

Évaluer pour agir :

les diagnostics statistiques au service des politiques d'égalité

Fabrice Foroni | Marie Larssonneau





Vous avez entre les mains un ouvrage de la collection Décrypter. Cette collection propose un état des lieux réflexif sur les politiques mises en œuvre dans les organisations. Elle vise à soumettre à l'analyse d'un-e expert-e ou d'un-e chercheur-e des pratiques en matière de management de la diversité dans les organisations, afin d'en permettre l'amélioration.

Usage d'une langue non sexiste dans les publications de l'AFMD

L'AFMD entend favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, et lutter contre les stéréotypes aussi bien par le contenu de ses publications que par la forme qu'elles prennent. Aussi, afin que les femmes se sentent aussi représentées, aussi incluses que les hommes, et s'identifient aisément aux analyses présentées ici, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épïcènes (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin), du point médian – permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin (lorsqu'il n'alourdit pas la lecture) – ou d'énumérations de termes équivalents féminins et masculins (alors présentés par ordre alphabétique). Enfin, nous utilisons la règle de proximité, qui consiste à accorder les mots avec le terme le plus rapproché¹.

¹ Pour des informations sur les enjeux, l'intérêt et les façons d'user du féminin dans les publications, voir, par exemple : Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe*, novembre 2015, disponible sur https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hcefh_guide_pratique_com_sans_stereo_vf_2015_11_05.pdf

Sommaire

Préface	9
Introduction.....	11
<i>Testings</i> et autres diagnostics internes : où en sont les employeurs en France ?	12
Une démarche mutualisée pour accompagner les organisations	14
Partie 1. Trois approches pour mesurer les discriminations dans les pratiques RH	15
Ce que chaque type de diagnostic permet de mesurer	15
Ce qui conditionne la mise en œuvre de chaque diagnostic.....	22
Ce qui motive les employeurs à solliciter un diagnostic interne	27
Ce qu'apporte une démarche de diagnostics mutualisés	32
Partie 2. Évolutions des diagnostics internes depuis 2006	37
1. Du recours quasi exclusif au <i>testing</i> à l'ouverture aux analyses de fichiers RH	38
2. Un usage des diagnostics en lien avec le secteur d'activité des organisations	42
3. L'origine ethnoraciale et le sexe au cœur des préoccupations des employeurs	44
4. Des écarts dans les recrutements et les carrières, mais pas sur les mêmes critères	46
5. Des progrès visibles lorsqu'un diagnostic est renouvelé	52
Partie 3. Pistes d'actions et d'amélioration	57
1. S'approprier la démarche et les résultats	58
2. Communiquer pour faire évoluer les façons de penser et d'agir	59
3. Inscrire les diagnostics dans la durée et dans une démarche d'amélioration continue	62
4. Adapter les diagnostics à tous types de structures.....	66
Ouverture.....	73
Pour aller plus loin.....	79
Auteur et autrice	83
Remerciements	85
L'AFMD / ISM CORUM	87
Nos publications.....	89

Préface

Capitaliser, encourager et soutenir

Si de plus en plus d'employeurs se mobilisent pour garantir le respect des lois anti-discriminatoires, la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (Dares) du ministère du Travail constate néanmoins la persistance de pratiques discriminatoires à l'embauche². L'étude publiée par l'Insee³ en 2022 fait également état d'une augmentation de cinq points en dix ans du sentiment de discrimination en France : en 2019-2020, 19 % des personnes de 18-49 ans déclarent avoir subi « des traitements inégaux ou des discriminations », contre 14 % en 2008-2009.

Des entreprises et des organisations publiques n'ont pas attendu ces constats préoccupants pour agir. Elles n'ont pas non plus attendu l'arrivée des différentes campagnes gouvernementales de *testing* pour œuvrer pour l'égalité de traitement via des dispositifs variés. Depuis une vingtaine d'années en France, les employeurs mettent en œuvre des actions dans le cadre de politiques appelées aujourd'hui « diversité et inclusion » (D&I). Ces actions couvrent l'ensemble des domaines de l'emploi, avec une place particulière pour le recrutement et, plus largement, les pratiques RH. Expérimental et innovant à l'époque, le *testing*, d'abord conçu pour agir sur le critère de l'origine, fait partie des dispositifs déployés pour évaluer le risque discriminatoire à

2. Dares, ARNOULT Émilie, RUAULT Marie, VALAT Emmanuel, VILLEDIEU Pierre, IPP, ISM CORUM, *Discrimination à l'embauche des personnes d'origine supposée maghrébine : quels enseignements d'une grande étude par testing ?*, Dares Analyses n° 67, 2021, disponible sur <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/discrimination-lembauche-des-personnes-dorigine-supposee-maghrébine-quels-enseignements>

3. Insee, LÉ Jérôme, ROUHBAN Odile, TANNEAU Pierre (Insee), BEAUCHEMIN Cris, ICHOU Mathieu, SIMON Patrick (Ined), *En dix ans, le sentiment de discrimination augmente, porté par les femmes et le motif sexiste*, 2022, disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6473349>

l'embauche. Des entreprises ont progressivement élargi son usage pour s'assurer que des femmes, des personnes en situation de handicap ou encore des habitantes et habitants de quartiers prioritaires de la politique de la ville n'étaient pas exclues de leurs procédures de recrutement au moment de l'examen des CV.

Ainsi, sur la base des pratiques existantes, au regard de l'actualité et avec l'envie de partager largement notre expertise, nous, l'AFMD et ISM CORUM, avons décidé de nous associer pour déployer auprès des organisations adhérentes de l'AFMD une opération collective de diagnostics. Nous voulions utiliser le *testing* d'accès à l'emploi, méthode validée par l'Organisation internationale du travail (OIT), pour dresser un état des lieux des discriminations dans l'emploi au sein d'entreprises engagées volontairement dans une démarche d'audit. Il a également semblé nécessaire d'ouvrir le champ des solutions à deux autres approches à visée statistique : l'une s'appuyant sur l'analyse statistique des fichiers de candidature et l'autre sur les fichiers de gestion des carrières. Car ces approches permettent de compléter ou d'approfondir les résultats d'un *testing*, ou même de le remplacer lorsque celui-ci n'est pas envisageable.

C'est parce que nos deux associations partagent cet objectif commun de prévention des discriminations dans le milieu professionnel que nous avons décidé d'unir nos forces pour inciter les entreprises à développer l'évaluation de leurs pratiques RH. Depuis 2015⁴, nos équipes travaillent ensemble pour accompagner les organisations membres de l'AFMD sur la construction et l'évaluation de l'efficacité des politiques D&I. Cette publication encourage au développement de diagnostics statistiques et appelle à toute mesure de soutien pour le permettre.

