour sa religion ou son handicap, par exemples). L'ensemble de ces dispositifs est très intéressant à étudier, d'autant plus dans un contexte où ces problématiques sont de plus en plus considérées.

Par ailleurs, si le cadre législatif dans le monde du travail évolue sur ces sujets, il n'en demeure pas moins que ceux-ci restent assez largement méconnus du monde de l'entreprise, y compris des services Ressources Humaines (mais également au niveau des Directions d'entreprise, des stratégies RSE, des pôles médicaux, notamment). Là est un troisième intérêt à étudier ce sujet.

Enfin, pour un étudiant au sein d'un master Droit et économie des ressources humaines, et de manière fidèle à un profil pluridisciplinaire déjà développé au préalable, il sera intéressant de mettre en exergue, sur le plan théorique comme pratique, des enjeux juridiques, économiques, et RH *stricto sensu*.

Comme l'intitulé du sujet l'indique, il sera également intéressant de fournir une optique personnelle sur le sujet de l'inclusion des personnes transgenres, par le regard d'un Assistant Ressources humaines de la société Worldline. Avant de problématiser notre sujet et de présenter la structure que suivra notre argumentation, il nous semble important de présenter Worldline, ses atouts, et les enjeux auxquels elle doit prêter attention.

La société Worldline est aujourd'hui leader du secteur des services numériques de paiement et de transactions, fournissant des services à une clientèle mondiale, en concentration sur les technologies d'entreprises, afin d'accompagner celles-ci dans leurs projets. Cela se fait en lien direct avec les différentes entités qui composent la société : Merchant Services, Terminals, Solutions and Services, Financial Services, Mobility & e-Transactional et Production Services (pour plus de détails des activités de chacune de ces entités, voir annexe 2). D'ailleurs, en ce qui me concerne, je m'occupe au quotidien des dossiers des collaborateurs exerçant en France, pour

l'entité Merchant Services (MS France) et pour une partie de l'entité Mobility & e-Transactional Services (MTS France).

Worldline est en pleine mutation. En particulier, l'intégration de la société Ingenico en fin d'année 2020 a restructuré l'ensemble des différentes entités. Aujourd'hui, Worldline a un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros et 20.000 collaborateurs présents dans 50 pays. Plus précisément, elle est implantée dans 50 pays mais a des clients dans plus de 170 pays.

L'ensemble des activités de Worldline s'inscrit dans des relations de longue durée et de confiance avec ses clients. Ces derniers sont pour certains historiques, pour d'autres le résultat de nouveaux marchés remportés sans cesse. L'idée pour Worldline est tant effectivement d'entretenir des relations sur le terme, que de relever de nouveaux défis, de remporter de nouveaux marchés.

L'accompagnement des entreprises clientes est placé sous le signe de la sécurité des paiements et la fiabilité des services transactionnels tout au long de la chaîne de valeur des paiements<sup>27</sup>. La couverture de l'ensemble de la chaîne de valeur des paiements (des solutions innovantes allant du paiement pur aux services de nouvelle génération et étendus au-delà de l'écosystème du paiement) est notamment de nature à amenuiser l'impact de la concurrence. Cette couverture passe entre autres par la consolidation du secteur des paiements (acquisitions ou fusions avec d'autres acteurs, pouvant d'ailleurs donner accès à des économies d'échelle et des ressources accrues pour l'innovation).

Les opportunités ouvertes à la société Worldline sont aujourd'hui conséquentes. D'abord, la demande des consommateurs est croissante vis-à-vis d'interactions plus fluides, intégrées et innovantes, ainsi que pour le paiement instantané : croissances des paiements électroniques<sup>28</sup>, du e-commerce (et du "m-commerce") et des nouveaux moyens de paiement alternatifs. La demande des consommateurs à être en mesure d'émettre des paiements dans tous les contextes ou canaux est également de plus en plus importante.

D'autre part, nous assistons aujourd'hui, en France comme dans énormément de pays du monde, notamment les plus développés, à une tendance globale à la dématérialisation (nouveaux services comme le "click-and-collect"), et une transition de l'argent physique vers l'argent dématérialisé qui s'accélère (les appareils mobiles arrivant désormais en deuxième position après les cartes pour les paiements sans espèce<sup>29</sup>). Ces opportunités peuvent avoir une portée générale, ou concerner des secteurs en particulier<sup>30</sup>. L'évolution constante des technologies suggère quant à elle de nouvelles innovations à saisir, de même que l'innovation ouverte et les partenariats multiples.

---

<sup>27</sup> Rapport intégré 2019. 2020. Worldline. p. 4.

<sup>28</sup> La prévision du taux de croissance globale des paiements électroniques est à +14% TCAM 2017-2022 selon le *World Payments Report 2019* de Capgemini.

<sup>29</sup> Rapport intégré 2019. 2020. Worldline. p. 36.

<sup>30</sup> Par exemple, dans le domaine bancaire, les clients d'aujourd'hui attendent de leurs services bancaires qu'ils apportent des avantages tangibles à leur vie, tout en permettant d'effectuer des paiements en tout lieu, à tout moment et à toutes fins. Autre illustration dans le domaine de la santé : il y a une demande accrue de nouveaux services numériques afin d'accompagner la transformation du monde de la santé.

Comme tout environnement concurrentiel, celui dans lequel s'inscrit la société Worldline n'est cependant pas optimal. En effet, comme le rapport intégré de l'année 2019 de Worldline le précise, "garantir l'éthique des affaires au sein de la chaîne de valeur est essentielle non seulement pour protéger la réputation de Worldline (ses technologies pouvant être utilisées pour faciliter la fraude) et pour éviter que la Société ne fasse l'objet de poursuites judiciaires, mais elle est également cruciale pour répondre aux attentes des parties prenantes, en particulier celles des citoyens et communautés."<sup>31</sup> La considération de cette problématique est et sera importante. Globalement, l'enjeu pour Worldline est aujourd'hui de rester attractif malgré les défis qui se posent, notamment en matière d'impact environnemental et de sécurité des données. D'une part, on assiste aujourd'hui à une pression accrue sur la demande énergétique mondiale et les émissions de CO2 qui y sont liées : en 2030, jusqu'à 13% de l'électricité mondiale sera consommée par le secteur des technologies de l'information<sup>32</sup>. En outre, les cybermenaces et l'ensemble des problématiques inhérentes à la protection des données constituent un enjeu majeur ; plus il y a de données générées, plus la menace à la sécurité desdites données se fait grande (entraînant par là même, une menace à la confiance des clients). Aujourd'hui, nous assistons à une cybercriminalité de plus en plus sophistiquée : un large éventail de menaces (fraudes, contrefaçons, tentatives de corruption, menaces posées par les logiciels de rançonnage (ransomware), les logiciels malveillants multiplateformes, les réseaux de botnets sur l'IoT) et d'acteurs de ces menaces (hacktivistes, États-Nations, criminels organisés, initiés). En somme, les menaces à la sécurité des dispositifs et à la protection des données personnelles peuvent venir de partout, et c'est l'ensemble des activités de Worldline qui est concerné.

À côté de ces questions environnementales et en matière de sécurité, des enjeux réglementaires (réglementations de plus en plus strictes, changements réglementaires à anticiper), ou concurrentiels (nouveaux entrants sur ce marché d'avenir, pression accrue sur les emplois hautement qualifiés recherchés par Worldline car en lien avec le numérique) sont à considérer.

Faire face à ces défis pourra aussi peut-être passer pour Worldline par une prise en compte encore plus importante du développement durable (développement de solutions écoénergétiques), notamment par l'intermédiaire de démarches RSE<sup>33</sup>. L'entreprise pourra aussi compter sur une considération accrue des enjeux sociétaux actuels, comme l'égalité Femme-Homme ou l'inclusion des minorités sexuelles en entreprise – enjeux auxquels elle s'intéresse déjà. Sur ce second sujet, l'inclusion des personnes LGBT+, et donc des personnes transgenres, apparaît en effet aujourd'hui comme une opportunité importante pour les entreprises, notamment dans leurs propres approches de la RSE et des politiques RH. L'inclusion des personnes transgenres au sein des entreprises, et notamment le rôle que peuvent jouer les services Ressources Humaines dans cette inclusion, sera le sujet de notre réflexion.

---

<sup>31</sup> Rapport intégré 2019. 2020. Worldline. p. 50.

<sup>32</sup> Selon le Code de conduite européen des Data Centers

<sup>33</sup> Nous pouvons définir la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises comme "les démarches volontaires dans lesquelles des entreprises à but de lucre s'engagent afin de respecter des exigences sociales et environnementales au-delà de leur rentabilité économique, et d'améliorer leurs relations avec toutes les parties prenantes concernées par leurs activités" (Bender et Pigeyre (2003), cité par Comeau et Davister (2008)).

Compte tenu de l'ensemble des difficultés et intérêts trouvés au sujet, nous nous interrogerons sur la question suivante : **de quelles manières un Assistant Ressources humaines peut-il aujourd'hui considérer et être un acteur majeur de l'inclusion des personnes transgenres au travail ?**

D'abord, nous nous demanderons en quoi il peut être un atout important pour les entreprises dans leur ensemble de s'approprier la question de l'inclusion des personnes transgenres (I). L'ensemble de ces raisons nous amènera logiquement à réfléchir sur comment, de manière concrète, mettre en place un parcours d'inclusion dans une entreprise. Après avoir étudié un parcours RH d'inclusion mis en place au sein de Worldline (II), nous envisagerons des idées, propositions et préconisations pour une meilleure inclusion des personnes transgenres par les services Ressources Humaines d'aujourd'hui et de demain (III).

## **I – Des intérêts pour l'entreprise de mener une politique d'inclusion des personnes transgenres**

La question de l'inclusion soulève d'abord "le réinvestissement par l'entreprise de sa mission intégratrice première et de sa fonction sociale." (Bruna (2011)) Si cette mission première est peut-être aujourd'hui moins "établie", il n'en demeure pas moins que nier l'impact de l'entreprise sur la société et le lien entre leurs évolutions mutuelles nous semble faire abstraction d'une grande partie des problèmes et des solutions actuellement possibles en matière d'inclusion, notamment des personnes transgenres (A). Également, au-delà des conséquences positives sur la société, favoriser l'inclusion des personnes transgenres peut avoir un réel intérêt économique pour l'entreprise comme un ensemble (B). Enfin, nous verrons que l'inclusion constitue aussi un pilier juridique, une précaution à la fois de lutte contre les discriminations au sein de l'entreprise et face à d'éventuels risques juridiques imputables à l'employeur (C).

### A) Inclusion et fonction sociale des entreprises

Les entreprises jouent un rôle important dans les évolutions de normes : malgré elles ou non, elles accompagnent les évolutions sociétales. Cela peut notamment commencer par accompagner les femmes vers les fonctions managériales, où elles sont généralement sous-représentées. Surtout, dans notre étude, nous retiendrons que leur rôle social est aussi de modifier le regard porté sur les personnes LGBT+, et notamment les personnes transgenres, et montrer la voie pour de meilleures inclusion et cohésion sociales. Le travail est facteur d'inclusion, et se sentir accepté dans son environnement de travail est considérable pour la vie de tout un chacun, et en particulier pour les personnes victimes d'exclusion. Il est là un impératif de cohésion sociale dans lequel s'inscrivent les entreprises, et plus généralement chaque acteur du monde du travail et de l'emploi.

Sur ce point, comme cela a été fait par le passé, il est possible de concevoir l'entreprise comme "un des lieux majeurs où se fabriquent nos sociétés et se joue la vie de chacun d'entre nous, comme consommateur, travailleur, patient, riverain..." (Bessire et Mesure (2009)). L'entreprise est à la fois issue et partie prenante de la société (*Ibid.*). Aussi, elle est "une communauté et, à côté de la famille, une des cellules de base de notre société, un de ses indispensables corps intermédiaires. Comme telle, elle est un espace de liberté, de créativité, d'accomplissement de soi, de fraternité." (Le Tourneau (1993))

Parce que l'entreprise n'est pas seulement une unité organisationnelle de production de biens et de services, souvent à but lucratif, mais également un espace d'interactions sociales dans lequel des individus interagissent et évoluent ensemble (Mauclair (2019)), elle est parfaitement légitime de se saisir des questions d'inclusion des personnes transgenres. Elle est même un acteur considérable d'évolution des mœurs, dans le monde du travail, comme dans la société tout entière.

L'idée principale ici est de saisir l'important pouvoir d'influence qu'exercent les entreprises sur la société entière ; nombreuses sont les évolutions de normes qui ont été, sont, et seront guidées par des prises de conscience et d'actions dans le monde entrepreneurial.

Si le clivage entre vie privée et vie professionnelle existe, nous retiendrons surtout le temps de cette partie que du point de vue de la personne, compte tenu de la fonction sociologique du travail et du temps passé en entreprise, se sentir acceptée au sein de son entreprise est essentiel. Il en est ainsi non seulement pour sa vie professionnelle, mais également pour sa vie personnelle. L'entreprise en tant qu'employeur doit tenir compte de cela dans son rapport avec ses salariés, notamment transgenres.

À côté de cela, les entreprises ne sont pas un agent économique philanthrope. La plupart se caractérisent d'ailleurs par leur but lucratif. Si mettre en place une politique volontariste d'inclusion des collaborateurs transgenres implique certainement pour elles d'incarner une mission républicaine d'intégration sociale par le travail, cela se fait également afin de satisfaire à un impératif d'efficacité, d'efficience, de performance, économiques (B). En effet, "d'*instrumentum* de performance morale à levier de performance économique, la gestion de la diversité invite à penser le potentiel créatif d'une intégration harmonique des singularités dans un édifice collectif : *in varietate concordia*." (Bruna (2011)) Le rôle des services Ressources Humaines en tant que fonctions supports est alors d'accompagner, de *supporter*, les changements pouvant mener à une meilleure performance de l'entreprise comme un ensemble.

#### B) L'inclusion comme instrument de performance économique

Les pionniers de la diversité ont refusé d'opposer impératif moral, obligation légale (lutte contre les discriminations) et stratégie économique. Néanmoins, les discours entrepreneuriaux pro-diversité ont peu à peu glissé d'un argumentaire éthique vers une raison d'être surtout économique (Bruna (2011)). Pour cela, les entreprises ont pu "relever le défi de l'ouverture culturelle et de la coexistence d'équipes de plus en plus diversifiées [...] mais également de son positionnement et de son développement économique." (*Ibid.*) Ce phénomène est par ailleurs très lié à l'émergence depuis les dernières années des pôles RSE, ou responsabilité sociale des entreprises.

On assiste en effet depuis peu dans le monde entrepreneurial à un intérêt croissant pour la mise en place d'environnements de travail inclusifs, notamment à destination des personnes LGBT+. Cela témoigne "de la prise de conscience, au sein des organisations notamment, du caractère décisif d'une action inclusive organisationnelle large". (Guillaume *et al.* (2014) et Holvino *et al.* (2004), cités par Chakor (2020)). L'ensemble des acteurs du monde économique<sup>34</sup> semblent en général de plus en plus conscients "de l'importance de créer des environnements de travail inclusifs" (Nishii et Rich (2014), cité par Chakor (2020)). Mais, bien sûr, mener une politique d'inclusion n'est pas pour les entreprises qu'un enjeu humain, mais aussi l'expression d'intérêts économiques et commerciaux. Nous en avons identifiés deux principaux.

---

<sup>34</sup> Qu'il s'agisse de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, notamment les dirigeants, ou des enseignants-chercheurs

## 1. Améliorer son image d'entreprise

Mener une politique de diversité et d'inclusion des personnes transgenres, et plus largement LGBT+, est susceptible d'apporter à l'entreprise une meilleure notoriété (tant quantitative que qualitative) et d'améliorer son image de marque, auprès du grand public et/ou de ses prospects et clients directs (en particulier si ces-derniers sont des entreprises ou des administrations, comme c'est le cas pour Worldline). Cela jouera par la suite sur sa compétitivité hors-prix<sup>35</sup>. Aujourd'hui, "dans un contexte marqué par un accroissement de la volatilité et de la segmentation de la clientèle et une plus forte sensibilité de celle-ci aux arguments de la RSE", il peut être un vrai atout pour les entreprises de prendre en main les questions d'inclusion et diversité<sup>36</sup>.

Pour illustrer ce point par une expérience personnelle, j'ai eu l'occasion d'être en contact avec des professionnels exerçant au pôle RSE de Worldline. Ces professionnels m'ont très clairement dit qu'aujourd'hui la RSE était pour eux incontournable, dans le sens où ils ne reçoivent pas un appel d'offre sans être questionnés sur la stratégie RSE de Worldline. Celle-ci constitue ainsi, de manière théorique comme pratico-pratique, un réel différenciateur pour gagner des contrats. De plus en plus, les entreprises sont tenues de "montrer patte blanche"<sup>37</sup>, et l'inclusion des minorités sexuelles s'inscrit effectivement dans le volet "social" des politiques de responsabilité sociale et environnementale.

## 2. Accroître son avantage concurrentiel

Outre à améliorer l'ancrage de l'entreprise dans son environnement extérieur, et notamment à fidéliser ses clients ou gagner de nouveaux marchés, "la promotion de la diversité [...] peut s'avérer un facteur d'internationalisation des organisations" (Davel *et al.* (2009), cité par Bruna (2011)), susceptible de fournir à l'entreprise un avantage concurrentiel sur ses concurrents directs (notamment en termes de créativité et d'innovation) (Bruna (2011)).

Pour suivre cette voie de meilleures performances individuelles et collectives, les organisations peuvent être tentées d'instaurer des politiques RH "respectueuses et incitatives de la diversité, notamment dans les fonctions d'encadrement." (*Ibid.*). En effet, des politiques RH favorisant une meilleure inclusion des personnes transgenres peuvent largement exercer un impact positif sur les performances individuelles et collectives, et ce pour plusieurs raisons.

---

<sup>35</sup> La compétitivité est la "capacité pour une entreprise [...] à maintenir ou accroître ses parts de marché, sur le marché domestique (compétitivité interne) et sur les marchés extérieurs (compétitivité externe)." (Bazureau *et al.* (2013)) La compétitivité hors-prix "dépend de facteurs tels que les performances des produits, la fiabilité, l'image de marque, les conditions de financement ou de commercialisation..." (*Ibid.*)

<sup>36</sup> Un exemple notable, davantage à propos de la notoriété que sur l'image elle-même, est celui de la marque Honey Maid, laquelle "en se montrant en faveur des LGBT dans sa campagne publicitaire [...] a atteint son objectif : provoquer le débat et le dialogue. Les recherches dans Google sur le nom de la marque ont augmenté de 400% pendant la campagne." (Normes de conduite de l'ONU, p34)

<sup>37</sup> Pour reprendre l'expression popularisée par Jean de La Fontaine dans la fable "Le loup, la chèvre et le chevreau" (1668)

La première est une probabilité accrue pour l'entreprise "d'attirer à elle les profils les plus talentueux et ayant le plus fort potentiel, et ce, dans un contexte hautement concurrentiel pour la captation de la ressource stratégique de la compétence". (*Ibid.*)

La deuxième raison réside dans le fait que des politiques RH favorisant l'inclusion des personnes transgenres vont potentiellement accroître "la motivation, la satisfaction et la productivité des salariés, en réduisant les phénomènes de retrait, les frustrations et les auto-renoncements des catégories les plus discriminées." (*Ibid.*) Les politiques d'inclusion génèrent de la confiance, et les environnements inclusifs qu'elles permettent, présentent alors plusieurs caractéristiques : "engagement collectif de l'ensemble des parties prenantes, volonté d'intégrer des identités diverses et variées dans une optique de performance (création de nouvelles compétences, reconnaissance, engagement, implication, bien-être etc.), possibilités d'épanouissement de chacun comme il l'entend, sans avoir à se conformer à une norme extérieure" (Nishii (2013), cité par Chakor (2020)). La mise en place de politiques d'inclusion des personnes transgenres permettra alors de procurer des avantages humains à l'entreprise dans son ensemble, en améliorant sa productivité via, notamment, un accroissement de la motivation et de la loyauté des personnes transgenres acceptées pour qui elles sont (Bruna (2011)).

