Double standard au travail : un même comportement est-il jugé différemment selon les salarié·es ?

Prendre la parole avec fermeté peut être interprété comme une preuve d'autorité chez une personne et comme de l'agressivité chez une autre. Refuser une réunion tardive peut sembler légitime pour un salarié, mais être perçu comme un manque d'implication pour un autre.

Ces différences d'appréciation relèvent du "double standard", aussi appelé "deux poids, deux mesures". Cette expression désigne le fait d'appliquer des règles ou des niveaux d'exigence différents à des comportements comparables.

Le double standard n'est pas défini par le Code du travail et n'est pas, à lui seul, une infraction. Toutefois, il peut avoir des conséquences juridiques lorsqu'il entraîne une discrimination fondée sur un critère interdit ou lorsqu'il participe à une situation de harcèlement moral.

Pour les équipes RH et les managers, l'enjeu est d'identifier les décisions qui reposent sur des faits professionnels et celles qui peuvent être influencées par des stéréotypes.

Ce que dit la loi

Le principe de non-discrimination

L'article L.1132-1 du Code du travail interdit d'écarter une personne d'un recrutement, de la sanctionner, de la licencier ou de lui appliquer une mesure discriminatoire directe ou indirecte. Cette interdiction concerne la rémunération, l'intéressement et la distribution d'actions, la formation, le reclassement,

l'affectation, la qualification, la classification, la promotion professionnelle, les horaires de travail, l'évaluation de la performance, la mutation et le renouvellement du contrat.

Ainsi, l'égalité de traitement ne concerne pas uniquement l'accès à l'emploi ou la rupture du contrat. Elle s'applique aussi aux décisions prises au cours de la relation de travail, dès lors qu'elles touchent aux domaines visés par la loi.

Une différence de traitement devient discriminatoire lorsqu'elle repose sur un critère interdit comme l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, la situation de famille, la grossesse, l'état de santé, le handicap, les activités syndicales, les convictions religieuses, l'apparence physique, le lieu de résidence ou tout autre critère de discrimination interdit par la loi.[1]

La discrimination directe et indirecte

La discrimination directe correspond au traitement moins favorable d'une personne par rapport à une autre placée dans une situation comparable, en raison d'un critère interdit. À l'inverse, la discrimination indirecte résulte d'une règle ou d'une pratique neutre en apparence qui désavantage des personnes en raison d'un critère interdit.

Il y a toutefois des exceptions, si le traitement répond à un objectif légitime et si les moyens employés sont nécessaires et appropriés.[2]

Quand un double standard peut-il devenir discriminatoire ?

Une différence d'appréciation n'est pas automatiquement une discrimination. Il faut rechercher si elle est liée à un critère interdit et si elle entraîne une évaluation ou une décision défavorable.

Pour mener cette analyse, la comparaison doit porter sur des situations professionnelles suffisamment proches. Le poste occupé, les responsabilités et les faits observés permettent alors de mieux comprendre l'origine de l'écart.

Des comportements comparables jugés différemment

Plusieurs situations doivent alerter les équipes RH. Un homme peut, par exemple, être qualifié de "direct" alors qu'une femme est décrite comme "agressive", alors qu'ils expriment un désaccord dans des conditions comparables. De même, l'ambition peut être présentée comme une qualité chez une personne, mais comme une attitude déplacée chez une autre en raison de son sexe ou de son âge.

Le vocabulaire employé mérite donc d'être examiné au même titre que la décision finale. Deux comportements proches peuvent être décrits avec des mots différents, ce qui peut ensuite influencer une évaluation, une promotion ou une autre décision professionnelle.

Les aménagements horaires, la santé et l'activité syndicale

Un écart peut aussi apparaître lorsqu'une demande d'aménagement horaire est interprétée comme un manque d'implication lorsqu'elle vient d'une mère, mais comme une contrainte légitime lorsqu'elle vient d'un père.

De plus, des prises de parole fermes peuvent être tolérées chez des membres d'une équipe, mais sanctionnées lorsqu'elles viennent d'une personne exerçant une activité syndicale. Une personne peut également être pénalisée en raison d'un aménagement lié à son état de santé ou à son handicap.

Des situations qui doivent être analysées

Ces situations sont des signaux d'alerte. Elles ne suffisent pas, prises isolément, à prouver une discrimination. C'est pourquoi l'analyse doit tenir compte des faits, des situations comparées, des motifs de la décision et de ses conséquences professionnelles.

Ce qui ne relève pas nécessairement d'une discrimination

L'employeur n'a pas l'obligation de prendre une décision identique pour toutes les personnes salariées lorsque leurs situations diffèrent.

Des différences liées à la situation professionnelle

Une différence d'appréciation peut être expliquée par les fonctions exercées, le niveau de responsabilité, les compétences attendues, les résultats obtenus, la nature et la gravité des faits, les conséquences du comportement sur l'activité, l'expérience professionnelle ou le contexte dans lequel les faits se sont produits.

Autrement dit, l'égalité de traitement ne signifie pas que toutes les situations doivent aboutir à la même décision. En revanche, l'écart doit pouvoir être relié à des différences professionnelles identifiables.

Prendre en compte les fonctions et les responsabilités

Une différence d'appréciation peut aussi s'expliquer par les fonctions exercées et le niveau de responsabilité. Par exemple, une prise de parole très ferme peut avoir davantage de conséquences lorsqu'elle vient d'un ou d'une manager, en raison de son autorité sur l'équipe.

Dans ce cas, la différence de traitement doit pouvoir être justifiée par des faits liés au travail et non par un critère discriminatoire.