Selon nous, le *testing* est loin d'être le seul outil de lutte contre les discriminations à l'emploi. Il ne doit pas occulter l'éventail des solutions et des situations. C'est une meilleure vision de cet éventail que le document que vous avez entre les mains tente d'apporter.

Anne-Laure Thomas et Johan Titren

Coprésidente et coprésident de l'AFMD

Dominique Raphel

Président d'ISM CORUM

4. Synthèse du petit-déjeuner AFMD *Les mesures phares du rapport « Lutte contre les discriminations en entreprise » et la méthode du testing*, 2015, disponible sur <https://www.ismcorum-emploi.org/wp-content/uploads/2017/02/Petit-d%C3%A9jeuner-AFMD-ACTU2.pdf>

Introduction

Depuis 2007, l'AFMD encourage ses organisations adhérentes à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, en les invitant à auditer régulièrement leurs processus RH et à évaluer les perceptions⁵ de leurs collaborateurs et collaboratrices quant aux actions mises en place. De son côté, ISM CORUM œuvre depuis 30 ans pour assurer l'égalité de traitement et lutter contre toutes les discriminations en déployant des outils de diagnostic, de formation, d'accompagnement et d'évaluation à destination des organisations privées et publiques.

En effet, un panel de solutions existe pour les employeurs : *testings* d'accès à l'emploi, analyses statistiques de leurs fichiers de candidatures ou de gestion des carrières, enquêtes de perception auprès des salarié·es, audits des processus RH...

Cependant, aujourd'hui encore, de nombreuses organisations n'ont pas connaissance des outils à leur disposition ou maîtrisent mal leurs modalités d'application. Elles peuvent aussi être freinées par le coût de ces mesures, certes précieuses, mais nécessitant un investissement financier. De plus, la médiatisation du *testing* cannibalise parfois la prise en main des autres outils d'audit ou de pilotage RH.

5. SCHARNITZKY Patrick, STONE Pete, *Vers l'organisation inclusive : mesurer pour progresser*, Éditions AFMD, Collection Piloter, 2021.

Testings et autres diagnostics internes : où en sont les employeurs en France ?

Parmi les outils de diagnostics, le *testing* est de plus en plus utilisé. Ce dispositif de test de discrimination a rapidement connu un fort succès auprès d'associations antiracistes, comme SOS Racisme, pour mettre en évidence les discriminations ou apporter des preuves. La recherche scientifique a également recours depuis de nombreuses années à cet outil pour mesurer de manière expérimentale les discriminations, notamment sur le marché de l'emploi⁶.

Les employeurs s'en sont tout autant emparés. Dès 2005, des entreprises adhérentes de l'AFMD, telles que le groupe Casino, The Adecco Group ou LVMH, se sont engagées de manière pionnière dans la démarche de *testing* sollicité, réalisée périodiquement, pour sensibiliser leurs équipes et mesurer les progrès obtenus. Les mêmes entreprises et d'autres ont également souhaité la réalisation de diagnostics statistiques à partir des données contenues dans leurs fichiers RH de gestion des candidatures ou des carrières.

Ces diagnostics internes ont pour finalité de mesurer l'impact éventuel d'un ou plusieurs critères discriminatoires (origine, sexe, âge, résidence, handicap, orientation sexuelle...) sur l'issue des candidatures ou les évolutions de carrière des collaborateurs et des collaboratrices. Ils peuvent servir d'état des lieux pour repérer d'éventuels risques discriminatoires, identifier les priorités et entamer une politique de diversité et d'inclusion.

En 2012, le Défenseur des droits et la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) présentaient, dans un guide et sous la forme de fiches techniques, ces différentes approches permettant de mesurer les risques discriminatoires au sein des organisations.

Les *testings* de grande ampleur réalisés sous l'égide du Bureau international du travail (BIT) en 2006 et de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et

6. À notre connaissance, la première étude scientifique par tests de discrimination réalisée en France date de 1977 et a été menée par le Centre de recherche et d'études des dysfonctions de l'adaptation (CREDA), de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS).

Pour aller plus loin : BOVENKERK Frank, KILBORNE Benjamin, RAVEAU François, SMITH David, *Comparative Aspects of Research on Discrimination Against Non-White Citizens in Great Britain, France and the Netherlands*, BERTING Jan et JURKOVICH Ray (ed.), *Problems in International Comparative Research in the Social Sciences*, Pergamon Press, 1979.

pour l'égalité (HALDE)⁷ en 2008 ont également pu sensibiliser les structures sur la nécessité d'auditer leurs pratiques de recrutement. Les tests étant dispersés entre une multitude d'entreprises, seuls des résultats globaux pour les quelques secteurs d'activité ou métiers ciblés ont été produits.

L'impact des *testings* gouvernementaux réalisés ces dernières années a été indéniablement plus fort, dans la mesure où ils ont eu vocation à produire des résultats spécifiques aux entreprises ciblées par ces opérations (toutes de grande taille).

Le *testing* réalisé en 2016 par ISM CORUM à la demande du ministère du Travail auprès d'une quarantaine de grandes entreprises a ainsi contribué à renforcer la mobilisation des employeurs sur les questions de non-discrimination et d'inclusion. La restitution des résultats à chacune des entreprises testées a permis de les interpellier sur les actions à mettre en œuvre pour prévenir les risques discriminatoires dans leurs pratiques de recrutement⁸. Elle a également rappelé à l'ensemble des employeurs la possibilité d'être testés à tout moment à leur insu.

Cette sensibilisation s'est poursuivie en 2021 avec le *testing* gouvernemental mené auprès des entreprises du SBF120, cette fois-ci de manière moins « bienveillante » qu'en 2016, puisque cette opération était réalisée dans une logique de « *name and shame* ».

Désormais, de nombreuses organisations, dont une trentaine sont adhérentes de l'AFMD, évaluent régulièrement leurs pratiques RH au regard de la non-discrimination et de l'inclusion. Elles sollicitent soit des *testings* pour évaluer leurs pratiques de recrutement, soit des analyses statistiques de leurs fichiers RH.

La mise en perspective des résultats de ces différentes opérations permet de constater les progrès accomplis, avec une réduction progressive des écarts discriminatoires dans les recrutements, les évolutions de carrières et les rémunérations. Mais ils montrent aussi les progrès restant à réaliser pour obtenir l'égalité de traitement dans tous les domaines RH.