Concrètement, des personnes se sentant acceptées dans leur environnement de travail vont, *ceteris paribus*<sup>38</sup>, être plus performantes, avoir plus de facilités à exprimer leur propre point de vue (auquel un tiers ne pense pas forcément car il a un vécu différent) et être plus forces de propositions.

En termes de performance collective, les environnements inclusifs vont permettre à tous les individus appartenant à un groupe (de travail, par exemple) d'être "traités équitablement, valorisés pour ce qu'ils sont et inclus dans la prise de décision fondamentale" (Nishii (2013)), traduit par Chakor (2020)). Une solidarité entre les différents collaborateurs composant l'équipe va se créer à l'aune de leur diversité, et on peut tout à fait supposer qu'une équipe se sentant solidaire et entretenant des affinités sur le plan humain verra sa performance ensemble être particulièrement intéressante. Les environnements inclusifs caractérisés par la diversité ont aussi pour effet d'amenuiser les conflits, que ce soit en nombre, mais aussi en termes d'ampleur de leurs conséquences sur l'activité (Nishii (2013)). Ainsi, une politique volontariste d'inclusion sera de nature à renforcer "la cohésion fonctionnelle et l'unité coopérative des équipes", et donc la performance (Bruna (2011)).

Une illustration très concrète que l'on peut mettre en exergue concernant une amélioration des performances individuelles comme collectives est la suivante : la société EY (anciennement Ernst & Young) explique sur son site internet<sup>39</sup> que son environnement inclusif s'appuie notamment sur deux leviers :

---

<sup>38</sup> Locution latine signifiant "Toutes choses étant égales par ailleurs"

<sup>39</sup> "Diversité, inclusion et carrière Toutes les différences comptent pour EY." EY.  
[https://www.ey.com/fr\\_fr/careers/diversity-inclusiveness](https://www.ey.com/fr_fr/careers/diversity-inclusiveness)

- “créer les conditions pour que chacune, chacun, quelles que soient ses singularités, s’épanouisse dans l’organisation et exprime ainsi pleinement son potentiel” (performance individuelle) ;
- “favoriser la constitution d’équipes plurielles, et encourager le leadership inclusif, comme compétence clé au service de l’innovation et de performance” (performance collective).

Par ailleurs, réciproquement, “l’absence d’une politique R.H. soucieuse du collectif et attentive aux problématiques de la diversité peut, à terme, nuire à la cohésion des équipes, à la fidélisation et à l’implication des personnels ainsi qu’à la performance globale de l’organisation.” (Bruna (2011)). Cela peut entraîner pour l’entreprise “un risque de fuite des talents, de déperdition de capital humain et de réalisation de coûts supplémentaires liés au recrutement.” (*Ibid.*) En matière de coûts liés aux *turnovers*, notons que “[la] discrimination force des salariés LGBTI par ailleurs qualifiés à quitter leur emploi, ce qui entraîne des frais de recrutement inutiles et la perte de talents.”<sup>40</sup>

Mener des politiques d’inclusion répond, d’une part, à la fonction sociale intégratrice première des entreprises, d’autre part, à des intérêts économiques bien compris. Aussi, cela permet de limiter les risques juridiques encourus pour l’entreprise (C).

### C) Inclusion et limitation des risques juridiques

Les intérêts pour l’entreprise comme un ensemble de favoriser une meilleure inclusion des personnes transgenres s’apprécie aussi sur le plan juridique. En particulier, il s’agira de lutter contre les discriminations à l’oeuvre sur le lieu de travail, celles-ci pouvant avoir énormément de conséquences négatives pour l’entreprise. Il en est ainsi de :

- la détérioration de l’image de l’entreprise, du point de vue extérieur (notamment des clients et prospects) comme à l’intérieur même de l’entreprise ;
- la perte de motivation, voire la peur de se rendre au travail, entraînant une baisse de productivités individuelle et collective, d’autant plus si les relations de “discriminants-discriminés” sont entre collègues directs, amenés à travailler ensemble au quotidien.

L’un des enjeux fondamentaux d’une inclusion des personnes transgenres au travail réside dans l’objectif que tout un chacun soit et se sente légitime d’exister, d’avoir les mêmes droits et de vivre pleinement une situation d’égalité des droits sur le lieu de travail.

Mener une politique pro-diversité pourra permettre de “réduire les externalités négatives d’une politique RH peu impliquée dans la lutte contre les discriminations, non seulement en termes de risques juridiques encourus mais aussi de dommages procurés à l’image de l’entreprise.” (Bruna (2011)) En effet, “mettre en oeuvre une politique incitative de la diversité permet de prévenir le risque de discrimination, tant d’un point de vue financier qu’en termes de dégradation” de l’image de marque et de la réputation de l’entreprise (*Ibid.*).

---

<sup>40</sup> Normes mondiales de conduite à l’intention des entreprises de l’ONU. 2017. Organisation des Nations Unies. p. 19.

L'ensemble de ces enjeux amène à comprendre que l'inclusion peut tout à fait concerner l'ensemble des pôles RH ; nous y reviendrons. Une politique en ce sens "implique de décortiquer, rationaliser (*sic*) et, de facto, sécuriser les *process* RH, du recrutement jusqu'à la gestion de carrière" (*Ibid.*).

Il est important de noter que prendre en compte et lutter contre les discriminations implique prendre en compte et lutter contre *toutes* les formes de discriminations sur le lieu de travail, quand bien même celles-ci seraient plus "fourbes". Il nous semble qu'aucune forme de discrimination ne soit plus acceptable qu'une autre, qu'il s'agisse de violences physiques, ou verbales, telles des remarques désobligeantes, des insultes, des menaces, ou des comportements dévaluant les apports et contributions d'un individu, de manière intentionnelle ou non (Chakor (2020)).

En résumé, sur le plan juridique, l'inclusion menée par les entreprises a plusieurs sens : "uniformisation des règles du jeu, assurer les mêmes opportunités pour tous (avec égal accès), lutte contre toute forme de discrimination, même subtile, systèmes de décision inclusifs" (*Ibid.*), notamment. D'un point de vue opérationnel, il s'agit alors de nourrir "la volonté de résoudre des discriminations et traiter des conséquences des préjugés qui apparaîtront par la force des choses" (Shore *et al.* (2018), cité par Chakor (2020)).

La lutte contre les discriminations se fait principalement à l'appui de l'article L1132-1 du code du travail, prohibant les discriminations aux différentes étapes de la relation de travail. Une personne tenant des propos ou agissant de manière transphobe se rend potentiellement coupable des faits de harcèlement dont les motifs sont visés par ce texte. Il est une obligation et un intérêt de l'entreprise que ce texte soit respecté. En particulier, notons qu'une personne qui s'obstinerait à ne pas respecter les bons prénom et pronom de la personne en transition ou transgenre peut être assignée en justice avec ce même fondement législatif. Afin de se prémunir contre ces risques, l'inclusion peut consister pour l'entreprise en la mise en place de "politiques qui exigent du personnel [...] qu'il respecte le nom, les pronoms, les termes et les expressions du genre utilisés par la personne concernée."<sup>41</sup>

La question qui se pose aujourd'hui est celle de savoir à partir de quel moment une personne, dans un souhait de transition de genre, subit une discrimination pour mauvaise utilisation de prénom et/ou de pronom. La question n'a pas encore été résolue par la jurisprudence. À partir du moment où le changement officiel (état civil) a été acté, l'obligation de ne pas "mégenrer" et d'appeler la personne par son nouveau prénom est claire. Mais, qu'en est-il avant ce changement, lorsque la personne a décidé elle-même, sans démarche administrative, d'un changement d'identité ? Cela revient à se demander jusqu'à quel point l'auto-affirmation de soi est un droit.

À ce jour, les entreprises sont en mesure de conjuguer mission intégratrice sociale, performance économique et, bien sûr, respect du droit en vigueur. L'enjeu primordial derrière ces raisons de

---

<sup>41</sup> Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU. 2017. Organisation des Nations Unies. p. 10.

favoriser l'inclusion est donc à la fois social, économique et juridique : la lutte contre les discriminations et l'égal accès aux droits sur le lieu de travail.

Si nous avons conçu, dans cette première partie, l'entreprise comme un ensemble, il est temps de voir en cet ensemble l'assemblage harmonieux de multiples entités et acteurs, dont l'un nous concerne particulièrement : les Ressources humaines. La principale mission de cet acteur est de supporter les activités productives de l'entreprise, "de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant"<sup>42</sup>. Au niveau d'un pôle *Human Resources Business Partner* (HRBP) comme celui en place au sein de Worldline, ces missions consistent en partie, du point de vue d'un Assistant RH en tout cas, en la gestion des différents événements qui ocurrent de l'entrée à la sortie du salarié de l'entreprise, en passant par ceux inhérents à ce qu'on peut appeler "la vie du contrat"<sup>43</sup>.

Les valeurs de l'entreprise sont censées transparaître bien au-delà de ces missions des Ressources humaines. En matière d'inclusion des personnes transgenres, il semble que ces valeurs soient également celles contenues au sein des chartes et normes que Worldline a signées. Dans une seconde partie, il s'agira alors de se demander comment, en tant qu'Assistant Ressources humaines au sein du pôle HRBP de Worldline, je suis aujourd'hui en mesure de participer, par la mise en pratique de ces valeurs, à l'inclusion des personnes transgenres (II).

---

<sup>42</sup> Définition extraite de : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>

<sup>43</sup> Parmi ces évènements : souhait de mobilité, passage à temps partiel, demande d'autorisation de travail pour les travailleurs étrangers, suivi et gestion des périodes d'essai

## **II – Inclusion et pratiques RH : étude du cas de Worldline**

Dans un premier temps, il s'agira pour nous d'analyser concrètement ce que Worldline a signé, à quels valeurs et principes elle s'est attachée en signant la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle et les Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU<sup>44</sup>. Autrement dit, sur quels principes repose l'inclusion des personnes transgenres au sein du groupe Worldline ? (A). Ensuite, l'étude du *process* RH "Transition de genre" permettra de comprendre comment ces valeurs se concrétisent en matière de gestion, par un Assistant RH, des situations de transition de genre (B).

### A) L'inclusion des personnes transgenres à Worldline : principes et valeurs RH

Les principes auxquels Worldline s'est attachée et sur lesquels repose sa politique d'inclusion des personnes transgenres sont ceux contenus d'une part dans la Charte d'Engagement LGBT+ de l'association l'Autre Cercle (1), d'autre part dans les Normes de conduite à l'intention des entreprises de l'Organisation des Nations Unies (2). Notre objectif ne sera non pas simplement de reprendre plus ou moins textuellement ce que disent ces textes, mais bien d'en faire une analyse personnelle, grâce aux enseignements que nous avons acquis au cours de notre réflexion.

#### 1. Étude de la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle

En 2012, l'association l'Autre Cercle, "ayant pour objet de lutter contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre"<sup>45</sup> et plus généralement l'inclusion des personnes LGBT+ au travail, crée en collaboration avec plusieurs entreprises la Charte d'Engagement LGBT+ (abrégé "Charte LGBT+") qui consacre quatre grands principes que les entreprises signataires s'engagent à respecter. Les entreprises peuvent signer cette charte afin de manifester publiquement, c'est-à-dire auprès de l'ensemble des acteurs de leur écosystème<sup>46</sup>, leur attachement à l'égalité de traitement des salariés LGBT+. La Charte d'Engagement LGBT+ "lie les employeurs publics et privés à leurs employé-e-s LGBT et non LGBT"<sup>47</sup>.

Au 15 juin 2021, 163 employeurs – dont Worldline en février 2019 – ont signé cette charte (voir annexe 3). Parmi ces signataires : des dirigeant(e)s de grandes entreprises, de PME, ou d'établissements d'enseignement supérieur, des associations, des ministres, des maires et présidents de région.

---

<sup>44</sup> Lutte contre la discrimination à l'égard des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués : Normes de conduite à l'intention des entreprises (United Nations' Standards of Conduct for Business). 2017. Organisation des Nations Unies (United Nations Human Rights)

<sup>45</sup> Préambule de la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle (L'Autre Cercle, 2012)

<sup>46</sup> Nous y reviendrons de manière plus approfondie par la suite, mais pour une représentation des différents acteurs composant l'écosystème de l'entreprise, vous pouvez vous référer à l'annexe 4 "Représentation schématique de l'écosystème de l'entreprise".

<sup>47</sup> Préambule de la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle (L'Autre Cercle, 2012)

“Seuls des changements concrets des cultures, des organisations et des pratiques peuvent faire progresser les questions relatives à l’orientation sexuelle et à l’identité de genre dans un contexte professionnel.” Tels sont les mots qui débute le préambule de la charte. Au-delà d’un bienfait économique ou d’une obligation légale, l’engagement des employeurs pour une meilleure inclusion des personnes LGBT+ dans la société est “une question d’exemplarité et d’engagement sociétal, voire d’éthique.”<sup>48</sup> Nous en revenons, ainsi, à l’ensemble des raisons pouvant motiver une implication des entreprises.

La Charte d’Engagement LGBT+ de l’Autre Cercle permet d’aborder l’inclusion des personnes LGBT+ au travail dans une approche concrète de promotion de la diversité et de prévention des discriminations. Il s’agit de mettre sur papier des principes forts, mais qui ne nous semblent pas disproportionnés au regard des enjeux et de l’importance du sujet. Cette importance est quantitative, en témoigne l’ensemble des liens pluridisciplinaires que nous avons considérés jusqu’ici : social, économique, juridique, managérial, notamment. Elle est également concevable en termes d’ampleur prise par le sujet, que ce soit au regard des statistiques mises en exergue en introduction ou des évolutions positives des mœurs et mentalités visibles par le truchement de la société française.

Comme cela est très bien précisé en présentation de la charte sur le site internet de l’Autre Cercle, celle-là aborde “[l’orientation] sexuelle et l’identité de genre, sujets relevant de l’intime comme les convictions religieuses [...], sous un angle RSE et RH, pour s’assurer que les pratiques ne sont pas discriminantes, que les avantages et droits accordés dans le cadre de l’articulation des temps de vie, de la conjugalité, de la parentalité sont bien adaptés et accessibles, y compris dans la confidentialité, pour tou.te.s les collaborateur·rice·s.”<sup>49</sup>

En la signant, Worldline s’est engagée au même titre que l’ensemble des entreprises, organisations ou établissements publics signataires, à respecter quatre grands principes d’inclusion et de diversité. Nous allons relater ce que ces idées successives nous inspirent, à l’aune d’une expérience d’Assistant RH à Worldline et d’un parcours universitaire pluridisciplinaire.

### *1. Créer un environnement inclusif pour les collaboratrices et les collaborateurs LGBT+*

Il s’agit en premier lieu pour l’entreprise de “[prendre] les mesures propres à cultiver un climat d’entente exempt d’intimidation, d’hostilité, de vexation et de toute forme de conduite discriminatoire en raison de l’orientation sexuelle ou de l’identité de genre.” (Charte LGBT+) La mobilisation de l’ensemble des acteurs de l’entreprise est essentielle. En particulier, les instances dirigeantes et encadrantes auront un vrai rôle d’exemple à jouer. Nous reviendrons là-dessus : sensibiliser le “top management” est primordial, surtout dans le but d’obtenir des évolutions, mais attention à ne pas négliger la sensibilisation des “managers de terrain”, qui sont un potentiel interlocuteur référent quotidien pour les personnes transgenres.

---

<sup>48</sup> Présentation de la charte : <https://www.autrecercle.org/page/charte-d-engagement-lgbt-de-l-autre-cercle>

<sup>49</sup> *Ibid.*

Par ailleurs, à côté des dirigeants et des managers, il s'agit de “sensibiliser, former et accompagner” l'ensemble des membres du personnel impliqués dans des sujets pouvant laisser place à des situations de discriminations subies par les personnes transgenres et généralement LGBT+, afin de prévenir ces situations. On pense notamment au recrutement, à la formation, aux évaluations personnelles et à la gestion des carrières. Nous y reviendrons, mais mettons une nouvelle fois l'accent ici sur l'importance que chaque acteur joue son rôle, quel que soient ses missions.

Également, créer un environnement inclusif consiste pour les entreprises à faire preuve de rigueur, d'une part dans la manière que celles-ci ont de communiquer sur les sujets, d'autre part sur leur capacité à identifier un(e) référent(e) à disposition des personnes qui auraient besoin de s'y référer. En matière de communication, il s'agit en particulier de “mentionner explicitement la thématique LGBT+ dans les communications internes sur leur engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité” (*Ibid.*).

Enfin, ce principe signifie que les employeurs comme Worldline s'engagent à “soutenir les initiatives des collaboratrices et collaborateurs ayant pour objectif de lutter contre la discrimination à l'encontre des populations LGBT+” (*Ibid.*). Comme nous le verrons, les Normes de l'ONU considèrent également ce principe comme primordial, et Worldline laisse effectivement une belle ouverture à ce genre d'initiatives des collaborateurs (constitution de réseaux internes, par exemple) pour lutter contre les discriminations et autres formes de violences à l'égard de populations discriminées.

## *2. Veiller à une égalité de droit et de traitement entre tou.te.s les collaboratrices et collaborateurs quelles que soient leur orientation sexuelle et identité de genre*

Veiller à une égalité de droit et de traitement au sein de l'entreprise signifie d'une part avoir des règles claires dans le texte, d'autre part s'assurer que ces règles soient effectivement et correctement appliquées. Les règles et procédures internes aux structures ne doivent permettre aucune discrimination liée à l'orientation sexuelle ou l'identité de genre. Les pôles juridique et relations sociales des Ressources humaines, ainsi que le dialogue social (notamment dans le cadre du CSE), prennent ici tout leur sens en matière d'inclusion et de diversité.

Comme dit de manière sous-jacente dans le paragraphe précédent, il est important, dans leur application concrète, que l'ensemble de ces règles et procédures garantisse “l'accès à tou.te.s aux droits et avantages existants accordés [...] dans le cadre de la conjugalité et de la parentalité (mutuelle, prévoyance, congés familiaux...)” (Charte LGBT+). Les contrats de mutuelle et la couverture santé en place au sein de la structure sont ainsi des éléments importants. Communiquer régulièrement et faciliter l'accès à toutes et tous sans discrimination à ces éléments d'information l'est également.

Pour finir sur ce deuxième principe, la confidentialité étant un élément primordial, les structures doivent tout mettre en œuvre pour que celle des informations relatives à l'orientation sexuelle ou

l'identité de genre soit garantie. Compte tenu de l'ampleur quantitative et de la sensibilité des données manipulées, les professionnels des RH sont particulièrement concernés.

