

Un programme « hauts potentiels » réservé à certains salariés constitue-t-il une discrimination ?

Réponse courte

Un programme « hauts potentiels » réservé à une catégorie restreinte de salariés est **licite** tant qu'il repose sur des **critères objectifs** et **professionnels** (compétences, performances, potentiel évalué selon une grille documentée) accessibles à tous les salariés répondant aux conditions. Toute corrélation avec un **motif prohibé** — sexe, âge, handicap, origine, syndicat — peut le qualifier de discrimination indirecte révélée par les écarts statistiques, même en l'absence d'intention discriminatoire.

L'employeur supporte la **charge de la preuve** de l'objectivité du programme dès qu'un salarié évincé présente des indices de discrimination (L.243-1). Les critères de sélection doivent être communiqués aux salariés ou à leurs représentants, et la **délégation du personnel** est codécisionnaire sur les **critères généraux** d'appréciation et de promotion (L.414-9, points 3 et 5) dans les entreprises de **150 salariés** et plus. Les sanctions atteignent **25 000 €** d'amende administrative (L.243-4).

Définition

Le **programme « hauts potentiels »** (ou *high potentials, talents*) est un dispositif RH ciblé identifiant les salariés présentant un potentiel d'évolution accru, pour leur offrir un parcours de développement spécifique : formation, mentoring, mobilité accélérée. Il s'inscrit souvent dans un plan de succession RH identifiant les fonctions clés.

La **discrimination indirecte** désigne une mesure neutre en apparence qui désavantage de manière disproportionnée une catégorie protégée, sans justification objective. Elle est appréciée à partir des effets statistiques du dispositif et non de l'intention de l'employeur.

Questions fréquentes

Comment auditer un programme hauts potentiels pour prévenir une discrimination ?

L'employeur doit réaliser un audit annuel par analyse statistique des effets indirects par sexe, âge, situation, et adopter un plan correctif en cas d'écart de représentation injustifié. Cette revue préventive permet de détecter une discrimination indirecte avant qu'elle ne devienne contentieuse.

Faut-il bannir les critères implicites comme le savoir-être ?

Oui, les critères implicites ou non documentés (savoir-être, adhésion à la culture) sont à bannir car ils sont susceptibles de masquer une discrimination indirecte. Seuls les critères chiffrés ou évaluables selon une grille publique offrent une protection juridique solide.

L'auto-candidature est-elle recommandée dans un programme hauts potentiels ?

Oui, permettre explicitement l'auto-candidature évite le risque de cooptation discriminatoire par les seuls managers. Cette voie d'accès doit être ouverte en complément de la nomination managériale documentée, et la procédure de sélection doit être traçable et validée par la direction RH.

La délégation du personnel intervient-elle sur un programme hauts potentiels ?

Oui, dans les entreprises de 150 salariés ou plus, les critères généraux d'appréciation et de promotion sont soumis à la co-décision de la délégation selon l'article L.414-9, points 3 et 5. L'information préalable et la concertation sont obligatoires.

Qu'est-ce qu'une discrimination indirecte dans un programme talent ?

La discrimination indirecte désigne une mesure neutre en apparence qui désavantage de manière disproportionnée une catégorie protégée (sexe, âge, handicap, origine, syndicat), sans justification objective. Elle est appréciée à partir des effets statistiques du dispositif et non de l'intention de l'employeur.

Quelle est la sanction d'une discrimination dans un programme hauts potentiels ?

Les sanctions atteignent une amende administrative de 251 à 25 000 euros selon l'article L.243-4 du Code du travail. L'inversion de la charge de la preuve (L.243-1) impose à l'employeur de prouver l'objectivité dès qu'un salarié évincé présente des indices sérieux.

Un programme hauts potentiels constitue-t-il une discrimination au Luxembourg ?

Un programme hauts potentiels est licite tant qu'il repose sur des critères objectifs et professionnels (compétences, performances, potentiel évalué selon une grille documentée) accessibles à tous les salariés répondant aux conditions. Toute corrélation avec un motif prohibé peut le qualifier de discrimination indirecte.

Conditions d'exercice

Le risque juridique réside moins dans l'existence du programme que dans l'opacité de ses critères d'accès : un programme sélectif sans critères publiés et appliqués uniformément constitue un terrain favorable aux contestations en discrimination.

Condition	Exigence
Critères objectifs et écrits	Performances chiffrées, compétences évaluées, potentiel mesurable
Communication des critères	Notice ou règlement interne accessible à tous les salariés
Application uniforme	Tous les salariés répondant aux critères examinés sans exception
Absence de motif prohibé	Aucune corrélation avec sexe, âge, handicap, origine, syndicat
Voies d'accès ouvertes	Auto-candidature ou nomination managériale documentée
Co-décision délégation	Critères généraux soumis à la délégation (L.414-9, ? 150 salariés)

Modalités pratiques

La revue annuelle des effets indirects du programme par catégorie de salariés (sexe, âge, temps partiel) est essentielle pour détecter une discrimination indirecte avant qu'elle ne devienne contentieuse.

Démarche	Précision
Définition des critères	Grille de compétences, performances et potentiel chiffrés
Procédure de sélection	Documentée, traçable, validée par la direction RH
Information des salariés	Notice ou règlement interne diffusé à tout le personnel
Voies d'accès	Auto-candidature ouverte, en plus de la nomination managériale
Concertation délégation	Information préalable et co-décision sur les critères généraux
Audit annuel	Analyse statistique des effets indirects par sexe, âge, situation
Plan correctif	Actions correctives en cas d'écart de représentation injustifié

Pratiques et recommandations

Documenter par une grille écrite les critères de sélection au programme, signée par la direction et communiquée à tous les salariés.

Permettre explicitement l'auto-candidature pour éviter le risque de cooptation discriminatoire par les seuls managers.

Auditer annuellement la composition du programme par sexe, âge et catégorie pour détecter d'éventuels effets indirects.

Concerter la délégation du personnel sur les critères généraux et les évolutions du programme dans les entreprises de 150 salariés et plus.

Bannir les critères implicites ou non documentés (« savoir-être », « adhésion à la culture ») susceptibles de masquer une discrimination indirecte.

Conserver la traçabilité des décisions d'admission et de sortie du programme pendant au moins 5 ans pour résister à une contestation.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.241-1</u> du Code du travail	Interdiction de la discrimination fondée sur le sexe
Art. <u>L.241-2</u>	Champ d'application incluant la promotion et l'accès à la formation
Art. <u>L.251-1</u>	Interdiction des discriminations autres motifs
Art. <u>L.243-1</u>	Inversion de la charge de la preuve
Art. <u>L.243-4</u>	Sanctions de 251 € à 25 000 €
Art. <u>L.414-9</u> , points 3 et 5	Co-décision sur les critères généraux d'appréciation et de promotion
Loi modifiée du 13 mai 2008	Transposition de la directive 2006/54/CE — égalité H/F

La discrimination indirecte est appréciée par le tribunal du travail à partir des effets statistiques du programme : un dispositif neutre en apparence qui exclut massivement une catégorie protégée peut être annulé même sans intention discriminatoire.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.