7. Depuis 2011, la HALDE a laissé place au Défenseur des droits, <https://www.defenseurdesdroits.fr/>

8. Une charte sur les discriminations à l'embauche fondées sur l'origine a été établie entre le ministère du Travail et les entreprises ayant fait l'objet du *testing*, disponible sur <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte.pdf>

Une démarche mutualisée pour accompagner les organisations

C'est pourquoi l'AFMD et ISM CORUM se sont associées pour encourager leur développement parmi les adhérents de l'AFMD autour d'une opération collective de diagnostics : le *testing*, l'analyse statistique de fichiers de candidatures et l'analyse statistique de fichiers de gestion de carrière ont été proposés à l'ensemble des membres.

Entre 2022 et 2023, 16 diagnostics ont été réalisés dans le cadre de cette démarche mutualisée. À l'issue de son diagnostic, chaque organisation participante a reçu ses résultats, accompagnés d'un *benchmark* présentant les résultats anonymisés d'autres entreprises ayant souhaité le même type de diagnostic.

Cette publication s'appuie sur les principaux résultats et enseignements des diagnostics engagés dans le cadre de la démarche de diagnostics mutualisés, ainsi que sur ceux de nombreux autres diagnostics similaires réalisés au cours des 15 dernières années.

La première partie rappelle la portée et les limites des méthodologies mises en œuvre, les motivations des employeurs à souhaiter un diagnostic et les conditions dans lesquelles celui-ci est faisable. La deuxième dresse un panorama de plusieurs dizaines de diagnostics statistiques réalisés depuis 2006, afin de décrypter l'évolution de leurs usages par les entreprises et le secteur public. Enfin, la troisième partie donne des pistes d'actions permettant de mieux appréhender les diagnostics RH comme outils de prévention des discriminations dans le milieu professionnel.

Partie 1.

Trois approches pour mesurer les discriminations dans les pratiques RH

Pour comprendre l'intérêt des organisations privées et publiques à demander un diagnostic statistique de leurs pratiques RH, il est nécessaire de présenter de manière détaillée trois types d'approches habituellement utilisées pour mesurer les risques discriminatoires, en précisant les méthodologies mobilisées, ainsi que l'intérêt et les limites des résultats produits.

Ce que chaque type de diagnostic permet de mesurer

Depuis le début des années 2000, de nombreuses entreprises ont souhaité disposer d'éléments statistiques pour évaluer leurs pratiques RH au regard de l'égalité de traitement et de la prévention des discriminations.

Dès cette période, trois types d'approches statistiques ont été mis en œuvre pour vérifier si des personnes ayant des niveaux de formation et d'expérience similaires ont les mêmes probabilités d'être recrutées, ou d'avoir les mêmes évolutions de carrière.

Le *testing* à visée statistique

L'une de ces approches est le *testing*, qui consiste à proposer pour un même emploi des candidatures fictives au contenu rigoureusement équivalent, excepté un critère (sexe, origine évoquée, âge, lieu de résidence...) dont on souhaite mesurer l'impact éventuel sur les choix des recruteurs et recruteuses.

Habituellement, un *testing* est réalisé à l'insu des structures ciblées. Mais un autre usage consiste à tester une entreprise à sa demande, lorsqu'elle souhaite s'assurer de la conformité de ses pratiques de recrutement au principe de non-discrimination et d'égalité de traitement. Pour autant, il ne s'agit pas pour l'entreprise d'organiser son propre « *auto-testing* ».

Pour garantir la neutralité et la fiabilité de l'exercice, la réalisation d'un *testing* sollicité doit être confiée à un opérateur externe qualifié. Celui-ci construit le protocole le plus adapté aux processus de recrutement de l'entreprise, conçoit des candidatures adaptées aux métiers à tester et réalise les tests, en étant seul à décider et savoir où et quand ils ont lieu. Afin d'évaluer les pratiques de sélection de l'entreprise en « situation courante d'activité », l'opération n'est jamais annoncée à l'avance aux équipes chargées des recrutements.

Cet enjeu de non-détection est d'ailleurs abordé d'emblée avec les entreprises lorsqu'elles sollicitent un *testing*. Il nécessite, dès les premiers échanges, d'identifier quelques métiers donnant lieu à des recrutements fréquents, et qui impliquent de nombreux recruteurs et de nombreuses recruteuses. Cela permet de les tester ponctuellement et de faire en sorte que les candidatures tests se fondent parmi les « vraies » candidatures reçues par ailleurs.

Lorsqu'il est réalisable, un *testing* présente de nombreux avantages. Le caractère fictif des candidatures tests proposées offre une grande liberté dans le choix des critères testés. Il faut toutefois éviter d'en tester plus de deux ou trois simultanément, afin de ne pas envoyer un trop grand nombre de candidatures sur chaque offre testée – là aussi pour ne pas éveiller les soupçons des recruteurs et recruteuses, en particulier sur des métiers en tension qui reçoivent habituellement peu de candidatures.

Une grande diversité de « signaux » peut ainsi être introduite dans les curriculum vitae et les lettres de motivation, permettant d'évoquer la plupart des critères de discrimination prohibés. Par exemple, il est possible d'indiquer que l'une des candidatures tests est impliquée dans l'organisation d'événements LGBTQ+ (pour suggérer une

possible orientation non hétérosexuelle ou une identité de genre minoritaire), dans une association confessionnelle (pour suggérer l'appartenance possible à une religion), ou encore dans un CSE lors d'un précédent emploi (pour suggérer une possible activité syndicale).

La facilité de compréhension de l'opération et sa vertu pédagogique constituent un autre intérêt des *testings* sollicités. Relevées périodiquement, les réponses par téléphone ou par courriel des recruteurs et des recruteuses permettent, à la fin de l'opération, de vérifier si les propositions d'entretien s'équilibrent statistiquement entre les différentes candidatures tests, ou bien si certaines d'entre elles sont plus souvent contactées, avec des écarts statistiquement significatifs en raison du critère testé.

Ces écarts peuvent être détaillés pour chacune des entités et chacun des métiers testés. Ils peuvent également être déclinés en fonction des caractéristiques des candidatures proposées – en vérifiant, par exemple, si les écarts en raison de l'origine ethnoraciale varient selon le sexe ou l'âge des candidatures proposées.

Cependant, les résultats d'un *testing* sollicité ne sont pas généralisables aux pratiques globales de l'employeur, puisque les tests ne concernent pas tous ses métiers et que les candidatures fictives, contrôlées et égalisées, ne sont pas représentatives de celles qu'il reçoit habituellement.