### *3. Soutenir les collaboratrices et collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires*

Sans révéler la suite du mémoire, là est un principe qui semble particulièrement important pour une grande partie des salariés transgenres : se savoir soutenu par sa hiérarchie en cas d'acte de transphobie subi (que ce soit de la part d'un collègue, d'un responsable, d'un client, d'un sous-traitant, et caetera). Les instances dirigeantes et les services Ressources Humaines doivent adopter une position ferme non-équivoque sur toutes les questions de discriminations et un comportement exemplaire de soutien aux collaboratrices et collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires. Cet engagement doit bien évidemment être visible et su des salariés transgenres et plus largement LGBT+. Il passe par une action concertée avec les syndicats ; la coopération entre service Relations sociales des RH et représentants du personnel est, une nouvelle fois, primordiale.

L'efficience de l'ensemble des engagements et postures susmentionnés passe ainsi par le dialogue et la coopération entre les acteurs, et par la mise en œuvre d'autres actions, "destinées à prévenir et, le cas échéant, à sanctionner tout propos ou attitude discriminatoire." (*Ibid.*)

Enfin, "intégrer explicitement le critère LGBT+ dans les structures d'écoute et d'alerte anti-discriminations, et promouvoir ces structures en interne" (*Ibid.*) est une autre illustration concrète de comment ce troisième principe posé par la charte peut être mis en œuvre par les structures signataires.

### *4. Mesurer les avancées et partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général*

Enfin, les entreprises, organisations ou établissements publics signataires de la Charte d'Engagement LGBT+ s'engagent à suivre la progression des carrières et à partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général.

En pratique, le suivi des progrès faits passe par la création et la promotion d'outils de mesure des actions mises en place et de leur efficacité. En la matière, nous pouvons envisager les enquêtes menées à l'échelle globale de l'entreprise pour connaître du bien être des salarié(e)s au travail.

Ces avancées devraient faire l'objet d'une consécration dans les reportings de la structure, "tels que les bilans de la politique diversité (rapports annuels Développement durable, Diversité, RH, audit de certification du Label Diversité, ...)." (Charte LGBT+) À nouveau, cela nous semble d'autant plus cohérent que se saisir de ces problématiques s'avère de plus en plus bénéfiques pour les entreprises (image, gain de marchés, par exemples). C'est donc dans l'intérêt même des entreprises de faire ce type de démarche.

Quant au partage de bonnes pratiques pour faire avancer les choses, il peut passer par une approche à plus ou moins grande échelle.

Au niveau “macro”, il peut s'agir de la participation de différents acteurs à des réunions visant à échanger autour de ces pratiques. En effet, il est important de communiquer à l'extérieur de la structure “sur les bonnes pratiques et les engagements LGBT+ pris (par exemple : signature de la Charte d'Engagement LGBT+, prise de parole lors de colloques RH)” (Charte LGBT+). Cela permettra, d'une part, de généraliser ces bonnes pratiques, d'autre part d'en faire connaître les enjeux.

Au niveau “micro”, ce partage de bonnes pratiques peut passer par une coopération quotidienne au sein de l'entreprise (typiquement, des collègues RH qui échangent ensemble leurs idées dans le but d'améliorer un *process* RH).

## 2. Étude des Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU

En tant qu'Assistant RH, je considère Worldline comme une entreprise d'une part ouverte aux personnes LGBT+ et notamment celles transgenres et, d'autre part, mettant en œuvre toutes les mesures pour proposer un environnement de travail inclusif. Néanmoins, avant de commencer notre étude des Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU (abrégé “Normes de conduite”), deux limites sont à relever quant aux textes signés par Worldline, et notamment ces normes.

D'une part, la portée contraignante de ces textes est limitée. En effet, les Normes de l'ONU appartiennent notamment à ce qu'on appelle communément la “Soft Law”, c'est-à-dire des “normes dont la substance est tellement peu contraignante que l'obligation de l'un et le droit de l'autre en deviennent presque insaisissables” (définition de Prosper Weil, juriste français). Très concrètement, par exemple, il est bien compliqué d'invoquer l'irrespect de ce genre de normes devant une juridiction<sup>50</sup>.

En outre, cela s'illustre par la forme prise par les Normes de l'ONU, dans lesquelles les mots sont souvent utilisés avec des pincettes. Il en est notamment ainsi de l'expression suivante, laquelle revient très souvent à partir de la page 9 : “Les entreprises *devraient*” (et non pas “doivent”, ou “sont contraintes de”). Autre exemple à la page 6 : “Les Normes de conduites [...] *encouragent*

---

<sup>50</sup> Afin de nuancer cette irresponsabilité pénale des entreprises, notons tout de même que, si ces normes ne sont pas à proprement parlé contraignantes, il n'en est pas forcément de même du droit interne régissant les activités des entreprises ou des contrats “liant les entreprises aux sociétés ou particuliers qui sont leurs clients ou fournisseurs” (Normes de conduite de l'ONU, p18). Cela est d'autant plus plausible que, comme nous l'avons envisagé un peu plus tôt dans ce mémoire, l'importance pour les prospects que l'entreprise mène une stratégie RSE – par exemple en matières de diversité et d'inclusion – est grandissante. En pareille situation contractuelle, la responsabilité des entreprises “pourra alors être engagée devant des tribunaux” (*Ibid.*, p18). D'autre part, “le droit international humanitaire et le droit international pénal peuvent eux aussi faire certaines obligations aux entreprises dans certaines circonstances.” (*Ibid.*, p18)

l'adoption de bonnes pratiques" ("encouragent", seulement). Enfin, il est même écrit noir sur blanc à la page 13 : "Si les entreprises sont invitées à appuyer et adopter les Normes de conduite et à s'y référer lorsqu'elles rendent compte des mesures qu'elles ont prises en matière de promotion et de protection des droits de la personne, *il n'existe pas de dispositif de suivi de l'application des Normes de conduite.*"

Ainsi, la signature des Normes de conduite n'engage pas réellement à mettre en œuvre des actions en ce sens. Comme cela est d'ailleurs précisé dès les premières lignes, ces normes constituent seulement "un pas dans la bonne direction pour aider les entreprises" (Normes de conduite, p1).

Cela étant posé, intéressons-nous maintenant à ce sur quoi Worldline s'est accordée en signant ces normes : à quels valeurs et principes s'est-elle attachée ?

D'abord, notons que ces normes de conduite sont la concrétisation, en matière de droits des personnes LGBT+ en entreprise, des normes internationales en vigueur dans le domaine des droits de la personne (*Ibid.*, p13). Ces normes internationales s'appliquent à tous, et notamment aux entreprises. Elles sont fondées sur le droit international des droits de l'homme en vigueur et conformes aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Dès l'introduction des Normes de conduite, la fonction sociale des entreprises, que nous envisageons en début de première partie, est rappelée. Les entreprises peuvent jouer un rôle majeur dans l'évolution des normes et des mentalités dans la société entière. Il est important qu'elles se saisissent de cette responsabilité. Zeid Ra'ad Al Hussein, Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme, avait ainsi pu estimer que "si nous voulons accélérer le rythme des progrès accomplis dans le monde [...], il faudra non seulement que les entreprises assument leurs responsabilités en ce qui concerne les droits de la personne, mais aussi qu'elles deviennent de véritables acteurs du changement" (*Ibid.*, préambule). Ce pouvoir d'influence des entreprises se fait auprès de son écosystème en général, et "chaque victoire contre la discrimination est une victoire pour la société dans son ensemble." (*Ibid.*, p1) Il est par ailleurs précisé dès la première page du rapport que les entreprises ont souvent les moyens de faire évoluer les mentalités.

Également, l'entreprise fait partie d'un écosystème riche en acteurs (voir annexe 4, "Représentation schématique de l'écosystème de l'entreprise"). Les Normes de conduite encouragent les interactions entre l'ensemble de ces acteurs<sup>51</sup>, "la réalisation de progrès dans ce domaine passant par la participation de tous les acteurs à tous les niveaux." (Normes de conduite, p4)

---

<sup>51</sup> Du personnel aux clients, en passant par les fournisseurs, les actionnaires, les collectivités, les gouvernements, les législateurs et les syndicats

Enfin, l'introduction des Normes de conduites corrobore la conception de l'inclusion des personnes transgenres comme étant un instrument de performance économique. En effet, il est rappelé dès les premières pages que “[de] nombreuses sociétés ont constaté que le fait de lutter activement contre la discrimination et de promouvoir la diversité et l’inclusion présentait aussi des avantages économiques – en permettant de trouver de nouveaux talents, en améliorant la prise de décisions et en s’attirant la loyauté des clients et des investisseurs.” (*Ibid.*, p3)

Ces premières idées sont celles transverses à l'ensemble des cinq normes posées par l'ONU, et sur lesquelles la société Worldline s'est accordée. Nous allons étudier les principes couverts par ces normes ; au-delà d'une analyse textuelle, il sera surtout intéressant de mettre en avant ce que ces normes suscitent dans notre propre optique.

### *1. En tout temps : respecter les droits de la personne*

En signant ces normes, les entreprises, et notamment Worldline, s'engagent à respecter les droits individuels des personnes et en particulier des personnes transgenres, et ce dans l'ensemble de leurs activités et relations commerciales. Elles doivent “élaborer des politiques, [...], et, dans les cas où leurs décisions ou activités auraient eu une incidence négative sur l’exercice des droits de la personne, prendre des mesures pour y remédier.” (*Ibid.*, p5)

Les entreprises doivent porter une attention particulière à stopper les atteintes aux droits fondamentaux des personnes LGBT+, qu'elles soient la cause ou qu'elles aient contribué à ces atteintes. Pour cela, des mécanismes “légitimes, accessibles, équitables, transparents, compatibles avec le respect des droits” et reposant sur la participation et le dialogue devraient être mis en place afin de rendre possible des améliorations (*Ibid.*, p9)<sup>52</sup>. La mise en place de ces politiques et procédures doit être appropriée en fonction de la taille et de la situation propres de chaque entreprise (*Ibid.*, p9).

### *2. Dans l'environnement de travail : éliminer la discrimination*

En signant ces Normes, Worldline s'engage à éliminer toute forme de discrimination dans son environnement de travail. Toute personne avec laquelle l'entreprise concernée travaille ou est susceptible de travailler a le droit de ne pas subir de discrimination, que ce soit “sur la base de l’orientation sexuelle, de l’identité de genre, de l’expression du genre ou des caractéristiques sexuelles.” (*Ibid.*, p9) Cela est vrai en toutes circonstances, et notamment en matière de recrutement<sup>53</sup>, d'emploi, de conditions de travail, de prestations, de respect de la vie privée ou de traitement des cas de harcèlement.

---

<sup>52</sup> Un point important à soulever est que la mise en place de ces actions et procédures ne doit ni se faire au détriment ou compromettre les rôles des syndicats, “ni empêcher l’accès aux mécanismes judiciaires et autres mécanismes de dépôt de plainte non judiciaires.” Aussi, dans leurs actions, les entreprises doivent prendre en compte les enjeux spécifiques qui préoccupent la population LGBT+ (et notamment transgenre), et en particulier la protection assurée aux lanceurs d'alerte (Normes de conduite de l'ONU, p9).

<sup>53</sup> En matière de recrutement, les entreprises sont tenues d'accorder à tous “les mêmes avantages, les rémunérer sur la base du même barème et leur offrir les mêmes possibilités de formation ou de promotion”, indépendamment des caractéristiques individuelles susmentionnées (*Ibid.*, p9-10). C'est

De manière transverse à toutes les étapes de la relation de travail, il s'agit pour les entreprises de prendre “des mesures déterminées pour empêcher et éliminer la discrimination, le harcèlement (externe ou interne) et la violence à l’égard des LGBTI, et leur assurer une protection à cet égard.” (*Ibid.*, p10)

Nous reviendrons sur ce point en troisième partie, mais il est excessivement important que les salariés transgenres (et plus généralement LGBT, d'ailleurs) se sachent protégés et soutenus par leurs entreprises dans le cas où ils seraient confrontés à des actes de transphobie<sup>54</sup>.

Dans ce cadre, et cela est bien relaté par l'ONU, les actions de formation du personnel employé et d'encadrement sont un enjeu majeur dans la lutte contre les LGBT-phobies. Cela est vrai qu'il s'agisse de formations à la sécurité, à la sensibilisation ou à la prise de conscience par cet encadrement de sa responsabilité quant aux préoccupations en matière – et en vertu du principe – de respect des droits des individus LGBT+ que doit appliquer l'entreprise (*Ibid.*, p10). Les politiques d'inclusion menées par les entreprises peuvent aussi consister en des mesures exigeant “du personnel de l'entreprise qu'il respecte le nom, les pronoms, les termes et les expressions du genre utilisés par la personne concernée.” (*Ibid.*, p10)

Éliminer la discrimination consiste aussi à respecter l'intimité de la vie privée des personnes. Cela peut passer par la mise en place “des mesures de sécurité propres à préserver la confidentialité des informations liées à l'orientation sexuelle, à l'identité de genre, à l'expression du genre ou aux caractéristiques sexuelles et en se gardant de communiquer de telles informations à des tierces parties, y compris les pouvoirs publics, sans avoir reçu l'autorisation expresse de le faire de la part de l'individu concerné. L'encodage des données est à cet égard essentiel.” (*Ibid.*, p10) Le sens de la confidentialité étant majeur dans le domaine des Ressources humaines – où de nombreuses données personnelles aux salariés sont manipulées –, ce principe fait largement écho à mon quotidien d'Assistant RH.

Enfin, éliminer les discriminations dans l'environnement de travail passe par une considération des contrats de mutuelle et la couverture santé en place au sein de l'entreprise. Selon les Normes de conduite de l'ONU, “[les] entreprises devraient faire en sorte que les actes chirurgicaux procédant de l'affirmation du genre, les traitements y afférents et l'appui fourni à ceux qui y ont recours soient couverts par les plans d'assurance maladie de l'entreprise.” (*Ibid.*, p11) Également, “un accès sûr et non discriminatoire aux toilettes et autres installations non mixtes” participe largement à l'inclusion des personnes transgenres dans l'environnement de travail de celles-ci (*Ibid.*, p11).

---

par ailleurs tout au long de la carrière que ces avantages consentis doivent respecter le principe d'égalité (*Ibid.*, p10).

<sup>54</sup> Parmi les mesures destinées à empêcher et éliminer la discrimination, le harcèlement et la violence envers les personnes LGBT+, les entreprises peuvent envisager les mesures suivantes : “l'analyse des risques liés aux voyages d'affaires, l'élaboration de politiques de transport quotidien et la formation des employés sur la sécurité.” (Normes de conduite de l'ONU, p10)

### *3. Dans l'environnement de travail : offrir un soutien*

Au sein de son environnement, offrir un soutien aux personnes victimes de transphobie doit être un principe directeur de l'action des entreprises et de ses acteurs internes, notamment en RH. Les entreprises doivent tout mettre en œuvre pour proposer aux salariés – notamment transgenres – un climat de travail positif et fidèle au principe de dignité de la personne humaine. Si l'égalité demeure le principe, cela peut aussi passer par la mise en œuvre d'un principe d'équité : "les entreprises ne peuvent se contenter de proposer simplement aux LGBTI les mêmes prestations qu'aux autres, elles doivent prendre des mesures pour assurer leur inclusion, y compris en répondant à leurs besoins spécifiques sur le lieu de travail." (*Ibid.*, p5) D'autre part, il est essentiel que les efforts menés par les employés LGBT+ et notamment transgenres "pour créer leurs propres associations du personnel informelles" (*Ibid.*, p11) soient encouragés, et que ces employés se voient offrir les "mêmes chances que les autres groupes de mener les activités extraprofessionnelles proposées dans le cadre de l'entreprise". (*Ibid.*, p11)

### *4. Dans l'écosystème de l'entreprise : prévenir de nouvelles violations des droits de l'Homme*

L'inclusion des personnes transgenres passe aussi par l'interaction des entreprises avec l'ensemble des parties prenantes de son écosystème : fournisseurs et distributeurs, clients et éventuellement prospects, partenaires commerciaux, prestataires, sous-traitants, notamment. Selon les Normes de conduite, les entreprises doivent veiller à ce que ces acteurs ni ne subissent de discriminations, ni n'aient un comportement discriminatoire. Le cas échéant, elles "doivent user de leur influence pour tenter d'empêcher cet acte de discrimination." (*Ibid.*, p5) Les actes transphobes ne sont pas toujours le fait de l'entreprise, mais peuvent venir de biens ou services que celle-ci propose, ou de relations (commerciales, par exemple) que l'entreprise entretient (*Ibid.*, p5).

D'abord, chaque client de l'entreprise, quelque soit son orientation sexuelle ou son identité de genre, doit pouvoir accéder aux biens et services. En outre, si des opérations ou relations commerciales auxquelles participe l'entreprise s'avèrent être à l'origine de violences contre les personnes LGBT+, l'entreprise concernée doit prendre des mesures concrètes pour atténuer ces risques et si possible mettre fin à ces mauvais traitements (par l'utilisation de son influence sur les autres acteurs de son écosystème, notamment). Par exemple, en matière de relations avec ses actionnaires, il est déjà arrivé qu'une entreprise entre en divergence (voir annexe 5.1, "Conflit entre entreprise et acteur tiers de son écosystème : l'exemple d'une divergence entreprise-actionnaires (Starbucks)").

### *5. Dans l'environnement public : agir dans la sphère publique*

Enfin, les Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises prévoient que les entreprises signataires comme Worldline envisagent la possibilité d'agir dans la sphère publique pour lutter contre les discriminations et violences à l'égard des personnes LGBT+. Cela n'est pas sans rappeler la fonction sociale des entreprises, le rôle que celles-ci peuvent jouer dans les évolutions de normes et de mentalité dans la société, par la mise en place d'actions dans le monde du travail et de l'emploi.

Mais, cette cinquième norme va plus loin que la seule compréhension par l'entreprise de son rôle dans l'évolution des normes et mœurs. En effet, l'ONU incite les entreprises à lutter de manière pro-active contre les règles en place dans les pays où cadres juridiques et pratiques en vigueur sont contraires aux droits fondamentaux des personnes LGBT+ : “[les] entreprises sont encouragées à user de leur influence pour faire cesser les violations des droits fondamentaux dans les pays où elles mènent des activités.” (Normes de conduite, p6)<sup>55</sup>

Cela peut consister à “mener des activités de sensibilisation, de prendre des initiatives collectives, de prendre part au dialogue social ou d’apporter une aide financière ou une assistance en nature aux organisations qui défendent les droits” des personnes LGBT+<sup>56</sup> (*Ibid.*, p6).

Il peut aussi s’agir de remettre en question les mesures gouvernementales allant à l’encontre des droits des personnes LGBT+. Cependant, cette idée ne remet pas en cause le fait que, bien entendu, “les entreprises ne peuvent à elles seules transformer les sociétés dans lesquelles elles opèrent.” (*Ibid.*, p12)

Lorsqu’en première partie nous avons abordé la fonction sociale de l'entreprise, la notion économique sous-jacente fut celle d'externalité, cet “effet créé par un agent économique lorsqu’il procure à autrui par son activité une utilité [en l’occurrence], sans compensation monétaire.” (Bazureau *et al.* (2013)). Cette cinquième norme de conduite diffère des seules externalités que les politiques des entreprises peuvent produire au bénéfice de la société, en ce qu’elle incite celles-là à mener des actions au sein même de la société (nous ne sommes plus seulement dans les *conséquences* sur la société des actions menées au sein des entreprises). Cette nuance nous semble très intéressante, sur le plan théorique comme sur le plan pratique.

Un cas intéressant pour illustrer cet impact possible des entreprises sur les règles en vigueur sur un territoire est contenu en annexe 5.2 (en l’occurrence, à propos d’une loi appelée “HB2” mise en œuvre en Caroline du Nord et annulant les mesures de protection des droits des citoyens LGBT).