Encadrer l'évaluation professionnelle

Les informations demandées lors d'une évaluation doivent avoir un lien direct et nécessaire avec les aptitudes professionnelles. La personne salariée doit être informée des méthodes et techniques d'évaluation utilisées. De plus, ces méthodes doivent être pertinentes au regard de l'objectif poursuivi, et les résultats de l'évaluation sont confidentiels.[3]

Par conséquent, l'évaluation doit porter sur des éléments en lien avec le travail et les aptitudes attendues. En effet, les méthodes utilisées ne peuvent pas être déconnectées de la finalité de l'évaluation.

Appuyer les appréciations sur des faits vérifiables

Les appréciations comme "manque de leadership", "attitude peu professionnelle" ou "manque d'implication" doivent être accompagnées de faits vérifiables liés aux compétences et aux missions du poste.

Cela permet de relier l'évaluation à des éléments observables au lieu de s'appuyer sur une appréciation difficile à comparer.

Prévenir les doubles standards

Utiliser des critères communs

Les critères d'évaluation doivent être liés aux missions et aux compétences attendues pour le poste. Ils peuvent porter sur le respect des délais, l'atteinte des objectifs annoncés, la qualité du travail réalisé, la transmission des informations, le respect des procédures internes, la gestion des difficultés et la coopération avec les membres de l'équipe.

L'utilisation de critères communs aide à comparer des situations professionnelles comparables à partir des mêmes types d'éléments, sans imposer une décision identique lorsque les faits diffèrent.

Comparer les évaluations

Une relecture croisée peut permettre d'identifier des écarts de vocabulaire, de notation ou d'exigence. Les RH peuvent comparer les évaluations annuelles, les décisions d'augmentation, les primes, les promotions, l'accès aux formations, les mobilités et les sanctions disciplinaires.

La comparaison doit porter sur des personnes placées dans des situations professionnelles comparables. Si des comportements proches sont décrits avec des termes très différents, cet écart peut mériter une vérification.

Cette relecture peut aussi faire apparaître des différences répétées dans l'accès à une augmentation, à une formation ou à une promotion. L'objectif est alors d'identifier l'origine de ces écarts avant d'en tirer une conclusion.

Demander des faits précis

Lorsqu'une personne reçoit une évaluation ou une décision différente, le manager doit pouvoir expliquer cet écart à partir de faits professionnels.

Plusieurs questions peuvent être posées : quels faits ont été observés ? La même exigence a-t-elle été appliquée aux autres membres de l'équipe ? Cette différence est-elle liée aux missions ou au niveau de responsabilité ? Le commentaire pourrait-il être influencé par un stéréotype ? La décision aurait-elle été la même pour une autre personne placée dans une situation comparable ?

Ces questions permettent de revenir aux éléments qui motivent la décision et d'identifier un éventuel écart d'appréciation.

Sensibiliser les équipes

Les managers et les équipes RH peuvent être formés à l'identification des stéréotypes et des discriminations. À Compétence Égale propose les formations "Recruter sans discriminer" et "Manager sans discriminer".

Ces formations peuvent aider les équipes à mieux identifier les différences de vocabulaire, d'exigence ou de décision dans le recrutement et le management.

Ce qui est puni par la loi

Les conséquences devant le conseil de prud'hommes

Tout acte pris en violation du principe de non-discrimination est nul. La personne concernée peut demander réparation devant le conseil de prud'hommes.

Elle doit présenter des éléments laissant supposer l'existence d'une discrimination. L'employeur doit ensuite démontrer que sa décision repose sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

Ce mécanisme donne une place importante aux faits pouvant être comparés : évaluations, décisions, motifs invoqués ou différences de traitement peuvent être examinés lorsqu'ils permettent de laisser supposer l'existence d'une discrimination.

La personne qui s'estime victime d'une discrimination dispose de cinq ans pour agir en justice à compter du moment où elle découvre les faits révélant cette discrimination. Les dommages et intérêts doivent réparer l'intégralité du préjudice lié à la discrimination pendant toute sa durée.[4]

Les sanctions pénales en cas de discrimination

Sur le plan pénal, la loi sanctionne le fait de refuser d'embaucher une personne pour un motif discriminatoire, de sanctionner ou de licencier une personne pour un motif discriminatoire, ainsi que de soumettre une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation à une condition discriminatoire.

Dans ces situations, une personne physique encourt trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende. Une personne morale encourt jusqu'à 225 000 euros d'amende.[5]

Une appréciation subjective ou injuste ne relève pas automatiquement de ces sanctions pénales. Elle peut néanmoins être contestée devant le conseil de prud'hommes lorsqu'elle correspond à une mesure discriminatoire interdite par le Code du travail.

Le cas du harcèlement moral

La répétition de traitements défavorables peut relever du harcèlement moral si les agissements entraînent une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits, à la dignité, à la santé physique ou mentale ou à

l'avenir professionnel de la personne. Le harcèlement moral peut exister sans lien avec un critère de discrimination.[6]

Conclusion

Une différence d'appréciation n'est pas nécessairement discriminatoire si elle repose sur des faits objectifs liés au travail, comme les missions exercées, les compétences attendues ou les résultats obtenus. Mais le double standard peut devenir illégal lorsqu'il entraîne une mesure défavorable fondée sur un critère de discrimination interdit.

Les RH et les managers doivent donc examiner les faits utilisés dans les évaluations, le vocabulaire employé et les écarts de décision entre des personnes placées dans des situations comparables. Des critères liés aux missions, appliqués de manière cohérente et appuyés sur des éléments vérifiables, permettent de réduire les risques de discrimination.

Sources

[1] Article L.1132-1 du Code du travail
[2] Article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008
[3] Articles L.1222-2 et L.1222-3 du Code du travail
[4] Articles L.1132-4, L.1134-1 et L.1134-5 du Code du travail
[5] Articles 225-2 et 131-38 du Code pénal
[6] Article L.1152-1 du Code du travail

Août 2026