L'opération permet donc d'indiquer l'existence ou non de risques discriminatoires dans une situation donnée et à l'encontre de profils de candidatures spécifiques, mais elle ne permet pas de mesurer le niveau de discrimination dans les recrutements effectifs de l'employeur. En outre, la plupart du temps, un *testing* ne porte que sur la phase initiale d'examen des CV et de présélections. Poursuivre l'expérience aux étapes suivantes du recrutement nécessiterait des candidat-es testeurs et testeuses en personne, avec des risques de biais liés à leur savoir-être durant les entretiens et l'inconvénient de parasiter vraiment l'activité des recruteurs et des recruteuses, en gênant la concrétisation de recrutements réels.

L'analyse statistique des fichiers de candidatures et de gestion des carrières

L'exploitation des fichiers RH d'une organisation permet de prolonger l'analyse statistique de ses pratiques de sélection à toutes les étapes du recrutement jusqu'aux embauches finales, ainsi qu'aux positions occupées par les salarié-es et à leurs évolutions professionnelles.

En revanche, la portée explicative de ces données est moins évidente que celle des résultats d'un *testing*. Alors que celui-ci permet de contrôler et d'égaliser complètement les candidatures tests proposées du fait de leur caractère fictif, une telle similitude est impossible à retrouver parmi les « vraies » candidatures reçues par un employeur ou parmi ses salarié-es en poste.

Les contenus des fichiers RH des organisations sont de plus en plus élaborés et permettent d'intégrer des déterminants essentiels pour analyser l'issue des candidatures ou des évolutions de carrière. Néanmoins, ces diagnostics ne peuvent s'appuyer que sur les seules données disponibles dans ces fichiers, tandis que d'autres facteurs restent « non observables », alors qu'ils peuvent aussi influencer sur les critères étudiés.

À l'instar des enquêtes et des statistiques publiques de mesure des inégalités sur le marché de l'emploi, les analyses de données RH se limitent donc à observer d'éventuelles inégalités dans les pratiques de recrutement ou de gestion des carrières. Elles ne sont pas en mesure d'en donner des explications exhaustives, d'où l'intérêt de les combiner avec des approches qualitatives – nous le verrons plus loin.

Ces exercices de comparaisons statistiques entre différents groupes d'individus nécessitent des méthodes d'analyse par régression logistique, dont des exemples seront présentés par la suite (cf. partie 2). Elles permettent de neutraliser des répartitions différenciées d'un groupe à l'autre, pour comparer des candidat-es ou des salarié-es avec des caractéristiques le plus homogènes possible.

Comme nous le verrons (cf. partie 3), ce type de démarche permet ensuite d'inciter les employeurs à expliciter les écarts éventuellement constatés, en examinant leurs pratiques RH au regard de l'égalité de traitement et de la non-discrimination, en les renforçant si nécessaire.

Contenu et analyse d'un fichier de candidatures

De très nombreuses structures sont désormais dotées d'un outil de suivi des candidatures (OSC) ou *Applicant Tracking System* (ATS)⁹. Celui-ci permet en premier lieu de disposer d'informations sur la composition des candidatures reçues, qui sont celles habituellement demandées dans le formulaire proposé pour postuler : sexe, lieu de résidence, mention d'un handicap, ainsi que le prénom dont la consonance permet d'approcher indirectement l'origine ethnoraciale.

Pour rappel, ce traitement des prénoms doit impérativement être confié à un tiers expert de confiance qui en maîtrise, entre autres, les requis de sécurité des données (cf. encadré « À noter » page 25). Très souvent, les niveaux d'études et d'expériences sont également mentionnés pour chaque candidature – et même, dans certains cas, les libellés des diplômes et les établissements de formation, ainsi que les précédents employeurs.

Ensuite, l'outil de recrutement étant prévu pour que les recruteurs et les recruteuses gèrent les candidatures reçues, il leur permet d'indiquer les choix effectués à chaque étape du recrutement et bien souvent de détailler les motifs pour lesquels les candidatures sont sélectionnées ou rejetées. Selon les outils et les employeurs, le parcours de recrutement peut être très détaillé, en distinguant parfois plus d'une dizaine d'étapes, telles que : candidature engagée, finalisée, déposée (ou reçue), recevable, retenue après examen du CV, envoi d'un test en ligne, transmission à la ou au manager pour avis, préqualification téléphonique, premier entretien, tests complémentaires (techniques, psychologiques, management, aptitude...), deuxième entretien, proposition d'embauche, etc.

Enfin, les caractéristiques des offres sont généralement très détaillées : date de publication, type de contrat, métier, domaine d'activité, localisation du poste, niveaux d'études et d'expérience requis, canal de *sourcing* utilisé par chaque candidat-e pour postuler (dans le cas de *multiposting*)... ainsi que le nombre total de candidatures reçues sur l'offre, sa date de dépublication et son issue (« poste pourvu », « non pourvu », « abandonné »...).

Les données habituellement disponibles dans un outil de recrutement peuvent donc servir à analyser dans un premier temps la composition des candidatures reçues

9. Pour aller plus loin : BARGAIN Christine, BEAUREPAIRE Marie, *Recruter avec des algorithmes ? Usages, opportunités et risques*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, 2019.

par un employeur et leur « degré de diversité », selon le type d'emploi recherché. Il est possible de repérer des répartitions plus ou moins sexuées ou « ethnicisées », ainsi que d'éventuels comportements d'« autocensure » en confrontant les niveaux d'études et d'expériences des candidat-es à ceux requis pour le poste¹⁰. Dans un second temps, des analyses consistent à vérifier statistiquement l'existence éventuelle de biais de sélection, en raison des critères de discrimination évoqués précédemment.

Comme elles concernent généralement plusieurs dizaines ou centaines de milliers de candidatures reçues durant les 12 ou 24 derniers mois, des analyses statistiques approfondies peuvent être réalisées pour chacune des entités de l'employeur, ou bien par métier, type de contrat, niveau de qualification, bassin d'emploi, période... de manière à identifier aussi finement que possible les situations susceptibles de présenter des risques discriminatoires.

Contenu et analyse d'un fichier de gestion des carrières

Si beaucoup d'entreprises ne se sont pas forcément dotées d'un outil de traitement des candidatures, la plupart ont, en revanche, des fichiers de gestion des carrières de leurs salarié-es, dont le contenu peut être très variable d'une organisation à l'autre.