Ainsi pour les entreprises, agir dans la sphère publique peut passer par quatre postures :

1. la sensibilisation du public, notamment dans le cadre d’instances tels le Forum annuel sur les entreprises et les droits de la personne ;
2. les mise en question, contestation et résistance contre toutes prescriptions gouvernementales susceptibles de conduire à des violations des droits de la personne et notamment LGBT+, y compris quant à la mise en œuvre de ces prescriptions ;
3. l’action collective : “en s’associant à d’autres, les entreprises devraient consulter les organisations locales qui s’emploient à promouvoir les droits des LGBTI et déterminer

---

<sup>55</sup> Par exemple, en Inde, “des entreprises telles que Godrej, Genpact, Intuit, ThoughtWorks, Microsoft et Google ont pris position publiquement contre l’article 377 du Code pénal, qui érige en crime les relations entre personnes de même sexe.” (Normes de conduite de l’ONU, p34)

<sup>56</sup> Par exemple, la société “IBM a constitué une équipe qui se consacre à l’établissement de partenariats avec les associations LGBT dans les pays dans lesquels l’entreprise a des activités (plus de 180). Au cours de la décennie écoulée, IBM a fait des dons à un large éventail d’organisations, y compris les organisations LGBT.” (*Ibid.*, p36)

quelles mesures appropriées elles pourraient prendre collectivement pour contester les lois et pratiques discriminatoires” (Normes de conduite, p12) ;

4. le dialogue social, c'est-à-dire mener négociations, consultations et échanges d'information avec les syndicats au sujet des enjeux liés aux droits des employés LGBT+ (pour une illustration, voir annexe 5.3, “Engagement de l'entreprise avec d'autres parties prenantes dans la lutte contre les LGBT-phobies : l'exemple d'une collaboration entreprise-syndicat”).

Au-delà de leurs responsabilités propres, les entreprises ont beaucoup d'opportunités à saisir en matière de lutte contre les discriminations subies par les personnes transgenres. Elles peuvent s'engager avec d'autres parties prenantes, fournir un soutien et/ou prendre publiquement position en faveur de l'égalité des droits et du traitement des personnes.

Cela fait bien sûr écho à l'ensemble des opportunités, des éléments environnementaux avantageux, qui se présentent à Worldline pour les années présentes et à venir. Se saisir de ces questions est un de ces éléments.

En respectant les principes majeurs des Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises, Worldline fait un grand pas dans l'inclusion des personnes transgenres en son sein, notamment par les engagements pris relativement aux droits de la personne. Cette inclusion se conçoit aussi, au niveau des RH, par l'existence d'un *process* et d'un accompagnement sur mesure à destination des personnes transgenres, dans le but que celles-ci se sentent bien sur le lieu de travail. Ici est le rôle d'un Assistant Ressources humaines : comment sont concrètement, d'un point de vue opérationnel et processuel, mises en œuvre les valeurs contenues dans la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle et dans les Normes de conduite de l'ONU ? (B).

- B) La mise en pratique des valeurs et principes contenus dans les textes : étude de la posture d'un Assistant RH pour l'inclusion des personnes transgenres à Worldline

Pour la société Worldline dans son ensemble, il est particulièrement important de “s’assurer que les opérations commerciales ne contribuent pas à la discrimination à l’égard des clients ou des fournisseurs” et de “travailler avec des partenaires commerciaux pour lutter contre les pratiques discriminatoires en amont et en aval de la chaîne d’approvisionnement.” (Document d’enregistrement universel 2020 de Worldline, p149). Il existe d’ailleurs, au Royaume-Uni, cinq réseaux de diversité et d’inclusion, dont le message clé est “adopter l’unicité – la dignité et la valeur pour tous” (*Ibid.*, p149). Il s’agit alors de favoriser la diversité, proposer un environnement de travail sûr n’impliquant aucune discrimination et promouvoir des comportements justes et éthiques au sein des équipes, afin que les employés se sentent le mieux possible au travail et puissent donner le meilleur d’eux-mêmes (*Ibid.*, p148).

Favoriser la diversité est un élément crucial pour Worldline afin que ses employés se sentent responsabilisés et encouragés à donner le meilleur d’eux-mêmes au travail. Worldline s’engage à

fournir un environnement de travail sûr, qui n'implique aucune discrimination, et à promouvoir des comportements justes et éthiques au sein de ses équipes.

Étudions maintenant le *process* "Transition de genre" développé au sein du pôle *Human Resources Business Partner* auquel j'appartiens à Worldline. En tant qu'Assistant RH, mener une procédure administrative de transition de genre passe par plusieurs étapes successives.

### *1. Modifier l'adresse mail*

La première étape consiste à modifier l'adresse électronique du ou de la salarié(e). Pour cela, nous devons faire une demande auprès du centre de support de Worldline. Ce support – international – est le référent unique pour tous les problèmes et questions relatives aux technologies de l'information et de la communication (accès aux applications locales, service de support pour des outils internes ou pour les mails, et caetera). Nous "ouvrons un ticket" sur la plateforme.

Les équipes derrière ce centre de support touchent à un nombre important de problématiques en matière bureautique (des problèmes en matière de sécurité à l'accès aux outils internes en passant par l'accès aux diverses technologies de l'information et de la communication, et notamment les mails). Dans notre cas, nous les sollicitons pour des modifications à apporter à une adresse mail elle-même.

Dans l'outil, il s'agit d'abord de sélectionner la collaboratrice ou le collaborateur concerné(e) par la transition de genre et donc par la demande de changement d'adresse mail. Puis, nous sélectionnons la problématique pour laquelle, en tant qu'Assistant RH, nous sollicitons le centre de support (en l'occurrence, il s'agit de la "gestion de l'intitulé de l'adresse mail").

Ensuite, dans le corps du ticket, il nous faudra préciser – en anglais ! – la situation, à savoir que nous souhaitons modifier l'adresse mail de la collaboratrice ou du collaborateur suite à son changement de prénom. Pour effectuer cette demande, nous devons joindre au ticket une autorisation préalablement donnée par la personne concernée pour que nous effectuions cette demande en son nom. Concrètement, cette demande pourra prendre cette forme :

*« Hello,*

*I hope you are well.*

*Could you please modify the email address of [Prénom NOM] (n° 00000\*), following his/her change of first name. His/her current email address is aaa@xxx.com , and we would like you to change it to the following email address : bbb@xxx.com.*

*Thank you in advance.*

*Best regards,*

*Antoine BERNARD – HR Assistant Worldline »*

*\*ce numéro est un numéro d'identification informatique que chaque collaborateur obtient à son entrée dans la société, afin notamment de se connecter à tout un panel de logiciels professionnels. Il est nécessaire de le préciser pour toute démarche de support informatique ou bureautique.*

Sur ce genre de sujets potentiellement sensibles et impératifs pour la personne concernée, nous pouvons, si besoin, solliciter des contacts directs au niveau du service bureautique de Worldline afin que le ticket soit traité plus rapidement.

En tout cas, une fois le ticket résolu par les équipes du centre de support global de Worldline, il faudra nécessairement contacter le service bureautique pour demander la répercussion du changement dans les outils (lesquels ne sont pas mis à jour automatiquement).

La deuxième étape sera la modification du prénom dans l'ensemble de ces mêmes outils.

## *2. Modifier le prénom*

Pour que ce changement de prénom s'opère dans lesdits outils, il faut cette fois-ci ouvrir un ticket auprès d'un sous-traitant (que nous ne citerons pas pour des questions de confidentialité).

Au niveau RH, nous travaillons quotidiennement en étroite collaboration avec ce sous-traitant, notamment pour la gestion de l'ensemble des éléments de paie. Mais ces relations tiennent aussi à la bonne prise en compte de changements individuels de toutes natures (lieu de travail, intitulé de poste, rémunération, modalité de temps de travail, et caetera).

Ces changements vont ensuite successivement, à la chaîne, se répercuter dans un ensemble d'outils internes. Les informations sur les fiches de paie du salarié seront également impactées.

Si la majorité des changements communiqués nous demandent l'édition d'une "fiche de changement individuelle" faisant état des modifications que l'on souhaite voir prises en compte, cette procédure n'est pas nécessaire dans le cadre d'un changement de prénom. Il n'y a pas non plus d'obligation de joindre un justificatif de changement de prénom. Un simple message, comme le suivant, suffit :

*« Bonjour,  
Merci de prendre en compte le changement de prénom de ce collaborateur.  
Nouveau prénom à prendre en compte : xxx  
Merci d'avance.  
Bien cordialement,  
Antoine »*

## *3. Modifier le genre*

La modification du genre est davantage encadrée. En effet, si aucun justificatif n'a besoin d'être fourni dans le cas d'un changement de prénom, il n'en est pas de même dans le cas d'un changement de genre.

La procédure est presque la même que celle d'un changement de prénom. Il faut donc commencer par ouvrir un ticket auprès du sous-traitant mentionné précédemment, qui procédera à des modifications dans un outil se répercutant sur de multiples autres outils.

En plus d'un message "classique" il faudra, comme mentionné précédemment, joindre un justificatif. Celui-ci peut notamment consister en un jugement rendu par un Tribunal de Grande Instance, ordonnant les modifications à l'acte de naissance (changements de prénom et de mention "sexe féminin" en "sexe masculin" ou l'inverse). D'ailleurs, il est important de savoir que les démarches de changement d'identité préalablement mises en œuvre au sein de la société "constitue une preuve supplémentaire face à l'administration pour modifier l'État civil"<sup>57</sup>. En effet, "en fournissant une attestation confirmant que la personne est bien intégrée dans l'entreprise dans son nouveau genre, le parcours judiciaire et administratif peut lui être nettement facilité."<sup>58</sup>

D'un point de vue pratico-pratique, la demande pourra être formulée de la façon suivante :

*« Bonjour,  
Merci de bien vouloir modifier le genre de Monsieur/Madame XXX dans les outils, suite à son changement d'état civil. Je joins à ce ticket le jugement du Tribunal de Grande Instance.  
Merci d'avance.  
Bien cordialement,  
Antoine »*

#### *4. Modifier le numéro de Sécurité sociale*

Enfin, le *process* "Transition de genre" peut prendre une nouvelle étape en cas de modification du numéro de Sécurité sociale de la collaboratrice ou du collaborateur.

La procédure est exactement la même que pour le changement de genre, à l'exception près que, bien sûr, le justificatif qu'il faudra joindre n'est pas du tout de même nature. Plutôt qu'un jugement, nous joindrons la nouvelle attestation de droits à l'Assurance Maladie du salarié (et/ou sa nouvelle carte vitale), mentionnant notamment le nouveau numéro de Sécurité sociale.

La demande écrite pourra être formulée comme suit :

*« Bonjour,  
Merci de bien vouloir prendre en compte le nouveau numéro de Sécurité sociale de Monsieur/Madame XXX, tel qu'indiqué dans le document joint.  
Merci d'avance.  
Bien cordialement,  
Antoine »*

Pour bilan, nous pouvons estimer, qu'*a priori*, la gestion administrative et processuelle des situations de transition de genre par les professionnels des RH ne va pas beaucoup varier d'une structure à l'autre (justificatif nécessaire pour changements de sexe et de n° de SS, pas pour le changement de nom et d'adresse mail, bien qu'une autorisation de la personne concernée puisse être demandée pour opérer au changement d'adresse mail en son nom).

---

<sup>57</sup> Guide de bonnes pratiques de l'Autre Cercle. 2019. L'Autre Cercle. p. 21.

<sup>58</sup> *Ibid.*, p21

Là où le rôle que peuvent jouer les services Ressources Humaines, et notamment les Assistants Ressources humaines, va différer, est au niveau de l'accompagnement sur le plan humain.

Les entreprises peuvent avoir différents points de vue et postures à ce sujet. Comment opérer cet accompagnement ? Certaines entreprises vont se positionner comme un soutien quotidien, qui s'adapte aux besoins et envies du salarié sans forcément être proactives, en laissant la personne libre de savoir comment elle souhaite communiquer sur sa transition avec ses interlocuteurs au travail. C'est le cas de Worldline, en tout cas au niveau France. Nous ne communiquons pas sur le fait que la personne opère une transition. Cela est personnel à la personne, laquelle est la seule à avoir la liberté d'en parler ou non.

Nous pouvons estimer qu'il est une bonne idée que la personne en parle à ses collègues, aux personnes composant son équipe, autour d'un café ou lors d'un moment apaisé, mais cette démarche doit venir de la personne. Finalement, les services RH sont aussi ici des fonctions supports, souvent de l'activité économique générale de l'entreprise, parfois aussi sur le volet humain ; nous sommes aussi là dans ce genre de situation pour supporter la personne, l'accompagner dans sa transition, sur un plan administratif certes, mais surtout humain.

L'essentiel du rôle que peuvent jouer les services Ressources Humaines pour accompagner l'inclusion des personnes transgenres est donc, je crois, davantage informel et humain qu'administratif. Il s'agit d'une posture d'accompagnant, de se rendre disponible selon le besoin du salarié mais, je crois, comme chaque acteur (ami, famille, collègue, responsable, professionnel des RH, et caetera). Chaque acteur a un rôle à jouer pour inclure la personne, pour que ce changement soit le mieux vécu possible pour elle (sur le plan professionnel, mais pas que).

En tant qu'Assistant RH au pôle HRBP de Worldline, je me situerais donc davantage dans une posture d'accompagnant, qui varie en fonction des besoins et envies de la personne. C'est une faculté d'adaptation que l'on doit avoir. Si la personne en ressent le besoin, elle doit pouvoir venir parler à ses référents RH. C'est le cas à Worldline où au niveau du pôle HRBP, nous restons toujours très ouverts sur l'ensemble des questions d'inclusion et plus généralement de bien-être au travail.

En pratique, certaines personnes vont avoir cette envie de partager leur évolution avec nous : les démarches administratives entreprises dans leur vie personnelle, les rendez-vous médicaux, l'évolution de leurs relations interpersonnelles, par exemples. D'autres personnes vont moins vouloir en parler, en se contentant de remercier pour la disponibilité. Il ne me semble pas qu'il y ait de bonne ou de mauvaise manière de se comporter. Il y a surtout, je crois, autant de manière de se comporter qu'il y a de personnes vivant une transition de genre, car il y a autant de personnes vivant une transition de genre que de manières différentes d'effectuer cette transition.

D'autres entreprises vont décider de prendre davantage "le taureau par les cornes", en instaurant par elles-mêmes un dialogue avec différents acteurs au sein de leur structure. C'est ce que nous aborderons en troisième partie, dans le cadre du compte-rendu d'un entretien que j'ai vécu avec

un “Diversity & Inclusion Engagement Partner” d’une tierce entreprise, qui m’a partagé sa propre vision des postures RH à prendre pour faciliter l’inclusion des personnes transgenres dans une entreprise.

Ce sont deux visions différentes de politiques RH en matière d’inclusion des personnes transgenres. Nous ne pensons pas qu’une de ces visions est bonne, et l’autre mauvaise, l’essentiel étant de savoir répondre aux attentes de personnalités humaines qui peuvent chercher en leur environnement de travail un accueil qu’elles n’ont pas nécessairement hors de la sphère professionnelle.

Les politiques et postures RH évoluent également, bien sûr, au gré des expériences vécues par le personnel des RH en matière d’inclusion des personnes transgenres dans l’entreprise. Par exemple, un Responsable RH ayant dû faire face à un ou plusieurs cas de transphobie dans son entreprise ne réagira pas, par la suite, de la même façon qu’un Responsable RH n’ayant pas ou peu été directement confronté à ces problématiques.

En tout cas, que ce soit au regard de la posture des services Ressources Humaines de Worldline, ou bien en prenant du recul sur l’ensemble des choix possibles pour une meilleure inclusion, il nous semble que l’essentiel des étapes de la gestion RH des situations individuelles de transition de genre réside dans une procédure moins informelle qu’un *process*, et surtout flexible, qui s’adapte aux besoins et envies de la personne<sup>59</sup>.

Partant d’une telle réflexion, comment faire évoluer l’inclusion ? Comment faire en sorte qu’au présent comme à l’avenir, les services Ressources Humaines ainsi que chaque acteur trouve sa place pour contribuer à ce que les personnes transgenres se sentent bien au travail ? Entre idées, propositions et préconisations, réfléchissons maintenant à de bonnes pratiques à partager pour rendre l’inclusion des personnes transgenres au travail meilleure qu’elle ne l’est (III).

---

<sup>59</sup> De plus en plus souvent, les personnes transgenres et plus généralement LGBT+ souhaitent mettre l’accent sur le fait que toute décision les concernant doit être prise avec elles, y compris au sein des entreprises (Charlton (2000)). Si cela peut sembler évident, cela “fait ressortir combien il est important pour elles d’avoir voix au chapitre dans toutes les initiatives visant à lutter contre la discrimination à leur égard. Il en va ainsi de tous les problèmes de nature sociale – ceux qui en font les frais sont généralement les mieux placés pour les comprendre et pour déterminer de quelle manière les régler.” (Normes de conduite de l’ONU, p28)

### **III – Entre idées, propositions et préconisations : pour une meilleure inclusion des personnes transgenres par les services Ressources Humaines d'aujourd'hui et demain**

L'idée de cette partie n'est non plus de voir ce qui fonde et concrétise actuellement la politique d'inclusion des personnes transgenres à Worldline, mais bien d'envisager des possibilités d'évolutions des *process* et des mentalités au sein des structures qui souhaiteraient s'emparer ou développer des politiques d'inclusion et de diversité, notamment au bénéfice des personnes transgenres. La présentation de ces perspectives d'évolution se fera en deux temps. D'abord, elle passera par une analyse personnelle du guide de bonnes pratiques à destination des directeurs des Ressources humaines et des managers susceptibles de rencontrer des situations liées à la transidentité dans le monde du travail, guide édité par l'association l'Autre Cercle (A). Dans un second temps, il s'agira de donner la parole à des acteurs de l'inclusion des personnes transgenres en milieu professionnel. Cela passera par des comptes-rendus des principales conclusions que je tire de mes échanges d'une part avec un professionnel "Diversity & Inclusion Engagement Partner", d'autre part avec deux personnes ayant vécu une transition de genre en milieu professionnel (B).

#### A) De bonnes pratiques pour le présent et l'avenir : étude du guide de l'Autre Cercle à destination des DRH et managers

Le principe de cette partie n'est pas de reprendre mot à mot le guide des bonnes pratiques mais d'en ressortir les éléments qui nous semblent essentiels, et surtout de mettre sur ces éléments un point de vue original nourri de l'ensemble des apprentissages, réflexions et interrogations, acquis depuis le début de notre étude.

Nous n'étudierons pas l'ensemble des annexes contenues dans le guide et traitant du parcours de transition vécu par la personne, mais nous ne pouvons que vous inciter à aller consulter ces annexes.

Le guide de bonnes pratiques à destination des directeurs des Ressources humaines et des managers susceptibles de rencontrer des situations liées à la transidentité dans le monde du travail (abrégé "guide de bonnes pratiques") s'inscrit bien sûr dans le contexte global mis en exergue en introduction de ce mémoire. Notamment, "plus d'un tiers des personnes transgenres déclare avoir été discriminé dans leur environnement professionnel"<sup>60</sup>. C'est dans cette réalité que ce guide s'inscrit. L'objectif ? "Rendre bienveillant et respectueux l'environnement de travail et l'entourage professionnel d'une personne transgenre lors de sa transition."<sup>61</sup> Ajoutons que cela est particulièrement important lorsque l'on sait à quel point une transition de genre peut être difficilement vécue hors de la sphère professionnelle. Aussi, l'objectif du guide de bonnes pratiques

---

<sup>60</sup> "Transidentité : notre guide pour DRH et managers". L'Autre Cercle.  
<https://www.autrecercle.org/page/transidentite-notre-guide-pour-drh-et-managers>

<sup>61</sup> *Ibid.*

est de “permettre aux fonctions managériales de disposer du bon lexique, de savoir adopter l'attitude adéquate, de savoir comment agir en association avec le ou la collaboratrice en transition, d'être capable de garantir sa protection et d'accompagner les équipes.”<sup>62</sup>

L'ensemble des préconisations de ce guide présupposent le respect de principes qualifiés de “simples et essentiels”. Il s'agit des fondamentaux suivants :

- le respect de la vie privée ;
- la reconnaissance, nécessaire pour le bien-être du ou de la salarié(e) transgenre ;
- l'accompagnement et la position protectrice de l'entreprise ;
- la communication en amont sur l'inclusion et la diversité ;
- le rôle de l'entreprise dans l'accomplissement des avancées sociétales.

#### *Comment accueillir l'annonce d'une transition professionnellement ?*

Cette annonce est souvent redoutée par la personne concernée : peur des réactions verbales, et des conséquences de cette annonce (d'être rejetée, par exemple). Parmi ces conséquences, notons la crainte du déroulement global des suites de cette annonce (pertinence et humanité des procédures en place, tact et compétences des différents interlocuteurs, par exemples). Les questions trop personnelles sont à éviter, au nom du principe fondamental du respect de la vie privée. Comme nous le disions en étudiant la posture de professionnels des RH de Worldline, la personne concernée doit être libre d'en parler si elle le souhaite, sans s'en sentir obligée.

Face à ces craintes, une réaction positive, naturelle, rassurante et bienveillante, reste la meilleure à adopter (même si l'on peut comprendre que la surprise puisse l'emporter à prime abord). Une posture de soutien sera appréciée, telle la réaction suivante : “On va faire en sorte que cela se passe bien professionnellement” (Guide de bonnes pratiques, p18).

Il peut aussi s'agir de considérer la transition de genre comme un événement de vie, tels le mariage et la naissance. Dans les politiques et *process* mis en place, les conséquences de cette considération pourront être tirées. Nous y reviendrons.

#### *La définition des besoins réciproques*

Après une première réaction à la fois professionnelle et humaine viendra la réflexion de solutions concrètes, notamment sur le volet RH (mais pas que). La mise en place d'un plan d'actions est conseillée.

Il s'agit d'envisager la communication interne (plus ou moins privée, avec les seuls collègues ou bien avec l'ensemble de l'entreprise) et externe (fournisseurs, clients). Comme nous l'avons envisagé, il nous semble que c'est avant tout à la personne concernée de prendre cette décision, car elle est le centre de toute prise de décision la concernant. Ceci étant dit, les professionnels peuvent donner leurs avis et suggestions.

---

<sup>62</sup> *Ibid.*

À côté de la communication, l'organisation du service et de l'équipe auxquels appartient la personne sera à considérer (le cas échéant, adaptation du poste de travail, poses de congés nécessaires). Comme le guide de bonnes pratiques le dit très bien, retenons que, “de manière générale, les DRH sont garants de la mise en sécurité des collaborateurs” (Guide de bonnes pratiques, p19). Ainsi, les professionnels des RH doivent être attentifs à concilier exigences de performances et conditions de travail – et particulièrement dans les situations de transition de genre.

#### *L'engagement des professionnels des RH*

C'est dès cette étape que la position ferme des professionnels des RH – abordée plusieurs fois – doit être affichée. Ces-derniers doivent adopter une posture de vigilance à ce qu'aucun acte de transphobie – soit-il de nature verbale ou physique – ne se produise. Également, il est de leur rôle de rassurer et assurer à la personne en transition qu'ils la protégeront si ce type d'événements était amené à se produire. Il s'agit d'adopter une posture ferme, non équivoque, “de tolérance zéro” à l'égard de tout acte transphobe. Selon nous, cette posture constitue l'une des actions les plus importantes et déterminantes dans le parcours de transition tel qu'apprécié sur le volet professionnel RH.

L'engagement au niveau RH passe aussi par des démarches opérationnelles, comme le changement d'adresse mail, de nom, de genre et de numéro de sécurité sociale, comme nous l'avons abordé dans la partie précédente. Nous ne reviendrons pas là-dessus. Notons tout de même, qu'en effet, “lorsque l'évolution de l'aspect physique de la personne l'impose, des mesures pratiques sont nécessaires” en ce que l'expression de genre de la personne<sup>63</sup> et son apparence “doivent être en congruence” (Guide de bonnes pratiques, p20). À côté des changements administratifs que nous venons de mentionner, l'attribution de vêtements de travail en lien avec le nouveau genre est un exemple de mesure à mettre en place sur le lieu de travail.

L'importance de l'ensemble de ces démarches réside dans leur finalité : que la personne se sente elle-même au sein de son entreprise (et ce pour toutes les raisons que nous avons mises en exergue jusqu'alors, notamment en première partie).

Le recours à des acteurs extérieurs à l'entreprise, telles des associations compétentes pour expliquer et conseiller sur ce type de situations (comme l'Autre Cercle), peut apporter beaucoup à l'entreprise dans son ensemble, comme aux principaux acteurs RH, et bien sûr à la personne en transition.

#### *Transition et changement de poste de travail*

En principe, une transition n'implique pas un changement de poste de travail, les compétences de la personne n'étant pas affectées par la transition. Cependant, “il peut [parfois] être souhaitable d'un commun accord entre l'employeur et la salariée ou le salarié d'éviter un contact, pendant la transition, avec sa clientèle habituelle” (Guide de bonnes pratiques, p25). Le cas échéant, cela doit bien sûr se faire avec maintien du niveau de salaire et sans inconvénients sur l'évolution de

---

<sup>63</sup> C'est-à-dire, pour rappel, les façons par lesquelles la personne exprime son appartenance à un genre, par ses actions, son style vestimentaire, son comportement, par exemples

carrière. Éviter ce contact pourra permettre que la personne et le collectif de travail soient à l'abri "de situations où ils pourraient être en difficulté par rapport aux comportements d'interlocuteurs vis-à-vis de la personne en transition" (*Ibid.*, p25). D'ailleurs, ces difficultés peuvent être de nature à "faire baisser ses performances commerciales et favoriser les conditions d'une faute." (*Ibid.*, p25)

Pour conclure cette partie, expliquons succinctement les sept bonnes pratiques mises en exergue à destination des professionnels des RH, et ce qu'elles nous évoquent :

1. Affirmer les valeurs de l'entreprise avant même une situation de transition, par l'adoption d'une posture ferme et volontaire de "tolérance zéro" de toutes discriminations, notamment transphobes ;
2. Positiver et dédramatiser en adoptant une posture bienveillante, lors de l'annonce par le collaborateur de sa transition ;
3. Échanger et mettre en place un plan d'actions avec la personne concernée, afin que les différentes étapes puissent s'enchaîner de manière fluide en étant le moins possible difficiles à vivre, toujours en plaçant la personne en transition au centre des prises de décisions ;
4. Mettre en place les conditions d'un dialogue avec les équipes, afin que celles-ci comprennent ce qu'est et n'est pas la transidentité, et puissent agir de la manière la plus adaptée, avec le moins de comportements inappropriés possibles ;
5. Protéger et accompagner la personne face aux éventuelles discriminations transphobes, notamment en rappelant sa position de soutien et l'importance du droit au respect de la vie privée ;
6. Reconnaître la nouvelle identité de la personne transgenre, en utilisant les bons pronom et nom, et en mettant en place les conditions nécessaires à ce que le maximum d'acteurs de l'écosystème de l'entreprise adopte ce même comportement ;
7. Mettre en place un référent transidentité, ayant pour rôle d'informer, sensibiliser, orienter et accompagner en matière de lutte contre les discriminations transphobes et de transidentité<sup>64</sup>.

L'ensemble de ces bonnes pratiques sont et seront appréciées dans l'environnement de travail. Quand bien appliquées, elles permettent de créer, de manière transverse aux différentes étapes du parcours de transition, un environnement de confiance et de dialogue entre employeur et salarié. Ces deux caractéristiques sont nécessaires.

D'ailleurs, peut-être l'aurez-vous déjà noté : elles sont déjà bien là depuis le début de votre lecture, de manière plus ou moins sous-jacente. Qu'il s'agisse des intérêts de l'entreprise à adopter une démarche pro active d'inclusion ou des valeurs et actions mises en place au sein de la société Worldline, nous avons étudié à plusieurs reprises l'importance de ces aspects. Ces valeurs et ces

---

<sup>64</sup> Comme le rappelle très justement le guide de bonnes pratiques à la page 29, "les entreprises d'au moins 250 salariés ont désormais l'obligation de désigner un « référent » chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes." Ce référent peut également être chargé de mener ces mêmes missions au sujet de la transidentité.

principes ont également été plébiscités par les personnes avec lesquelles j'ai pu m'entretenir au fil de mon étude (B).

## B) Comptes-rendus d'échanges avec des acteurs de l'inclusion

Au cours de ma réflexion, j'ai eu l'occasion de m'entretenir avec différentes personnes jouant un rôle central en matière d'inclusion et d'acceptation de la transidentité en entreprise, et plus généralement dans le monde du travail. Les bonnes pratiques et les principes mis en exergue jusqu'alors prennent un vrai sens pratique dans l'expérience de Monsieur Jean-Louis Carvès en tant que "Diversity & Inclusion Engagement Partner" au sein de la société IBM (1). J'ai aussi eu la chance de pouvoir échanger longuement avec deux personnes ayant vécu une transition de genre en milieu professionnel. Ces personnes m'ont partagé leurs craintes originales, leurs expériences positives, ainsi que les axes de progrès qu'elles peuvent envisager, notamment au niveau RH, à l'aune de leurs expériences respectives (2).

### 1. Compte-rendu 1 : Jean-Louis Carvès, "Diversity & Inclusion Engagement Partner"

***En tant que "Diversity & Inclusion Engagement Partner" au sein de la société IBM<sup>65</sup>, Jean-Louis Carvès a été et est amené depuis maintenant de nombreuses années à mener des politiques RH pour favoriser une meilleure inclusion, notamment des personnes transgenres. Cela passe par la mise en place d'objectifs ambitieux et d'une adaptation continue des stratégies de diversité et d'inclusion afin d'encourager les changements dans la société en général et dans la sphère du travail.***

Pendant la période de transition, la personne risque d'avoir tous ses repères "hors travail" bousculés (regards des proches, de la famille, regard que la personne porte sur elle-même). Dans un tel contexte, de manière transverse à l'ensemble des étapes du parcours, il sera important de garder le travail comme "un point d'appui" fixe, de confiance, caractérisé par un environnement bienveillant et de dialogue riche et fréquent entre la personne en transition et l'entreprise. Cela est primordial. Cette coopération passera par un compromis notoire, entre la volonté impérieuse de la personne d'aller vite et le besoin de l'entreprise de concilier cette urgence avec les impératifs opérationnels. Ce compromis doit donner lieu à un mode de "co-construction", de compréhension mutuelle des attentes et impératifs de l'autre. L'importance du dialogue à tout moment – en amont, pendant et après la transition – prend tout son sens.

Selon Jean-Louis Carvès, le dialogue est essentiel aussi parce que chaque cas de transition est unique. Il n'est dès lors pas possible de se contenter d'un *process* que l'on suit aveuglément, mais il est au contraire nécessaire d'adapter son comportement à l'évolution de la transition ; cela passe notamment par le dialogue. Ce dialogue se fait avec le "Responsable Diversité" ou avec d'autres acteurs, tel un professionnel des RH de proximité, un assistant social, un médecin du travail, par exemples. Il est de nature à placer la personne en transition ou transgenre au centre du processus

---

<sup>65</sup> La société IBM a signé la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle en janvier 2013, ainsi que les Normes de conduite de l'ONU.

; en tant que professionnel des RH, il est alors primordial de se positionner dans la démarche comme un accompagnant.

Cette démarche peut se dérouler en plusieurs étapes. D'abord, bien entendu, il s'agit de recevoir la personne, l'accueillir, et l'écouter partager son projet de vie. Une posture d'écoute attentive et bienveillante est très importante. Au cours de ce premier échange, le professionnel des RH (ou, le cas échéant, le "Responsable Diversité") confirmera à la personne que l'entreprise est prête à l'accompagner dans son parcours de transition, et qu'elle la soutiendra quoi qu'il arrive, en particulier face à des actes transphobes venant de tierces personnes de l'écosystème de l'entreprise (collègues, managers, membres du personnel, clients, prospects, fournisseurs, et caetera). Également, il s'agit de lui proposer d'informer son entourage professionnel (les gens avec lesquels la personne travaille) sur :

- ce qu'est et n'est pas la transidentité ;
- ce qui est attendu des personnes,
- les risques que couvrent celles-ci en cas de transphobie, en lien direct avec la réglementation en vigueur.

Cela reste bien entendu une proposition car, comme nous l'avons plusieurs fois mentionné, toute démarche impliquant la personne demande son accord préalable.

En général, la personne accepte. Cette première réunion se tient hors présence de la personne effectuant sa transition. Les personnes invitées sont celles de l'entourage professionnel : collègues et personnes avec lesquelles la personne interagit au quotidien, manager de premier et de deuxième niveau, Jean-Louis Carvès en tant que référent Inclusion-Diversité, Directeur ou membres des Ressources humaines, professionnel du médico-social, membres de syndicats. Les messages passés seront :

1. le rappel de l'engagement global de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion, en particulier en ce qui concerne la transidentité, et la confirmation que l'entreprise va accompagner la personne en transition dans son projet de vie ;
2. la présentation de la transidentité en général (ce que c'est et ce que ça n'est pas) ;
3. la personne a été embauchée pour des talents et des compétences qu'elle ne va pas perdre, bien au contraire, qu'elle va trouver la personne qu'elle a toujours été ;
4. ce parcours sera un travail d'équipe collectif à mener ensemble et dans la durée.

Ici, nous voyons bien que l'étendue des parties prenantes est énorme. Nous reviendrons là-dessus en conclusion : il est autant possible de mener une politique d'inclusion très sommaire, que de mettre sur pied un parcours mobilisant tous les acteurs de l'entreprise (participants à cette première réunion, et l'ensemble des pôles RH).

Il nous semble alors que chaque acteur a un rôle à jouer, mais que chaque acteur doit rester à sa place, ne jouer que son rôle. Pour faire un parallèle avec une pièce de théâtre, il n'est pas de bonne augure qu'un comédien joue sur scène le jour du spectacle un rôle qu'il n'a pas répété à l'avance avec sa troupe. En matière d'inclusion, il nous semble que les amis doivent jouer leur rôle d'amis (mais ils ne sont pas médecins, ni psychologues), les collègues un rôle professionnel, les

professionnels des RH ont également un rôle à jouer (de soutien et de planification, notamment), et les managers doivent également jouer leur propre rôle, notamment sur le plan managérial.

Cette réunion du réseau professionnel de la personne est importante, afin que celle-ci sente que les acteurs au sein de l'organisation se sont mobilisés. Déjà, savoir cela peut permettre à la personne d'être rassurée, de se sentir soutenue dans son choix et son parcours. Par la suite, si la personne en ressent le besoin, un accompagnement par un psychologue pourra être proposé par l'entreprise.

Une question que vous vous posez peut-être est la suivante : pourquoi la personne en transition de genre n'est-elle pas conviée à cette première réunion ?

En général, si la personne informe elle-même son entourage professionnel, c'est dans la posture d'une victime, agissant avec émotion et non le recul sur la situation. L'idée de cette réunion est pour l'entreprise de montrer son soutien, et protéger son ou sa salarié(e) : informer les tiers pour prévenir les discriminations et les actes de transphobie. Au centre de cette politique d'inclusion préconisée par Jean-Louis Carvès, il s'agit alors de prévenir plutôt que de guérir. Ne pas convier la personne en transition permettra de libérer la parole de chacun, que chacun puisse librement poser toutes les questions possibles et imaginables sans se sentir gêné par la présence de la personne principalement concernée par la transition. Cela est de nature à empêcher que des questions indiscretes soient posées par la suite directement à la personne.

Par son expérience, Jean-Louis Carvès me racontait que les professionnels qui ont vécu ce genre d'événements collectifs, sortent eux aussi grandis de cette expérience, en termes d'ouverture d'esprit et d'acceptation de la différence. Il y a un effet induit d'inclusion, pour ceux qui sont impliqués dans la procédure d'inclusion de la personne transgenre de l'entreprise. Finalement, c'est chacun a sa propre place qui se sent plus inclus.

Pour aller un peu plus loin que ce que Jean-Louis Carvès et moi-même avons échangé, nous pouvons retourner à la page 22 du guide des bonnes pratiques de l'Autre Cercle. À cette page est consacrée une section intitulée "Comment aider une équipe à adopter la meilleure attitude face à un ou une collègue en transition ?" Cette section nous semble parfaitement en lien avec les sujets abordés dans cette première réunion. L'Autre Cercle préconise de :

- « Rappeler la politique de diversité de l'entreprise ;
- Rappeler l'engagement de la hiérarchie sur l'accueil positif à réserver à la personne en transition ;
- Inciter et mettre en place les conditions d'un dialogue ;
- Rappeler le cadre de conduite et les règles de retenue professionnelle pour que les collègues ne soient pas intrusifs et ne questionnent pas sur l'intimité (le parcours, les démarches médicales etc.) ;
- Faire intervenir des associations pour faire de la pédagogie auprès des équipes et favoriser le dialogue. » (ce dernier point pouvant plutôt, peut-être, être considéré un peu plus tard dans le parcours d'inclusion)

Pour Jean-Louis Carvès, cette première réunion sera le point de départ, le temps “T0” de la transition telle que vécue du côté “employeur”. Tous les autres événements découleront de cette réunion : changement de mail, changement de nom, modification du trombinoscope éventuel (la personne fournit la photo quand elle le veut et a la liberté de faire évoluer cette photo au cours de la transition), information et éducation des prestataires et sous-traitants (service sécurité, la cantine, par exemples, l'ensemble de ces acteurs étant susceptible d'adopter un comportement inapproprié qu'il faut prévenir).

En tout cas, à la suite de cette première réunion, il sera proposé à la personne de faire la même réunion, cette fois en sa présence et en celle de son équipe, dans laquelle elle pourra parler de son projet de vie. Généralement, il apparaît que les personnes ont une tendance à vouloir également communiquer en personne sur leur projet personnel de vie. Un professionnel des Ressources humaines est également présent pour éviter les éventuels débordements, recadrer si jamais une question inappropriée est posée. La personne en transition va parler de son propre projet de vie aux personnes qui la côtoient le plus au quotidien, et non pas de la transidentité en général comme cela est le cas lors de la première réunion.

Du point de vue “employeur”, cet accompagnement des collaborateurs transgenres s'inscrit dans une optique humaine, mais également économique : en mettant en place une procédure d'inclusion rigoureuse, les collaborateurs concernés auront d'autant plus de chance de bien vivre leur transition en milieu professionnel, et ainsi se sentiront bien sur le lieu de travail et seront plus performants à l'avenir. Cela revient à ce que nous avons envisagé en première partie.