Deux types d'informations sont au minimum disponibles :

- d'une part, les caractéristiques sociodémographiques des salarié-es – sexe, âge, nom et prénom, nationalité, lieu de résidence, reconnaissance de situation de handicap et (parfois) situation familiale ;
- d'autre part, les positions successivement occupées par chaque salarié-e dans l'organisation, avec, habituellement, différentes informations pour chaque position – dates de début et de fin, ancienneté (dans l'organisation et dans le poste), nature du contrat, métier, domaine d'activité, niveau de qualification et de rémunération, type de poste (avec ou sans encadrement), localisation, temps travaillé (plein ou partiel...).

10. L'expression « autocensure » désigne le cas où une personne susceptible d'être discriminée candidate à un emploi pour lequel elle est surdiplômée, afin d'optimiser ses chances d'être sélectionnée.

Avec le renforcement des outils de gestion et de suivi des carrières, d'autres données sont de plus en plus souvent disponibles, concernant, par exemple :

- les volumes et types de formations professionnelles demandées et suivies par chaque salarié-e ;
- leurs notations annuelles, indicateurs de performances, degré de satisfaction et souhaits d'évolution ;
- les absences pour cause de maladie ou d'accidents de travail ;
- le détail des rémunérations, en distinguant le salaire fixe, la part variable, les primes et les bonus.

Pour prendre en compte tout ou partie de ces informations, il faut s'assurer au préalable de la possibilité d'appliquer un protocole garantissant un traitement anonyme et sécurisé des données transmises (cf. encadré « À noter » page 25).

Un premier angle d'approche consiste à préciser les caractéristiques sociodémographiques des individus mentionnés dans les fichiers RH d'une organisation, en distinguant plusieurs groupes selon le sexe, l'origine évoquée ou d'autres critères. Les résultats obtenus donnent ainsi à l'employeur un indice sur le degré de « diversité » de ses salarié-es et son évolution dans le temps.

Des exercices de comparaisons statistiques permettent ensuite d'analyser les positions occupées par les salarié-es pour constater d'éventuelles répartitions plus ou moins sexuées ou ethnicisées, ainsi que des « plafonds » ou « parois de verre »¹¹.

Enfin, une dernière étape consiste à analyser statistiquement les processus qui contribuent à ces inégalités et d'identifier les pratiques défailtantes. Des approches par régression logistique doivent être mobilisées pour comparer les probabilités d'obtenir un CDI, une mobilité, une formation qualifiante, une promotion, une augmentation (etc.) selon le sexe, l'origine évoquée ou d'autres caractéristiques des salarié-es.

11. Ces deux expressions font référence à des inégalités d'accès aux postes les plus élevés d'une organisation (plafond de verre) ou aux métiers les plus stratégiques (parois de verre).

En bref

Les diagnostics proposés par ISM CORUM et l'AFMD dans le cadre de la démarche mutualisée

- **Le testing à visée statistique**

Un *testing* (« test de discrimination » en français) consiste à proposer sur un même emploi des candidatures équivalentes, à l'exception d'un critère (origine, sexe, âge, résidence, handicap, orientation sexuelle...), afin de mesurer l'impact de ce critère sur les choix des recruteurs et des recruteuses.

De nombreux tests doivent être réalisés pour obtenir des résultats exploitables au niveau de l'entreprise concernée et pour ses principaux métiers ou principales entités.

- **L'analyse statistique d'un fichier de candidatures**

Elle consiste en premier lieu à préciser la composition des candidatures reçues, pour mesurer leur « diversité » et évaluer ainsi le *sourcing* et l'attractivité d'une entreprise. L'analyse de l'issue des candidatures conduit ensuite à comparer les probabilités d'être sélectionné·e à chaque étape de la sélection, selon le sexe, l'origine ou d'autres critères.

- **L'analyse statistique d'un fichier de gestion des carrières**

Elle procède de la même manière que l'approche précédente, à partir de données provenant des fichiers de gestion RH des carrières d'un employeur. L'exploitation de ces données permet d'analyser les positions occupées par les salarié·es et leurs évolutions de carrières selon le sexe, l'origine ou d'autres critères.

Ce qui conditionne la mise en œuvre de chaque diagnostic

Aujourd'hui encore, de nombreuses organisations n'ont pas connaissance des outils à disposition pour mesurer les risques discriminatoires et encore moins de leurs modalités d'application.

En outre, un *testing* n'est envisageable que pour des métiers volumiques et dont les présélections sont décentralisées (c'est-à-dire gérées par de nombreuses personnes), tandis que l'analyse statistique d'un fichier de candidatures est possible avec tout type

Évaluer pour agir : les diagnostics statistiques au service des politiques d'égalité

d'organisation RH (centralisée ou non), tout type de métier (donnant lieu à des recrutements fréquents ou ponctuels) et pour toutes les étapes du recrutement.

En revanche, du fait du caractère fictif des candidatures utilisées, un *testing* peut porter sans contrainte juridique sur la plupart des critères de discrimination prohibés. Il permet, en outre, de contrôler toutes les autres variables susceptibles d'agir sur la sélection, de manière à proposer sur un même emploi des candidatures aux contenus rigoureusement équivalents, notamment les parcours académiques et professionnels.

Ce n'est pas le cas de l'analyse d'un fichier de candidatures, dont la faisabilité et le périmètre dépendent de la qualité des informations disponibles. Dans le meilleur des cas, il est possible de prendre en compte les niveaux d'études et d'expériences, mais ces fichiers ne permettent pas de considérer la qualité intrinsèque des candidatures. Cela limite l'interprétation des résultats obtenus lors de la phase initiale de présélection, mais ne gêne pas l'analyse des étapes suivantes, qui ne concernent que des candidatures disposant *a priori* des prérequis pour l'emploi auquel les personnes ont postulé.

Caractéristiques des trois types de mesures statistiques des risques discriminatoires en entreprise :

		<i>Testing</i>	Analyse statistique de fichiers candidatures	Analyse statistique de fichiers carrières
Périmètre	Métiers	Volumiques	Tous types de métiers	
	Organisation RH	Décentralisées	Tous types d'organisations décentralisées ou non	
	Domaine RH	Présélections	Tout le processus de sélection	Positions occupées, mobilités et promotions
Nombre de critères considérés		Pas plus de 3 critères dans un même <i>testing</i>	Tous les critères figurant dans le fichier RH à analyser (avec la possibilité de mesurer leur effet « cumulatif »)	
Choix des critères et signaux testés		Possibilité d'évoquer tout type de critère	Uniquement les critères figurant dans le fichier RH	
Autres variables prises en compte		Possibilité de créer des CV équivalents	Uniquement les variables figurant dans le fichier RH (niveau d'études, d'expérience ou d'ancienneté...)	