Il est connu qu'une transition de genre fera que la personne devra s'absenter de nombreuses fois. Les employeurs – dont les services RH – peuvent être invités à simplement considérer cette transition comme un événement de vie comparable à d'autres événements de vie, pour lesquels l'entreprise octroie d'ailleurs des jours de congés exceptionnels. Cela corrobore ce que nous avons étudié dans le guide des bonnes pratiques. En pratique et en moyenne, une dizaine de jours de congés exceptionnels, à utiliser sur la durée de la transition, semble être la bonne mesure des temps d'absence nécessaires sans trop empiéter sur les nécessaires congés.

Plus globalement, l'accompagnement préconisé par Jean-Louis Carvès nécessite une vigilance et une attention de tous les instants. Il ne doit pas y avoir de situation de doute. Si la personne vit une situation qu'elle ne trouve pas normale, elle doit être dans un environnement et une relation telles qu'elle n'hésite pas à venir en parler aux professionnels des RH. Ces-derniers auront en amont joué leur rôle de soutien, témoigné qu'ils seraient disponibles et attentifs (d'où l'importance de prendre cette posture dès l'annonce de la transition par le collaborateur ou la collaboratrice). Puis, s'il s'avère par exemple qu'un client a tenu des propos transphobes, la Direction des Ressources Humaines soit s'entretiendra directement avec le client lui-même, soit prendra rendez-vous avec la Direction des Ressources Humaines du client en question. En tout cas, il s'agira d'expliquer ce qu'il s'est passé, et d'envisager des solutions pour que ce genre d'événements ne se reproduise pas.

Un autre type d'événement – relativement courant – auquel un professionnel RH doit être capable de réagir est l'usage systématique, par un tiers informé de la situation, du mauvais prénom (le “deadname”) et/ou pronom. Rappelons que, “si la personne a clairement exprimé son appartenance au genre ressenti et qu'une situation d'incongruence entre son apparence et son identité interne s'inscrivait dans la durée, cela pourrait être considéré comme un comportement discriminatoire tombant sous le coup de l'article L1132-1 du code du travail prohibant les actes de discrimination en raison de l'identité de genre.”<sup>66</sup> Autrement dit, si l'identité de la personne, en termes de prénom et de pronom, a clairement été partagée dans la sphère professionnelle, une personne s'obstinant à utiliser la mauvaise identité (par exemple un mois après que les changements aient été rendus publics) se rend potentiellement coupable de faits de harcèlement. Dans ce genre de situation, il n'est plus question de “mauvaise habitude” ou d'erreur, mais de harcèlement d'ordre verbal en raison de l'identité de genre. Pour les professionnels des RH ou de l'inclusion-diversité, il ne s'agit pas de faire preuve de “tolérance”, mais de mener une politique d'inclusion sérieuse et rigoureuse, qui ne laisse pas place à ce genre de comportement. Il faut avoir en tête qu'au bout d'un certain temps, quinze “erreurs” quotidiennes de prénom et/ou de pronom représentent autant de micro-agressions. En l'occurrence, le rôle des services Ressources Humaines est de mener une politique d'inclusion, c'est-à-dire aussi d'accompagner la personne en transition en tant que membre de l'entreprise, vers son identité, l'aider à tourner la page, en faisant autant que possible en sorte de ne pas la renvoyer à son passé, comportant des périodes douloureuses. Les services RH ont aussi pour rôle de contribuer à créer un environnement de travail paisible et égalitaire en droits, afin que les personnes transgenres puissent s'appuyer sur cet environnement pour évoluer via leur transition.

Ces situations potentielles amènent à ce qu'une formation et une information soient véhiculées auprès des différents membres de l'entreprise. Le personnel RH doit avoir conscience des enjeux sur les sujets d'inclusion (au moins un minimum) et, au même titre que l'ensemble des membres de l'entreprise (entourage direct, notamment), savoir ce qu'est et ce que n'est pas la transidentité. Il est important qu'une formation soit promue afin d'informer et de former sur ces sujets. Nous entrerons dans les détails des formations envisageables dans le compte-rendu à venir.

J'ai en effet eu la chance de m'entretenir avec deux personnes transgenres ayant vécu leur transition de genre en milieu professionnel ; elles m'ont partagé leurs expériences (2).

2. Compte-rendu 2 : Retour sur mes discussions avec deux personnes ayant vécu une situation de transition en milieu professionnel

***Compte tenu du fait qu'un.e de mes deux interlocuteurs.rices ait souhaité être anonymisé.e, je garderai cette démarche sur l'ensemble du compte-rendu. La seconde personne est Laure Delahaye. Elle est ingénieure et apprentie RH chez Nokia, et a été nommée Rôle Modèle 2020 par l'association l'Autre Cercle dans la catégorie “Jeune diplômé.e”.***

---

<sup>66</sup> Guide de bonnes pratiques de l'Autre Cercle. 2019. L'Autre Cercle. p. 21.

Avant d'entrer dans le compte-rendu lui-même, il est important de préciser que la volonté ici a bien été de faire un compte-rendu, dans lequel les principales conclusions de ces deux entretiens seront relatées, et non pas des études de cas, qui auraient plutôt été de nature à mettre en exergue des ressentis très personnels et propres à chaque expérience. D'autre part, cet exercice s'est effectué en faisant autant que possible abstraction de considérations individuelles. Comme pour le compte-rendu précédent, j'ai en effet porté une attention toute particulière à ne pas dénaturer les propos, à ne pas faire dire aux personnes avec lesquelles j'ai discuté des choses qu'elles n'auraient pas dites. Mais, dans le même temps, comme je l'ai fait sur l'ensemble de ce mémoire, j'ai voulu apporter ma propre contribution, ma propre réflexion originale. Concilier ces deux objectifs dans la rédaction n'a pas été facile.

Les difficultés rencontrées par les personnes transgenres au moment d'entamer leur transition sont multiples. Comme nous l'avons envisagé plus tôt, là est l'importance d'avoir des interlocuteurs ayant une réaction positive, bienveillante et volontariste, et non de sidération ou compatissante. Entamer une transition de genre n'est pas un caprice, mais la manifestation du souhait que son identité et son genre soient congruents. Rien ne justifie d'empêcher des personnes de bénéficier des mêmes droits que l'ensemble de la population. Le point commun entre toutes les personnes transgenres est alors la volonté d'être perçues pour qui elles sont réellement. Il n'y a pas de parcours type, d'étapes précises à suivre impérativement. Faire une transition est propre à chaque personne, et il y a ainsi autant de transitions différentes que de personnes différentes.

Les peurs d'être rejeté de ses différents environnements (travail, université, par ses amis, par sa famille) et de sortir de sa zone de confort sont réelles. Comment les gens vont-ils réagir à mon annonce ? Vont-ils m'exclure ? Beaucoup de questions comme cela émergent alors. Dans un tel contexte, que l'environnement de travail soit calme et caractérisé par une disponibilité et un dialogue riche et fréquent est primordial. Il est très important que l'environnement de travail constitue une sorte de "point d'appui" pour la personne, un environnement sur lequel elle peut s'appuyer en confiance. Y rencontrer des alliés l'est tout autant, notamment pour être soutenue si des actes de transphobie venaient à être subis. L'une des deux personnes avec lesquelles j'ai pu échanger m'a affirmé que son entreprise a plutôt été un espace de sécurité pour elle, par exemple lorsqu'elle a eu à subir des insultes. Elle s'est plutôt sentie soutenue dans son entreprise. Cela montre que les entreprises peuvent, d'une part, faire évoluer les normes dans la société, et d'autre part contribuer à ce que les personnes se sentent bien dans leur vie et leur situation de transition.

Du point de vue des deux personnes avec lesquelles j'ai pu échanger, de quelles manières les entreprises et les services Ressources Humaines peuvent-ils jouer un rôle dans cette inclusion ? Nous allons envisager successivement les différentes idées qui sont ressorties de ces enrichissants échanges.

Comme nous l'avons fait lorsque nous avons étudié la posture des professionnels des RH au pôle HRBP de Worldline, il peut être judicieux de distinguer le volet procédural, processuel RH, du volet davantage humain, en termes d'accompagnement global. Ainsi, les suggestions que nous avons pu envisager au cours de chacun de ces deux entretiens peuvent être organisées de cette façon.

*Sur le volet administratif, procédural :*

Inclure la transidentité dans les différents formulaires, y mettre à jour les possibilités ouvertes en termes d'identification à un genre peut être une piste : notamment, il pourrait s'agir d'inclure l'option "Je m'identifie autrement" à côté des identifications "Monsieur" et "Madame" (ou "Homme"/"Femme"). Ce genre d'évolution contribue d'ailleurs à faire de la transidentité quelque chose de "normal" aux yeux de tous. Il peut également s'agir de privilégier des formulations telles que "Je m'identifie comme" à "Je suis" (d'autant, qu'encore une fois, il peut y avoir des différences entre le sexe et le genre). Il est important de noter ici qu'il est probable que les services Ressources Humaines ne puissent pas procéder à ce genre d'évolution seuls, et qu'ils devront travailler avec d'autres services pour mettre cela au point.

*Sur le volet accompagnement, plus humain :*

- **La formation** ; l'enjeu est ici, bien sûr, de sensibiliser le "Top Management" car c'est en grande partie lui qui va pouvoir ensuite influencer les prises de décision à l'échelle globale de l'entreprise, mais il ne faut pas du tout négliger la formation plus globale, celle des managers "de terrain", lesquels sont au quotidien au contact des personnes transgenres et pouvant donc être spectateurs de situations de discriminations. Pour la plupart, les sujets que nous allons envisager concernent tout un chacun membre de l'entreprise. Les formations peuvent notamment être menées par les personnes transgenres salariées de l'entreprise, sur leur temps de travail, et avoir pour objets :
  - le respect de la diversité et de la transidentité en général ;
  - savoir réagir face à des clients ou tous tiers tenant des propos transphobes ;
  - la sécurité : savoir prévenir et réagir face à des violences physiques exercées par un tiers ;
  - à l'intention des managers, les stéréotypes et biais décisionnels.
- **L'information** ; savoir que l'entreprise sera un soutien en cas d'acte ou de propos transphobes de la part d'autres salariés ou de clients est primordial pour les personnes. Cette information rassurante doit être transmise à la personne dès l'annonce de la transition. Vis-à-vis des tiers (collègues, par exemple), il s'agit aussi d'informer ceux-ci de manière égale, transparente et ferme de la situation spécifique (genre et prénom à employer, notamment). Plus généralement, un apprentissage de ce qu'est et n'est pas la transidentité est important. Bien sûr, cela n'est pas sans rappeler les préconisations de Jean-Louis Carvès que l'on a envisagées jusqu'alors, et qui établissait le même constat : encore aujourd'hui, en 2021, nombreux sont les managers – et les gens en général – qui ne savent pas ce qu'est la transidentité, voire pire, qui la caractérise comme ce qu'elle n'est pas (une maladie, notamment). Faire face à ce problème et les conséquences de celui-ci sur le lieu de travail devraient être considérés par les entreprises.
- **La fermeté** face à l'ensemble des actes transphobes ; cela est attendu par les personnes transgenres. Savoir qu'elles seront soutenues par un service Ressources Humaines conscient des enjeux, dans le cas où elles viendraient à subir un comportement transphobe, est primordial pour leur bien-être sur le lieu de travail. Pour les services RH, il s'agit donc d'adopter *effectivement* la posture ferme promise au moment de l'annonce de la transition. Les professionnels des RH doivent prendre position et adopter une politique

de “tolérance zéro” à l’égard des actes discriminatoires. Pour donner un exemple ressorti lors d’un entretien, une personne qui avait tenu des propos transphobes avait par la suite été envoyée en formation pour comprendre la transidentité. Cela n’est qu’un exemple, les sanctions pouvant (et devant dans certains cas, peut-être) être plus sévères, notamment en cas de récidive. En adoptant cette position univoque, les professionnels des RH permettent à une partie de la population de l’entreprise de s’exprimer, sans que cela se fasse au détriment des autres (cela créant par ailleurs de la loyauté chez la personne).

Pour illustrer les enjeux derrière ces suggestions comportementales, relevons que dans l’une des expériences racontées, les professionnels des RH ont quelque peu expliqué la situation à des équipes avec lesquelles la personne travaillait, mais pas trop, et pas du tout à d’autres équipes. Il n’y a pas eu d’information, ni de formation, à destination des collègues, sur comment réagir face à des clients transphobes. La personne n’a pas eu la capacité de savoir si la structure la soutiendrait en cas de réactions transphobes des clients, si elle pourrait se retourner vers son service RH en pareil cas.

Ce qui ressort également de ces deux entretiens est l’attention particulière portée par les personnes transgenres à trois éléments fondamentaux. Nous avons mentionné à plusieurs reprises que les politiques d’inclusion menées au niveau RH peuvent être complexes et intéresser l’ensemble des pôles RH. Nous prendrons soin de développer cela en conclusion. Il n’en demeure pas moins que, bien souvent, les principaux pas à faire pour que les personnes transgenres se sentent incluses dans leur environnement de travail résident en de petites choses. Il s’agit notamment, pour les interlocuteurs des RH et le maximum de personnes en relation avec la personne transgenre, d’avoir le réflexe :

- d’appeler celle-ci par son nouveau prénom et non pas par son “deadname” (littéralement “nom mort” en français, c’est-à-dire le prénom de naissance de la personne et qui n’a plus vocation à être utilisé) ;
- de ne pas la “mégenrer” ;
- de donner au maximum la possibilité pour la personne d’utiliser ses nouveaux prénom et pronom (adresse mail personnelle, formulaires à compléter, autres outils divers).

Ces trois points sont particulièrement importants car le “deadname” renvoie à des événements douloureux du passé, auxquels la personne n’a pas envie d’être renvoyée. Pour cette même principale raison, celui-là ne se demande pas.

Ainsi, il est primordial que le changement de prénom dans l’ensemble des interfaces, c’est-à-dire le mail et l’ensemble des outils où peut paraître le “deadname”, soit opéré. Les professionnels des RH ont un rôle majeur à jouer sur ce changement, qui plus est bien souvent peu complexe à opérer.

Plus généralement, il est important dans le processus de transition que les services RH puissent accompagner la personne dans sa démarche de changement d’état civil. Il y a une démarche auprès du Tribunal d’instance, et fournir des témoignages professionnels pour appuyer la demande de changement d’état civil est une bonne démarche d’inclusion. Dans l’une des deux

expériences recueillies, les professionnels des RH avaient contribué à la demande en fournissant des témoignages professionnels ; la démarche effectuée auprès du Tribunal d'instance s'est faite plus vite qu'en moyenne en partie grâce à cela.

Nous voyons bien ici, comme depuis le début de notre étude, l'importance des principes de dialogue et de coopération. Cela doit se faire avec les professionnels des RH bien sûr, mais également avec les collègues du quotidien, dont on a moins parlé dans ce mémoire. Dans un contexte particulier où les services RH peuvent ne pas être habitués à gérer des situations de transition de genre, ce dialogue pourra s'illustrer par une posture ouverte et volontariste quant à ce nouvel engagement (de type : "nous voulons t'aider, mais toi aussi il faut que tu nous aides car nous ne connaissons pas les démarches à effectuer pour que tout se passe au mieux."). Cette posture est positive. D'autant plus que, tout compte fait, même des services RH très expérimentés sur ces sujets devront avancer main dans la main avec la personne concernée, au centre de toute prise de décision.

L'autre enjeu important ressorti de nos discussions en lien avec le dialogue est l'importance que le sujet de la transidentité et de la transition de genre ne soit pas tabou. Si la personne en a envie, bien entendu, elle doit pouvoir avoir des discussions plus personnelles, sur les opérations à venir par exemple. Dans l'une des expériences, la personne en transition s'est organisée en amont d'un départ d'une durée de trois semaines pour une opération, afin que ses collègues puissent s'adapter au mieux à son absence au quotidien pendant cette période. Cette coopération dans ce genre de situation montre aussi l'importance de l'intégration générale au sein de l'entreprise, au-delà de l'inclusion liée à la transidentité. Cette inclusion plus générale doit être favorisée.

Aussi, il est important de retranscrire que, dans l'un et l'autre des entretiens, la personne a souhaité mentionner que les personnes transgenres devaient elles aussi prendre conscience et considération des positions et difficultés ressenties par leurs interlocuteurs en entreprise. Deux illustrations sont ressorties. La première réside en le fait que de nombreux changements ont un impact administratif en entreprise (changement de nom, de numéro de Sécurité sociale, par exemples). Il est ressorti d'un des entretiens qu'il fallait aussi que les personnes transgenres aient conscience de ces impacts là en entreprise, et que ces procédures pouvaient prendre un peu de temps, surtout pour des services RH non formés à cette gestion. La seconde illustration réside en le fait qu'il faille admettre qu'il n'est pas simple, notamment pour les collègues, de s'habituer à un tel changement d'identité. La personne m'ayant fait part de cette pensée m'a dit qu'il fallait selon elle faire preuve de sympathie dans ce genre de situation (tant, bien sûr, que celle-ci ne s'éternise pas, comme nous l'avons vu dans le compte-rendu précédent). Le guide de l'Autre Cercle consacre d'ailleurs cette situation en les mots suivants : "une personne transgenre pourra comprendre que l'utilisation de son nouveau prénom est d'abord une question d'habitude et qu'une erreur n'est pas forcément du mépris à son égard ou une absence de reconnaissance."<sup>67</sup>

L'ensemble de ces apports mutuels pourra donner lieu à des bénéfices concrets dans la sphère de travail. En effet, le lien circulaire et vertueux entre performance et inclusion est bien ressorti

---

<sup>67</sup> Guide de bonnes pratiques de l'Autre Cercle. 2019. L'Autre Cercle. p. 20.

dans les échanges. Il se vérifie dans la pratique professionnelle par la manière dont les salariés vont modifier, inconsciemment ou non, leurs comportements et motivations au travail, de nature à impacter leur performance. En effet, l'enjeu des questions d'inclusion n'est pas que relatif à l'absence de discrimination. Il ne s'agit pas seulement d'accepter les différences au sein de l'entreprise. C'est également (et surtout, peut-être) comprendre que ces différences sont une force. Comment tirer parti des caractéristiques individuelles des personnes ? "Avec les clients, je suis confortable, parce que je suis moi-même, et je suis moi-même parce que j'ai vécu ma transition" m'a raconté l'une d'elle. Tirer parti du vécu de chacun est un aspect important dans les entreprises, en termes d'image, mais aussi de performance individuelle et au sein du groupe (plus une équipe se sent solidaire et entretient des affinités, plus la performance de ce groupe va être importante). Comme nous le disions en première partie, des personnes qui se sentent acceptées sur le lieu de travail pour qui elles sont au fond d'elles vont généralement être plus performantes et exprimer plus facilement des propositions et leur point de vue original, propre à elles-mêmes en conséquence de leur propre vécu. La capacité de résilience – dont les entreprises ont aussi besoin – peut également être plus importante avec un tel vécu. C'est un cercle vertueux, ressorti dans ces deux entretiens.

Notons ici l'absence totale de clivage entre théorie universitaire et pratique professionnelle. S'il est en effet régulièrement relaté que ce que l'on peut étudier en théorie – par l'étude de la doctrine économique, par exemple – ne reflète pas la réalité professionnelle, force est de constater que notre étude va en sens contraire. Le dernier paragraphe en est une bonne illustration : ce que ressentent, en pratique, les professionnels transgenres est tout à fait cohérent avec ce que nous avons étudié en première partie, plus théorique. Dans celle-ci, nous avons en effet déjà envisagé l'inclusion comme un bienfait économique pour l'entreprise. Cette idée se confirme en pratique.

Avant de conclure cette partie, notons que la difficulté en matière d'inclusion dans les groupes internationaux, comme c'est le cas de Worldline, peut aussi résider dans le fait que les ressources mises à disposition par un échelon (Monde, France ou Europe, par exemple) ne sont pas toujours mises en disposition de tous (typiquement, un guide de bonnes pratiques en matière de transidentité développé au niveau "Monde" mais pas traduit en français). Il est important de noter cette barrière.

L'inclusion des personnes transgenres au travail est un parcours vivant. Un parcours que des personnes vivent, hors et dans le monde professionnel. Les enjeux à cette inclusion sont multiples, et si cette démarche peut être très sommaire pour les entreprises, elle est l'occasion pour celles-ci de montrer qu'elles peuvent être des employeurs responsables. Envisageons cela dans une conclusion, venant clore notre réflexion.

## Conclusion

Inclure les personnes transgenres dans la sphère du travail, c'est avant toute autre chose faire en sorte que ces personnes se sentent elles-mêmes sur le lieu de travail, qu'elles puissent jouir des mêmes droits que tout un chacun et qu'elles ne soient pas exclues de leur environnement de travail.

De plus en plus, les structures sont appelées à être des employeurs responsables, en particulier sur le plan social et environnemental. Auprès de leurs clients (consommateurs, par exemple), les entreprises doivent progressivement, de plus en plus, "montrer patte blanche". Cela peut passer par la mise en place de démarches environnementales (réduction de leur impact environnemental) comme sociales (accès de tous aux biens et services proposés, égalité professionnelle, inclusion).

Dans un tel contexte, mener une politique d'inclusion répond à plusieurs raisons notoires. D'abord, les entreprises peuvent être un moteur du changement, dans le monde du travail et de l'emploi, mais plus généralement dans la société. Être des employeurs responsables passe par considérer cela. Les liens entre les évolutions en leur sein et celles au sein de la société sont réels, et nombreuses sont les évolutions de normes et de mentalités qui pourront être initiées dans le monde professionnel. Cependant, il est primordial de noter que les entreprises ne sont pas des acteurs philanthropes. Ainsi, être un moteur responsable du changement répond aussi bien sûr à des intérêts économiques et commerciaux bien identifiés. Sur ce plan, proposer une meilleure inclusion des personnes transgenres peut signifier deux choses pour les entreprises. D'une part, elles peuvent obtenir une meilleure image, notamment auprès des consommateurs ou des clients et prospects. D'autre part, elles peuvent accroître leur performance globale. Enfin, favoriser l'inclusion entraînera pour l'entreprise une diminution des risques juridiques encourus en son sein (discriminations) mais aussi des conséquences négatives à l'extérieur de l'entreprise (détérioration de son image). Les enjeux juridiques de l'inclusion posent par ailleurs la question de savoir jusqu'à quel point l'auto-affirmation de soi est un droit.

Pour toutes ces raisons, les entreprises peuvent se saisir des enjeux inhérents à l'inclusion des personnes transgenres au travail. Ces enjeux, transverses à l'ensemble des actions effectivement mises en place ou suggérées, sont les suivants :

- veiller à une égalité des droits, au **respect des droits** de la personne (notamment sa vie privée) et à la remédiation des atteintes à ces droits ;
- **lutter** contre les discriminations ;
- **accompagner, soutenir et protéger** face aux actes transphobes ;
- placer **la personne au centre** de toute prise de décision ;
- mettre en place un **dialogue** riche et de tous les instants ;
- **informer les parties prenantes** de l'écosystème de l'entreprise sur l'inclusion, la diversité et l'ensemble des notions liées à la transidentité ;
- **prévenir** de nouvelles violations des droits des personnes dans l'écosystème de l'entreprise ;
- **soutenir les initiatives** individuelles et collectives ;
- prendre en compte son rôle sociétal en agissant dans la **sphère publique**.

Pour les acteurs des Ressources humaines, la prise en compte concrète de ces enjeux passe par une posture à la fois processuelle et accompagnante. La partie processuelle nous semble plutôt semblable entre les structures. Elle se concrétise par différentes étapes majeures (modifications, dans les référencements de l'entreprise, du mail, du nom, du genre, du numéro de sécurité sociale). En revanche, l'inclusion des personnes transgenres au travail va différer sur le volet accompagnement : les professionnels des RH peuvent adopter des comportements bien différents. Au niveau des Directions de structures, les attentions peuvent porter sur l'encadrement des opérations liées au "passing"<sup>68</sup> : faire en sorte que leur prise en charge soit bonne (attention portée au contrat de mutuelle) et octroyer des congés exceptionnels pour ces événements de vie.

Comme nous l'avons abordé, l'inclusion des personnes transgenres peut être une démarche simple. Utiliser les bons noms et pronoms (c'est-à-dire ni utiliser le "deadname" ni "mégénrer" la personne), et adopter un comportement égalitaire et respectueux de tous et de la vie privée de tous sont essentiels. Il est aussi important qu'un soutien des professionnels des Ressources humaines soit assuré, en amont à l'oral, en aval dans les actes. Si assurer cet essentiel est une affaire de tous pour le présent et l'avenir, il est également possible de mener des politiques d'inclusion davantage "multifacettes" et de sensibiliser l'ensemble des pôles RH à ces questions.

Le pôle Administration du personnel d'abord, a été longuement considéré sur ce mémoire. En tant qu'Assistant Ressources humaines au sein du pôle *Human Resources Business Partner* de la société Worldline, mes missions et mon regard sont très liés à l'administration du personnel. Sans revenir sur l'ensemble des éléments mis en exergue, notons l'importance de l'accompagnement quotidien des personnes vivant une transition de genre, d'être disponible à tous les stades de la vie du contrat, tels que ces événements de vie. Informer de son soutien dès l'annonce par la personne de sa transition et tenir ensuite, effectivement, la posture ferme promise face à tout acte transphobe sont des gestes primordiaux.

Les pôles Formation des services Ressources Humaines nous semblent être parmi ceux ayant le rôle le plus important à jouer pour une meilleure inclusion des personnes transgenres au travail. Les actions de formation du personnel employé et d'encadrement à la sécurité, à la sensibilisation et à la prise de conscience de sa responsabilité en matière de transidentité sont importantes. Les messages de respect de la diversité et de la transidentité, et de ce qu'est et n'est pas la transidentité, peuvent être véhiculés durant ces formations. Aussi, des formations des employés à la sécurité, notamment afin de savoir faire face des actes transphobes, peuvent être proposées.

Sur les questions d'inclusion, les pôles Formation des entreprises peuvent aussi émettre des propositions concertées avec les pôles Développement RH, dont les enjeux saisis sont très liés à

---

<sup>68</sup> Les transitions consistent lors des "passing" en des opérations coûteuses. Le "passing" peut se définir comme un "concept subjectif qui désigne la capacité à appartenir au genre ressenti auprès de la société. "Passer", signifie donc, pour une personne transgenre, d'être perçue comme une personne cisgenre" (définition extraite du glossaire du guide des bonnes pratiques de l'Autre cercle, p12).

la responsabilité sociale des entreprises. Les pôles Développement RH réfléchissent et mènent de bout en bout des projets en faveur du bien être au travail, notamment.

Aussi, les services Ressources Humaines doivent considérer le recrutement des salarié(e)s. À ce niveau, il s'agira principalement de ne pas faire oeuvre de discriminations à l'embauche, pour des raisons juridiques d'abord (article L1132-1 du code du travail), mais également économiques. En effet, au-delà d'exigences de respect des droits des personnes et de lutte contre toute forme de discriminations, notons que "lorsque des employeurs ne recrutent pas des personnes talentueuses pour des raisons sans rapport avec les emplois en question, comme l'orientation sexuelle, l'identité de genre et les caractéristiques sexuelles, ils privent leur entreprise de compétences et diminuent d'autant sa faculté d'être efficace. Une récente étude menée aux États-Unis a révélé que le nombre des réponses reçues par les femmes dont les curriculum vitae donnaient à entendre qu'elles étaient lesbiennes, bisexuelles ou transgenres était inférieur d'environ 30 % à celles reçues par les autres femmes"<sup>69</sup>. Ainsi, au-delà d'une exigence juridique, il est aussi question de bienfaits économiques.

En termes de gestion de carrières, le rôle essentiel est également le respect des droits, en ce que les structures sont tenues d'accorder les mêmes avantages consentis, indépendamment de l'identité de genre.

Enfin, considérons le rôle que peuvent jouer les pôles Juridique et Relations sociales des services Ressources Humaines. Les possibilités d'évolution peuvent concerner la réglementation en vigueur au sein de l'entreprise. Si cela n'est pas déjà fait, il est d'abord primordial de consacrer dans le règlement intérieur les règles liées à la lutte contre les discriminations. Également, il peut s'agir d'aller plus loin, et de faire évoluer la réglementation pour plus d'information sur les sanctions en cas d'actes discriminatoires. Il peut aussi s'agir de mettre en place des règles exigeant explicitement du personnel de l'entreprise que celui-ci respecte la personne, et notamment son identité. En tous cas, comme toute action, ces pistes d'évolution ne devraient pas se mettre en oeuvre au détriment des syndicats, voire compromettre le rôle de ces-derniers. Pour aller plus loin, et bien que les relations employeurs-syndicats salariés soient souvent houleuses, nous pouvons envisager l'évolution concertée des réglementations en vigueur, pour permettre une meilleure inclusion des personnes transgenres au sein de l'entreprise.

Toutes ces pistes sont autant d'évolutions possibles. Elles nous semblent pour la plupart importantes et complémentaires, mais ne doivent pas occulter l'essentiel mis en exergue précédemment.

Dans l'optique de l'Assistant Ressources humaines que je suis, l'inclusion des personnes transgenres au travail est sur la bonne voie. L'évolution que j'observe au sein de grands groupes internationaux influents est prometteuse. Worldline illustre très bien cette tendance. La

---

<sup>69</sup> Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU. 2017. Organisation des Nations Unies. p. 19. Référence à : Mishel E. (2016). "Discrimination against Queer Women in the US Workforce". *SOCIUS : Sociological Research for a Dynamic World*, vol. 2, janvier 2016, p. 1-13.

disponibilité, la bienveillance et l'adaptabilité des professionnels des Ressources humaines au sein de ce groupe démontrent qu'une inclusion est possible tout en restant simple et avant tout humaine. Les situations sont aujourd'hui connues, les *process* sont écrits, et les acteurs sont professionnels. De plus en plus de sociétés – dans une visée économique en lien avec la RSE – adoptent également ces démarches sociales. Aussi, le développement d'actions comme le fait l'association l'Autre Cercle et le nombre grandissant d'employeurs adhérant à ces actions poussent à l'optimisme. En conciliant réactivité opérationnelle pour l'ensemble des démarches administratives et posture humaine et ferme, les professionnels des RH peuvent d'une belle façon se saisir de ces sujets.

Mon optimisme quant à l'évolution des mentalités dans le monde entrepreneurial trouve aussi sa raison d'être dans un message que j'ai plusieurs fois passé au cours de ce mémoire : l'inclusion au travail, c'est avant tout faire en sorte que nul ne se sente exclu de son environnement de travail. Cette simplicité en laquelle je crois est, je pense, attendue par beaucoup de personnes ayant vécu ou vivant une situation de transition de genre ; dans leur vie professionnelle comme dans leur vie personnelle, elles souhaitent être acceptées pour qui elles sont, pouvoir jouir des mêmes droits et de la même considération que tout un chacun. Et cela est, selon moi, l'illustration parfaite de la simplicité qui caractérise le savoir-vivre en société.

Pour autant, simple ou non, l'inclusion des personnes transgenres au travail ne s'améliorera pas sans une prise de décision aux hauts niveaux hiérarchiques de structures ("top management"). Les directions de structures doivent être au rendez-vous et se saisir effectivement de ces questions, sans quoi l'inclusion – aussi simple soit-elle – ne verra que difficilement le jour, et les évolutions entrepreneuriales comme sociétales seront beaucoup plus lentes que ce que nous espérons.

Enfin, à propos de ces évolutions sociétales, mon optimisme est également présent. Je trouve remarquables l'expansion générale – en France et à travers le monde – des mouvements LGBT+, l'importance prise ces dernières années par la notion d' "Allié(e)" dans ces mouvements, ainsi que la considération et la reconnaissance dont fait généralement preuve cette communauté à l'égard des personnes non-LGBT+ qui souhaitent les accompagner. J'ai moi-même vécu cela lors de mes différents échanges, et je perçois régulièrement ces rapports d'affinité entre LGBT+ et Allié(e)s LGBT+.

Si cette voie se poursuit, le rêve continuera. Encore longtemps, et aussi longtemps qu'il le faudra pour obtenir l'égalité des droits.

## Bibliographie

- Bazureau F. *et al.* (2013). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*. Editions Nathan. 624 p.
- Bender A.-F. et Pigeyre F. (2003). "L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise". *Actes de la 5ème Université de Printemps de l'IAS*, Corte, p. 78-86.
- Bender A.-F., Klarsfeld A. et Naschberger C. (2018). *Management de la diversité des ressources humaines*. Vuibert, collection Recherche AGRH. 304 p.
- Bessire D. et Mesure H. (2009). "Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications". *Management & Avenir*, vol. 30, no. 10, p. 30-50.
- Bruna M. (2011). "Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité". *Management & Avenir*, vol. 43, no. 3, p. 203-226.
- Chakor T. (2020). "L'activité de travail : grande oubliée de l'inclusion". *@GRH*, vol. 37, no. 4, p. 69-85.
- Charlton J. (2000). *Nothing about Us without Us : Disability Oppression and Empowerment*. Berkeley : University of California Press. 204 p.
- Comeau Y. et Davister C. (2008). "La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable »". *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 14, no. 33, p. 203-223.
- Davel E., Dupuis J.-P. et Chanlat J.-F. (2009). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval. 488 p.
- Ferdman B. M. (2017). "Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism". *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 53, no. 2, p. 235–263.
- Guillaume Y. *et al.* (2014). "Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, no. 5, p. 783–802.
- Holvino E. H., Ferdman B. M. et Merrill-Sands D. (2004). "Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches", in Stockdale M. et Crosby F. (eds.), *The psychology and management of workplace diversity*. Oxford, UK: Blackwell Publishing. p. 245-276.

Jaunait A. (2020). "Genèses du droit de l'identité de genre. Approche des configurations sociojuridiques". *Droit et société*, vol. 105, no. 2, p. 429-451.

Le Tourneau P. (1993). "La rencontre du management et du discours chrétien sur l'entreprise". *Histoire, gestion et management*. ESUG – Université de Toulouse I. p. 101-117.

Mallory C. et Sears B. (2016). "Discrimination, Diversity, and Development : the Legal and Economic Implications of North Carolina's HB2". *The Williams Institute and Out Leadership*. Mai 2016 (<https://williamsinstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/Legal-Economic-Implications-HB2-May-2016.pdf>)

Mauclair P. (2019). "L'inclusion des salariés LGBT au sein de l'entreprise. Lorsque la « vie privée » entre sur la scène du travail". *Forum*, vol. 157, no. 2, p. 61-69.

Mishel E. (2016). "Discrimination against Queer Women in the US Workforce". *SOCIUS : Sociological Research for a Dynamic World*, vol. 2, janvier 2016, p. 1-13.

Mor Barak M. E. et Daya P. (2014). "Fostering Inclusion from the Inside Out to Create an Inclusive Workplace", in Ferdman B. M. et Deane B. R. (eds.). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. John Wiley & Sons. p. 393-394.

Nishii L. H. (2013). *The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups*. *Academy of Management Journal*, vol. 56, no. 6, p. 1754-1774.

Nishii L. H. et Rich R. E. (2014). "Creating inclusive climates in diverse organizations", in Ferdman B. M. et Deane B. R. (eds.). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. John Wiley & Sons. p. 205-228.

Shore L. M., Cleveland J. N. et Sanchez D. (2018). "Inclusive workplaces : A review and model". *Human Resource Management Review*, vol. 28, no. 2, p. 176–189.

## Sitographie

Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle. 2012. L'Autre Cercle.

<https://www.autrecercle.org/page/charte-d-engagement-lgbt-de-l-autre-cercle>

"Customer Case – McDonald's France. McDonald's France digital transformation puts the customer at the heart of their organization". Worldline. Juillet 2015.

<https://fr.worldline.com/content/dam/worldline/documents/publications/casestudy/customer-case-mcdo-en.pdf>

“Digital Ticketing Smoother system for smarter access”. Worldline.

<https://fr.worldline.com/fr/home/solutions/mobility-and-e-transactional-services/digital-ticketing.html>

“Diversité, inclusion et carrière Toutes les différences comptent pour EY.” EY.

[https://www.ey.com/fr\\_fr/careers/diversity-inclusiveness](https://www.ey.com/fr_fr/careers/diversity-inclusiveness)

Document d’enregistrement universel 2020. 2021. Worldline. 484 p.

<https://investors.worldline.com/content/dam/investors-worldline-com/assets/documents/universal-registration-document/worldline-document-d-enregistrement-universel-2020.pdf>

Guide de bonnes pratiques de l’Autre Cercle. 2019. L’Autre Cercle. 36 p.

<https://www.autrecercle.org/page/guide-sur-les-bonnes-pratiques-concernant-la-transidentite-pour-les-drh-et-les-managers>

“Identité de genre et expression de genre”. Ministère de la Justice du Canada.

<https://www.canada.ca/fr/ministere-justice/nouvelles/2016/05/identite-de-genre-et-expression-de-genre.html>

“Inclusion des personnes LGBT+ au travail en France, 2e édition du Baromètre autre cercle”. 12 février 2020. Étude Ifop pour l’Autre Cercle. Présentation :

<https://www.autrecercle.org/page/2eme-barometre-lgbt-l-autre-cercle-x-ifop>

“International LGBT solidarity, a trade union Charter”. Trade Union Congress. Mars 2015.

<https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/LGBTTUCharter.pdf>

“Les questions de genre”. Conseil de l’Europe. <https://www.coe.int/fr/web/compass/gender>

Normes mondiales de conduite à l’intention des entreprises de l’ONU. 2017. Organisation des Nations Unies. 44 p. <https://www.unfe.org/fr/standards/>

Rapport intégré 2019. 2020. Worldline. 68 p.

<https://investors.worldline.com/content/dam/worldline/documents/publications/reports/2020/worldline-rapport-integre-2019.pdf>

“Starbucks CEO Howards Schultz”. *Starbucks’ annual meeting*. Seattle. Mai 2013 :

<https://www.bizjournals.com/seattle/video/6082094997001>

“Transidentité : notre guide pour DRH et managers”. L’Autre Cercle.

<https://www.autrecercle.org/page/transidentite-notre-guide-pour-drh-et-managers>

## Annexes

Annexe 1 : évolutions des droits pénal, civil et du travail à l'aune de l'intégration de la notion d' "identité de genre" au sein du droit positif français

Sur le plan pénal, l'entrée de la notion d' "identité de genre" en droit positif français s'est faite par étape, avec les intégrations successives comme motifs de discrimination prohibés par le code pénal (article 225-1 de ce code) :

1. de l'orientation sexuelle en 2001 (par la loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations) ;
2. de l'identité sexuelle en 2012 (par la loi n° 2012-954 du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel) ;
3. avant de préférer à cette dernière notion la formulation d' "identité de genre" en 2017 (par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté).