Outre ces contraintes de faisabilité, les entreprises peuvent également se sentir freinées par la durée de mise en œuvre et le coût de ces diagnostics, qui nécessitent un investissement à la fois financier et temporel, présenté à titre indicatif dans le tableau ci-dessous.

Durée et coût des trois types de diagnostics

	<i>Testing</i>	Analyse statistique de fichiers candidatures	Analyse statistique de fichiers carrières
Durée de l'opération	6 à 18 mois	1 à 3 mois	3 à 6 mois
Coût de l'opération*	8 000 à 35 000 € H.T.	6 000 à 12 000 € H.T.	8 000 à 15 000 € H.T.

*Coûts moyens pratiqués par ISM CORUM en 2022.

À noter

Connaître et maîtriser le cadre légal avant de se lancer

Les analyses statistiques de fichiers d'entreprise – mais aussi les *testings* – doivent impérativement être réalisées en conformité avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD).

Celui-ci réclame, entre autres, la sécurisation des données utilisées ou produites, en particulier lorsqu'elles impliquent des données à caractère personnel ou sensible.

Pour rappel, est considérée comme une **donnée à caractère personnel** toute information permettant d'identifier directement ou indirectement une personne physique, telle qu'un nom, évidemment, mais aussi un numéro de matricule, une photo, une empreinte, une adresse postale, électronique ou IP, un numéro de téléphone ou de Sécurité sociale, un enregistrement vocal, etc.

Quant aux **données sensibles**, elles forment une catégorie particulière des données personnelles lorsqu'elles concernent la prétendue origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques, ou l'appartenance syndicale, ainsi que des données liées à la santé, à la vie sexuelle ou à l'orientation sexuelle d'une personne, ou bien encore d'ordre génétique ou biométrique.

Les analyses de fichiers RH (candidatures ou carrières) qui sont conduites par ISM CORUM ne portent sur aucune des données personnelles ou sensibles précédentes. Pour approcher la prétendue origine raciale ou ethnique, ISM CORUM ne traite que les seuls prénoms, et selon des règles strictes, dont la CNIL considère qu'elles garantissent l'anonymat des individus. Ce qui signifie qu'il n'y a pas là de données personnelles, donc pas de données sensibles.

Quant aux *testings*, le cadre légal ne s'applique pas aux candidatures utilisées, du fait de leur caractère fictif. En revanche, l'opération nécessite de relever les identités et fonctions des personnes traitant les candidatures, car ces informations sont nécessaires pour relier les réponses obtenues aux tests effectués. Même si ces informations ne sont ni confidentielles ni sensibles et que leur collecte relève d'un « intérêt légitime », elles nécessitent cependant l'application de mesures garantissant un traitement sécurisé des données saisies.

Zoom

La prise en compte du critère de l'origine ethnoraciale

La consonance des prénoms peut être utilisée pour approcher l'origine, réelle ou supposée, des candidat·es ou des salarié·es d'un employeur. Bien évidemment, cela ne permet pas de repérer toutes les personnes susceptibles d'être discriminées en raison de l'origine qu'elles évoquent – qui n'est pas forcément leur origine réelle.

Cette méthode présente néanmoins l'intérêt de pouvoir utiliser des bases de données existantes pour catégoriser l'origine évoquée par chaque prénom, à partir de sa fréquence d'attribution géographique. Elle bénéficie, en outre, du fait que les prénoms sont systématiquement indiqués dans les fichiers de candidatures ou de gestion des carrières.

Sa mise en œuvre est donc plus efficace et plus exhaustive que de demander à des candidat·es ou des salarié·es d'indiquer leur origine ethnoraciale dans la mesure où :

- il faudrait demander à chaque personne comment elle pense être perçue par les autres et que cette question de l'auto-hétéro-perception est peu évidente à poser ;
- une telle enquête concernerait essentiellement les personnes présentes au moment du diagnostic, sans pouvoir interroger les salarié·es qui ne sont plus en poste ni les candidat·es non retenu·es, alors que ce sont potentiellement les plus susceptibles d'avoir été discriminé·es.

La catégorisation à partir de la consonance des prénoms conduit à constituer au minimum deux groupes (ou plus, si les effectifs le permettent), pour effectuer ensuite des exercices de comparaisons statistiques, entre :

- les candidat·es – ou les salarié·es – dont la consonance du prénom évoque une origine arabo-musulmane, noire africaine ou asiatique ;
- les candidat·es – ou les salarié·es – dont la consonance du prénom est *a priori* peu susceptible d'être associée à l'une de ces origines.

Pour se conformer au cadre légal, cette catégorisation implique un traitement séparé des prénoms en nombres suffisants, et par un tiers expert de confiance. Ce protocole permet de disposer de données anonymes d'emblée et d'empêcher que la catégorisation effectuée ne puisse être intégrée dans les fichiers RH de l'employeur, ce qui est strictement interdit.

Ce qui motive les employeurs à solliciter un diagnostic interne

Les diagnostics s'adressent aussi bien à des organisations qui débutent dans leur démarche inclusive qu'à des organisations plus avancées. Qu'ils soient ponctuels ou renouvelés dans le temps, ils présentent pour les employeurs concernés plusieurs avantages, illustrés par des citations recueillies dans le cadre de rencontres avec les membres de l'AFMD. Utilisés dans le cadre de démarches de recherche-action, ces diagnostics permettent d'impliquer l'ensemble des équipes (RH et managériales notamment) dans une dynamique d'amélioration.



« Le recours à ces diagnostics nous a prouvé que l'exposition aux risques de discrimination à l'embauche était bien réelle. »

Construire sa politique diversité et inclusion (D&I) et évaluer l'efficacité des actions mises en place

Pour les entreprises commençant leur politique de diversité et d'inclusion, les diagnostics servent d'état des lieux pour évaluer leurs pratiques de recrutement ou de gestion des carrières et repérer d'éventuels risques discriminatoires. Le cas échéant, les responsables diversité peuvent alors s'appuyer sur des données objectives pour construire leurs plans d'action. Par exemple, les résultats obtenus peuvent montrer une dispersion des sélections entre plusieurs types d'acteurs et l'existence de procédures peu formalisées, qui constituent des zones de risques discriminatoires.

À l'issue d'un diagnostic, certaines structures décident alors de revoir leurs processus de recrutement, en redéfinissant les rôles des personnes impliquées à chaque étape de la sélection. Elles peuvent aussi être amenées à changer leur outil de recrutement ou à optimiser son utilisation par les recruteurs et les recruteuses, afin d'améliorer la traçabilité des sélections effectuées.