L'article 225-1 du code pénal dispose ainsi à ce jour que "constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques sur le fondement [...] de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre [...]".

La loi Égalité et citoyenneté de 2017 a ainsi mis fin à une confusion existant depuis 2012 entre les notions d' "identité sexuelle" et d' "orientation sexuelle". Cette "confusion sémantique forte entre homosexualité et transidentité [...] avait été dénoncée à l'époque par le monde associatif LGBT et les spécialistes du droit antidiscriminatoire" (Jaunait (2020)). Cette loi a donc permis de distinguer clairement les identités protégées législativement, et de consacrer législativement le concept d'identité de genre déjà présent en droits européen et international (*Ibid.*).

Sur le plan civil, c'est une loi bien connue de 2016 (loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI<sup>e</sup> siècle) qui crée par son article 56 "un cadre législatif et réglementaire relatif à la modification de la mention du sexe à l'état civil [dont le] premier dispositif ajoute [...] une nouvelle catégorie au droit antidiscriminatoire tandis que le second formalise les conditions du changement d'état civil" (*Ibid.*). Si la modification du sexe à l'état civil existe de longue date en droit français, ces nouvelles dispositions viennent réencadrer les possibilités d'opérer cette modification. C'est à partir des années 2010, "depuis la condamnation de la France par la CEDH en 1992 et le contournement du principe d'indisponibilité de l'état des personnes qui s'en est suivi" (*Ibid.*), que Cour de cassation et ministère de la Justice ont cherché "à harmoniser et assouplir les critères médicaux appréciés par le juge" (*Ibid.*). Sur ce sujet, le législateur a adopté en 2016 "un nouveau dispositif maintenant la procédure judiciaire, mais la démedicalisant partiellement puisque, désormais, l'absence de preuves d'ordre médical ne peut fonder à elle seule un refus." (*Ibid.*)

Enfin, en droit du travail, toute personne qui fait l'objet de discriminations directes ou indirectes liées à son orientation sexuelle ou son identité de genre peut demander l'annulation de l'acte ou de la disposition prise à son égard, au fondement des articles L1132-1 et suivants du code du travail. Ces articles ont été institués en 2008 (loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses

dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations), puis modifiés par la même logique que celle vue précédemment (d'abord orientation et identité sexuelle, puis le concept d'identité sexuelle remplacé par celui d'identité de genre). Dans sa version actuelle, l'article L1132-1 du code du travail dispose qu' "aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de nomination ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte [...] en raison [...] de son orientation sexuelle, de son identité de genre [...]".

## Annexe 2 : les différentes entités composant la société Worldline

La société Worldline est aujourd'hui Leader du secteur des services numériques de paiement et de transactions, fournissant des services à une clientèle mondiale, en concentration sur les technologies d'entreprises afin d'accompagner celles-ci dans leurs projets aux quotidiens, au travers en lien direct avec les différentes entités : Merchant Services, Terminals, Solutions and Services, Financial Services, Mobility & e-Transactional et Production Services.

- Merchant Services ; il s'agit pour cette entité de renforcer l'engagement des clients. Par exemple, McDonald's France a décidé de construire avec Worldline une plateforme pour entreprendre une transformation digitale, plateforme permettant au consommateur de commander en ligne et payer de manière sécurisée (voir annexe 2.1 ci-dessous). Les activités de l'entité Merchant Services sont les suivantes :
  - Acquisition Commerciale
  - Terminaux
  - Bornes interactives/ Signalétique Numérique
  - Paiement / Acceptation
  - CRM/Fidélité/Analyses
  - Omni-commerce
  - Cartes privatives
- Terminals, Solutions and Services ; il s'agit pour cette entité de favoriser l'écosystème mondial des paiements à travers des terminaux, des solutions et des services de classe mondiale. Cela passe par la mise en place de :
  - Points de vente, services terminaux
  - Mobile-Centric, Payment Centric, Business Centric
  - Plateformes de paiement
- Financial Services ; il s'agit pour cette entité de consolider le traitement des paiements. En matière de gestion des fraudes, equensWorldline a par exemple, pour Paynetics AD, implémenté des modules « WL Online Watcher » et « WL Fraud Case Management » au « WL Fraud Risk Management » déjà détenu, dans le but de détecter en temps réel les risques de fraudes et alerter sur celles-ci. Les activités de l'entité Financial Services sont les suivantes :
  - Acquisition & Services à valeur ajoutée
  - Emission & Services à valeur ajoutée
  - Gestion des Fraudes
  - Mobile Wallet
  - Paiements SEPA & non Carte
  - Banque en ligne & Mobile
  - Licences
- Mobility & e-Transactional ; il s'agit pour cette entité d'améliorer l'engagement numérique des clients au-delà des paiements, en les accompagnant dans leur transformation digitale par la création pour eux de solutions innovantes. Cette entité est notamment à l'origine de la digitalisation des tickets dans le domaine des transports. Le service « WL Tap2Use » s'inscrit dans cette mouvance, qui a de nombreux atouts (voir annexe 2.2 ci-dessous), à commencer par la simplification de l'accès aux transports. Aussi, il est

question ici du paiement sans contact par carte, comme cela a été mis en place dans les tramways à Dijon, où le paiement sans contact a effectivement remplacé les tickets. Les activités de cette entité sont les suivantes :

- Solutions connectées pour la vie quotidienne
  - e-ticketing
  - Dématérialisation
  - e-gouvernement
  - e-Services de gestion du trafic
  - Contact
- Production Services, une unité transverse opérationnelle au service des autres entités, regroupant les fonctions suivantes :
    - Architecture
    - Avant-Vente
    - Intégration
    - Gestion des datacenters
    - Gestion de projet
    - Déploiement des plateformes
    - Déploiement, administration et gestion de la sécurité des plateformes
    - Monitoring

# McDonald's France digital transformation puts the customer at the heart of their organization

## Mc Donald's France customer journey



\*Geolocation under the customer's agreement in accordance with all applicable laws.

Source : "Customer Case – McDonald's France. McDonald's France digital transformation puts the customer at the heart of their organization". Worldline. Juillet 2015.

<https://fr.worldline.com/content/dam/worldline/documents/publications/casestudy/customer-case-mcdo-e>

## Annexe 2.2 : les atouts du ticket électronique

### Key benefits of digital ticketing



#### For the consumer

- Reduced complexity from fare types and Incomprehensible rules
- Speed-up access to services
- Getting best value options (allow best price calculation according to real usage)
- An Integrated and multimodal ticketing system that allows for seamless journeys, with common fare media for all transportation services



#### For the transport operator

- Improved revenue collection
- Improved customer experience and satisfaction from the provision of more relevant services
- Enhanced data collection for Improved efficiency and new revenue streams
- Reduced operating costs



#### For cities/transport authorities

- Simplify access to public transport
- Key Information to improve transport network and tariff planning
- Integrated services around mobility needs (bus, metro, train, parking, car sharing, bike sharing, etc.)
- Enhanced audit and control processes
- Boost productivity growth

---

Source : “Digital Ticketing Smoother system for smarter access”. Worldline.

<https://fr.worldline.com/fr/home/solutions/mobility-and-e-transactional-services/digital-ticketing.html>

Annexe 3 : les employeurs signataires de la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle au 15 juin 2021

Charte d'Engagement LGBT+ de  autre cercle

Liste des 163 signataires au mardi 15 juin 2021

15 Signatures en 2013	12 Signatures en 2014	16 Signatures en 2015	15 Signatures en 2016	16 Signatures en 2017
Accenture	Audiens	AXA France	Fontenay sous Bois - Mairie	BCG France
Casino	Groupe ILO	Sodexo France	Nantes - CCAS	Ministère des Solidarités et de la Santé
Eau de Paris	Page Personnel	Thomson Reuters	Nantes - Mairie	Pfizer France
Veolia Eau	Total	Le Grau du Roi - Mairie	Nantes - Métropole	Starbucks France
IBM	ACB-ILO Langues [Montpellier]	Montpellier - Mairie	Avignon - Mairie	Eugène Perma
Randstad	BRL Ingenierie [Montpellier]	AUDENCIA [Nantes]	Strasbourg - Eurométropole	Île-de-France - Région
ARS IdF	Clinique du Millénaire [Montpellier]	Paris - Mairie	Nancy - Mairie	Mérignac - Mairie
Alcatel Lucent	DELL Technologies [Montpellier]	BNP Paribas	Université de Montpellier	AVIVA
Orange	FACE Hérault	Fondation FACE	AFMD	Clifford Chance
Michael Page	Mission locale de Montpellier	GE France	Barilla	ENGIE
Monoprix	Montpellier Business School	Gecina	Diversity Conseil	Hogan Lovells
AREVA	Veolia Eau Languedoc	TF1	France Télévisions	Korian Groupe
Volvo		Dijon - Mairie	Herbert Smith Freehills	L'Oréal
Vinci Autoroutes		Montigny Les Cormelles - Mairie	Naturalia	Nokia
DELL Technologies		Toulouse - Mairie	ADSI Technowest [Mérignac]	QBE
		EDF		Seita

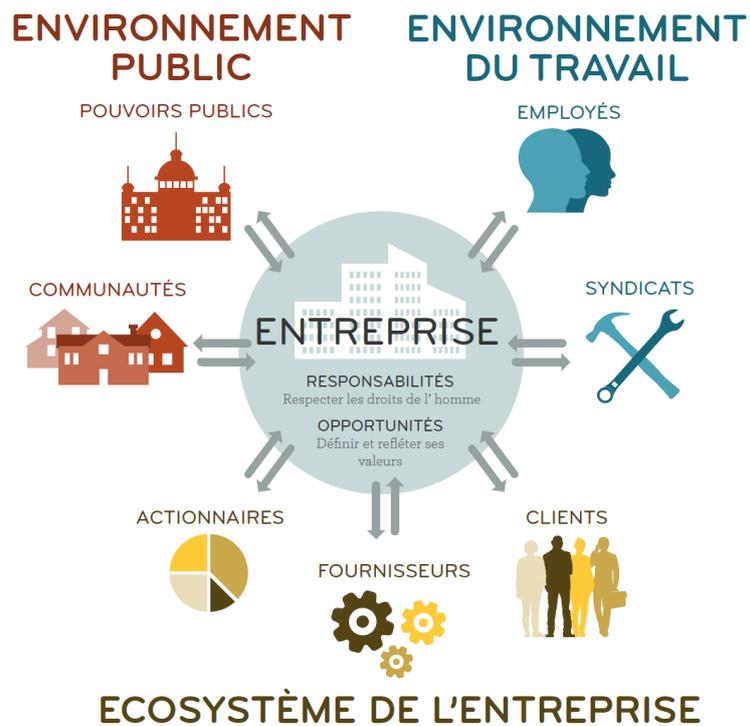
36 Signatures en 2018	28 Signatures en 2019	16 Signatures en 2020
Université de Toulouse 3 - Paul Sabatier	ATOS	CSA
CFDT (Confédération + 31 fédé. ou unions rég.)	Worldline	Bird & Bird
AFSOL [Perpignan]	CRIPS Ile de France	Groupe Renault
Cash Graines [Perpignan]	Anim&Com Consultant	IMT Atlantique
MANPOWER - Agence de Perpignan	Groupe APICIL	KPMG
Secrétariat d'Etat à l'Egalité Femmes Hommes	Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis	Soreqa
FormaSup Ain Rhône Loire	Conseil Départemental du Haut-Rhin	ELOGIE-SIEMP
GRT GAZ	MODIS	MEDEF Hérault
ALLIANZ	Air France	Google France
AIRBUS Production	Thales	Heineken
Bordeaux - Mairie	Dijon - Métropole	France Boissons
Eversheds Sutherland	Dijon - CCAS	Sanofi
DSI - Distribution Services Industriels (Toulouse)	Sgen-CFDT Recherche <sup>1957</sup>	Coface
Schneider Electric	Saint-Denis - Mairie	Nexity
Ministère de la Culture	Onepoint	Quadient
PWC	SACD (Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques)	Capgemini
Unverscience	Utopies	
EY	Bloomin	

Signatures en 2021
AG2R LA MONDIALE
Ecole Centrale
Ville de Collégien
Société Générale
Deloitte
Adecco Group
Suez
Sodexo SA
Agence FOXY

Source : <https://www.autrecercle.org/page/charte-d-engagement-lgbt-de-l-autre-cercle>

Annexe 4 : représentation schématique de l'écosystème de l'entreprise



Source : Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU (*Lutte contre la discrimination à l'égard des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués : Normes de conduite à l'intention des entreprises* (United Nations' Standards of Conduct for Business). United Nations Human Rights). 2017. p. 20

Annexe 5 : quelques illustrations historiques des interactions entre l'entreprise et d'autre(s) partie(s) prenante(s) de son écosystème

Annexe 5.1 :

*Conflit entre entreprise et acteur tiers de son écosystème : l'exemple d'une divergence entreprise-actionnaires (Starbucks)*

Les auteurs des Normes mondiales de conduite consacrées par l'ONU à l'intention des entreprises ont estimé que, “[l]orsque les actionnaires mettent en question la direction d'une entreprise et s'opposent à ce que le souci de non-discrimination soit étendu aux employés LGBTI, il incombe à l'entreprise de continuer à faire respecter les droits de la personne, en adéquation avec la législation nationale ou avec les normes internationales.” (Normes de conduite, p27) En certaines occasions, “il est arrivé que les actionnaires mettent à profit des réunions d'investisseurs pour s'alarmer de ce que telle ou telle entreprise défendait les droits fondamentaux des LGBTI et pour appeler à la boycotter.” (*Ibid.*, p27)

Certaines entreprises se sont vues reprocher de prendre position en faveur des droits des personnes LGBT+. En 2013, le président-directeur général de Starbucks a apporté la réponse suivante à une question posée par un actionnaire sur une action d'inclusion des personnes LGBT+ dans l'entreprise : “Toute décision n'est pas une décision économique. [...] L'optique dans laquelle nous prenons cette décision est celle de nos employés. Cette entreprise en compte plus de 200 000 et nous voulons favoriser la diversité. Sous toutes ses formes”. (Normes de conduite, p27 ; citation 29 : “Starbucks CEO Howards Schultz”. *Starbucks' annual meeting*. Seattle. Mai 2013 : <https://www.bizjournals.com/seattle/video/6082094997001>)

## Annexe 5.2 :

### *Impact des décisions d'entreprises sur l'économie d'un territoire : l'exemple de la Caroline du Nord*

“Avec plus de 180 millions de titulaires de comptes, PayPal est l'un des plus importants prestataires de services de paiement au monde. Il avait prévu en avril 2016 d'ouvrir un nouveau centre de services à Charlotte, dans l'État de la Caroline du Nord, aux États-Unis.

Juste un mois après l'annonce de cette décision, cet État a adopté une nouvelle loi appelée « HB2 » qui annulait les mesures de protection des droits des citoyens LGBT et privant cette partie de la population de l'égalité des droits devant la loi. Bien que de nombreuses grosses sociétés, comme PayPal, se soient opposées à cette nouvelle loi, elle a été maintenue.

PayPal a donc décidé d'abandonner le projet d'implanter un nouveau centre à Charlotte, lequel devait compter dans un premier temps entre 400 et 600 salariés, ce nombre étant appelé à augmenter. La Deutsche Bank a décidé elle aussi de ne pas s'implanter en Caroline du Nord.

Le coût de la discrimination à l'égard de la communauté LGBT pour l'économie de la Caroline du Nord a été estimé<sup>70</sup> à environ 5 milliards de dollars par an, et la loi HB2 a déjà entraîné la perte de 40 millions de dollars en investissement des entreprises et de plus de 1 250 emplois. Le Président-directeur général de PayPal, Dan Schulman, a écrit à cette époque : « Cette décision témoigne des plus profondes valeurs de PayPal et de notre ferme conviction que chacun a le droit d'être traité comme tout le monde, ainsi qu'avec dignité et respect. Ces principes d'équité, d'inclusion et d'égalité sont au coeur de tout ce que nous nous efforçons de réaliser et de représenter en tant qu'entreprise. Ils nous obligent à agir contre la discrimination ».

Au début de 2017, le Parlement de la Caroline du Nord a voté une nouvelle loi abrogeant certaines dispositions de la loi HB2, principalement en raison de la réaction des entreprises et des retombées économiques de la loi HB2. À cette occasion, le Gouverneur a déclaré : « La loi HB2 a été un nuage noir planant au-dessus de notre grand État ... Elle a terni notre réputation, exposé nos concitoyens à la discrimination et causé un grand préjudice économique dans nombre de nos communautés ». ” (Normes de conduite, p37)

---

<sup>70</sup> Mallory C. et Sears B. (2016). “Discrimination, Diversity, and Development : the Legal and Economic Implications of North Carolina’s HB2”, *The Williams Institute and Out Leadership*, Mai 2016 : <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/Legal-Economic-Implications-HB2-May-2016.pdf>

### Annexe 5.3 :

#### *Engagement de l'entreprise avec d'autres parties prenantes dans la lutte contre les LGBT-phobies : l'exemple d'une collaboration entreprise-syndicat*

Dans le cadre de leur lutte contre les discriminations, “nombre d'entreprises ont trouvé des alliés naturels parmi les syndicats” (Normes de conduite, p22). Ceux-ci “peuvent notablement contribuer à combattre la discrimination”, notamment dans le cadre de leur objectif d'un traitement équitable ou égalitaire des employés (*Ibid.*, p24).

Par exemple : “dans les années 1980, plusieurs alliances constituées entre militants gays et lesbiennes et les syndicats de mineurs britanniques ont permis d'élargir le soutien apporté à la communauté gay et lesbienne au Royaume-Uni. Ainsi, des groupes syndicaux de mineurs ont participé à diverses marches et manifestations sous la bannière de la « gay pride », ainsi qu'à l'adoption d'une résolution sans précédent lors de la conférence du Parti travailliste de 1985, par laquelle celui-ci s'engageait à défendre l'égalité des droits pour les membres de la communauté gay et lesbienne.” (*Ibid.*, p24) Ces événements ont d'ailleurs été le sujet d'un film (*Pride*, sous la direction de Matthew Warchus, 2013, Londres : Pathé International).

Également, nous pouvons mentionner le “Trades Union Congress”, organisation fédératrice des syndicats britanniques, ayant adopté en 2015 une “Charte sur la solidarité avec les lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres”. (“International LGBT solidarity, a trade union Charter”. Trade Union Congress. Mars 2015. <https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/LGBTTUCharter.pdf>)

## Liste des sigles et autres abréviations utilisés

<b>Charte LGBT+</b>	Charte d'engagement LGBT+ de l'association l'Autre Cercle
<b>DRH</b>	Direction/Directeur des Ressources Humaines
<b>Guide de bonnes pratiques</b>	Guide de bonnes pratiques édité par l'association l'Autre Cercle, à destination des directeurs des Ressources humaines et des managers susceptibles de rencontrer des situations liées à la transidentité dans le monde du travail
<b><i>Ibid.</i></b>	Ad ibidem
<b>LGBT+</b>	Lesbienne, Gay, Bisexuel.le, Transgenre et toutes les autres variations non majoritaires d'orientation sexuelle ou d'identité de genre
<b>Normes de conduite</b>	Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'ONU
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale et environnementale

## Engagement de non-plagiat

Je, soussigné : Antoine BERNARD,

déclare être pleinement conscient que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiée sur toutes formes de support, y compris l'internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée.

En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce mémoire.

signé par l'étudiant le 24/07/2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bernard', with a stylized flourish extending from the end.