« Des alertes ont été remontées sur certains types de contrats ; on a pu comprendre que les biais n'étaient pas forcément au niveau de l'équipe de recruteurs, mais au niveau des étapes suivantes, là où plusieurs managers étaient impliqués. »



« Notre objectif était de progresser davantage, d'objectiver nos actions, en ayant à notre disposition des indicateurs de progrès qui soient complémentaires par rapport à nos indicateurs actuels, comme ceux de mesure de perception, par exemple. »

Une fois que l'entreprise s'est fixé des objectifs clairs et a mis en place des procédures spécifiques pour y parvenir, les responsables diversité peuvent parfois manquer d'indicateurs de performance clés (KPIs) permettant de mesurer l'efficacité des actions déployées.

En faisant appel à un prestataire pour mener ces diagnostics, les responsables diversité confient aussi la gestion des données complexes à un·e expert·e externe, dont le rôle est de garantir la légalité de leur traitement puis la fiabilité des résultats produits.



« Donner à un acteur externe l'accès à notre outil de recrutement a permis de produire des analyses très fines sur le traitement des candidatures, à toutes les étapes, et d'avoir des résultats significatifs. »

En plus des enjeux de non-discrimination, un diagnostic peut également mesurer la qualité des processus RH, en particulier lorsqu'il révèle des délais de réponse aux candidat·es bien trop longs, ou plus encore une proportion élevée de candidatures non traitées et laissées sans réponse. S'ils n'y figurent pas déjà, ces deux indicateurs sont généralement ajoutés aux tableaux de bord RH existants pour mesurer et renforcer la qualité de traitement des candidatures et contribuer au renforcement de la marque employeur.



« Tout l'intérêt de cet exercice, c'est de pouvoir pointer de manière objective la qualité de nos processus. Avant même de connaître les résultats du testing, on s'est rendu compte, lors d'un bilan intermédiaire, que notre taux de réponse aux candidat·es n'était pas très bon. »



« Le testing sollicité est pour nous un outil de réponse pour monitorer nos processus de recrutement. »



« Les diagnostics que l'on mène nous servent à mesurer l'impact des politiques que l'on met en place. »

Améliorer ses pratiques en continu

Les structures les plus avancées dans une démarche de non-discrimination et d'inclusion perçoivent la réalisation de diagnostics périodiques comme un levier pour inscrire cette démarche dans la durée, dans une perspective d'amélioration continue.

En effet, des mesures à un instant t passent au crible l'ensemble des processus internes et permettent de mettre en place des actions correctives et d'évaluer leur impact. Renouvelés dans le temps, les diagnostics deviennent des outils de pilotage RH et permettent de disposer d'indicateurs pour mesurer les progrès obtenus. Par exemple, le recours périodique au *testing* permet à certains employeurs de constater une réduction progressive des écarts discriminatoires dans leurs présélections des candidatures – comme l'illustrent des exemples présentés dans la deuxième partie. Les améliorations obtenues grâce aux mesures de rattrapage peuvent aussi être visualisées et mesurées, comme celles qui visent à favoriser la promotion des femmes à certains postes ou à corriger des écarts de salaires.

Par ailleurs, les diagnostics statistiques ont l'avantage de pouvoir analyser des données avec une profondeur historique qui fait trop souvent défaut dans les statistiques internes des entreprises. C'est le cas notamment des analyses de carrières ou de rémunérations, souvent réalisées sur une à deux décennies et qui intègrent des personnes ayant quitté l'entreprise.

Mobiliser les parties prenantes de l'organisation

Les résultats d'un diagnostic sont presque toujours partagés avec les personnes responsables des recrutements ou de la gestion des carrières, comme nous le verrons dans la troisième partie. Cela permet en premier lieu d'explicitier et d'approfondir des écarts qui posent question, en évitant toute posture accusatoire ou culpabilisante et en s'inscrivant plutôt dans une démarche de progrès et de partage de bonnes pratiques. Qu'ils soient « bons » ou « mauvais », les résultats des nombreux diagnostics statistiques déjà réalisés ces dernières années ne sont d'ailleurs quasiment jamais contestés.



« Notre choix a été d'être transparents vis-à-vis des équipes Talents, en les informant en amont de l'intérêt du testing. »

Comme pour de nombreux sujets attenants à la diversité et à l'inclusion, l'implication des instances dirigeantes de l'entreprise (comité de direction ou comité exécutif) est essentielle. Leur mobilisation dans le cadre des diagnostics statistiques, en amont et en aval, est perçue comme une preuve de maturité sur les sujets de non-discrimination et d'inclusion, ainsi que de leur volonté d'aller plus loin.

Un diagnostic interne est également une excellente occasion de renforcer le dialogue social, en impliquant les partenaires sociaux dans sa réalisation, en particulier dans les organisations ayant signé un accord de lutte contre les discriminations. Certains employeurs ont mis en place un comité de pilotage des diagnostics associant, entre autres, les acteurs responsables de la diversité, du recrutement et du dialogue social, afin de réfléchir au cadrage de l'action. D'autres ont inscrit le suivi et l'évolution dans le temps des *testings* dans le comité des risques de l'entreprise. La restitution des résultats, tout comme la définition du plan d'action, se fait alors en présence et avec les organisations syndicales.



« Les évaluations viennent structurer nos actions : ces instruments de mesure sont suivis dans notre comité des risques avec nos partenaires sociaux. »

Sensibiliser et former les équipes RH, les managers et les salarié-es

Pour beaucoup d'organisations, communiquer sur l'existence de campagnes de *testing*, par exemple, est déjà une manière de sensibiliser les équipes aux enjeux de non-discrimination. Certaines entreprises vont plus loin et utilisent les diagnostics à des fins pédagogiques en liant leurs résultats à leurs programmes de formation (cf. partie 3).

Les résultats portant de manière concrète sur l'analyse de leurs propres pratiques professionnelles, les responsables diversité s'en servent pour ajuster leurs modules de formation D&I à destination des collaborateurs et collaboratrices. Elles et ils en font également un élément de management et s'en servent pour mobiliser les managers sur ces questions.

C'est notamment le cas du *testing*, que les recruteurs et les recruteuses et les lignes managériales perçoivent toujours très positivement comme un moyen de rappeler et de valider l'engagement de l'entreprise en matière de non-discrimination, sans jamais être utilisé ni même perçu comme un outil de contrôle individuel et de sanction. C'était le cas, par exemple, pour certaines entreprises qui, au début des années 2010 et avant que cela devienne une obligation légale¹², avaient rendu obligatoires les formations « recruter sans discriminer » pour l'ensemble des personnes responsables des recrutements, en priorité dans les équipes RH et en impliquant éventuellement les managers opérationnel·les.



« Les diagnostics nous permettent de faire du pilotage et de l'action corrective. Chacune des campagnes détermine le prochain plan de formation triennal. »



« Cela nous permet de faire de la pédagogie contextualisée : on montre aux recruteurs la réalité du marché de l'emploi, s'ils rencontrent des difficultés ou des situations de non-maîtrise, on leur explique que l'entreprise est là pour les aider. »

Les résultats des diagnostics permettent souvent d'objectiver les pratiques et d'apporter un éclairage sur un certain nombre de dimensions en lien avec la qualité de vie au travail et la D&I, ainsi que sur un certain nombre de critères de discrimination. C'est le cas notamment de l'origine ethnoraciale, qui génère beaucoup d'idées reçues. Lorsque ce critère est pris en compte dans un *testing* ou dans l'analyse de fichiers RH, la restitution et le partage des résultats produits permettent généralement d'améliorer sa compréhension par les RH et les managers.

12. La loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté précise dans son article L. 1131-2 que « Dans toute entreprise employant au moins trois cents salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les employés chargés des missions de recrutement reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans ».

Ce qu'apporte une démarche de diagnostics mutualisés

Au cours de l'année 2021, l'AFMD et ISM CORUM ont souhaité encourager le développement des trois diagnostics (*testing*, analyse de fichiers de candidatures et de gestion de carrières) parmi les membres de l'AFMD autour d'une démarche collective. Ces diagnostics mutualisés offrent, en outre, la possibilité pour chaque organisation de comparer ses résultats avec ceux d'autres organisations.

Une première étape a consisté à informer l'ensemble des membres de l'AFMD de la démarche, en leur présentant ses objectifs ainsi que l'intérêt et les modalités de réalisation des trois diagnostics proposés.

23 organisations adhérentes ont manifesté leur intérêt et participé à des réunions collectives en visioconférence. L'objectif était de répondre à leurs questions et de mieux cerner leurs attentes vis-à-vis de ces méthodes d'évaluation et de prendre connaissance de ce qu'elles avaient déjà fait en termes de prévention des discriminations. La quasi-totalité d'entre elles n'avait encore jamais réalisé de diagnostic statistique sur des risques discriminatoires. La démarche mutualisée a donc eu le rôle incitatif souhaité, en montrant à ces employeurs la possibilité et l'intérêt d'évaluer statistiquement les risques discriminatoires dans leurs pratiques RH.

Ces premiers contacts ont constitué une prise d'informations et un moment de compréhension – voire d'appropriation – pour dix organisations, dont certaines ont évoqué la possibilité d'engager un diagnostic à court terme. Les treize autres employeurs ont poursuivi les échanges de manière individuelle, afin de vérifier la faisabilité concrète des diagnostics envisagés.

Après avoir évalué leurs besoins et rempli les critères de faisabilité indiqués dans la section précédente, sept organisations ont finalement souhaité réaliser dix diagnostics (trois entreprises ayant demandé la réalisation simultanée de deux diagnostics). À cela s'ajoutent six diagnostics sollicités au même moment par des entreprises également adhérentes de l'AFMD et qui avaient déjà réalisé d'autres diagnostics avec ISM CORUM.

Au total, seize diagnostics ont été menés par douze organisations dans le cadre de la démarche mutualisée. Ils ont tous été réalisés entre mars 2022 et avril 2023.

Profils et attentes des entreprises engagées dans la démarche mutualisée

Les douze organisations concernées appartiennent à différents secteurs d'activité : banque, industrie, information et technologie, recrutement, transport et logistique. Elles sont également très diversifiées par leur taille, puisque quatre d'entre elles ont moins de 10 000 salarié-es, que les effectifs de quatre autres sont compris entre 10 et 50 000 personnes, et que les quatre organisations restantes comptent plus de 50 000 salarié-es.

Sept organisations ont indiqué n'avoir jamais réalisé auparavant de diagnostic interne pour mesurer les risques discriminatoires dans leurs pratiques RH. Elles ont toutes intégré la démarche avec le projet de réaliser un *testing*, qui, pour certaines, semblait d'ailleurs le seul type de diagnostic qu'elles connaissaient. Lors des réunions de préparation, il est apparu qu'un *testing* n'était pas forcément réalisable dans ces organisations, en raison de services RH centralisés et/ou de recrutements dispersés entre un trop grand nombre de métiers. En outre, elles ont découvert la possibilité et l'intérêt d'une analyse statistique de leurs fichiers RH qui répondait mieux à leur souhait de faire un « état des lieux initial » de l'ensemble de leur processus de recrutement – qui plus est dans des délais et à un coût moindre que ceux d'un *testing*.

Deux organisations, qui avaient précédemment réalisé un *testing*, ont, elles aussi, souhaité une analyse statistique du fichier candidat-es, afin d'auditer non plus seulement les présélections, mais également les étapes suivantes de leurs processus de recrutement.

Quant aux cinq organisations restantes, elles avaient déjà réalisé des *testings* deux à trois ans auparavant, et c'est ce type d'opération qu'elles ont à nouveau choisi. Deux d'entre elles ont souhaité faire évoluer le périmètre des tests, en ciblant des entités ou des critères supplémentaires. Les trois autres ont préféré renouveler l'opération avec le même périmètre, afin de vérifier si les biais discriminatoires constatés lors de leur précédent *testing* s'étaient résorbés. En d'autres termes, elles ont donc souhaité mesurer les progrès obtenus après avoir sensibilisé leurs équipes RH à l'issue de la précédente opération. Comme on le verra dans la partie suivante, le renouvellement de ces diagnostics a effectivement permis de constater des progrès dans les pratiques RH des employeurs concernés.

Évaluer pour agir : les diagnostics statistiques au service des politiques d'égalité

Le tableau ci-dessous montre que les analyses statistiques de fichiers candidates représentent finalement dix des seize diagnostics réalisés dans le cadre de la démarche mutualisée, contre seulement cinq *testings*. Enfin, un seul des seize diagnostics mutualisés a consisté à faire une analyse statistique des carrières, notamment parce que les organisations qui démarrent une démarche D&I commencent plutôt par l'analyse de leurs pratiques de recrutement, avant d'aborder par la suite la gestion des carrières (cf. partie 2).

Typologie des seize diagnostics réalisés dans le cadre de la démarche mutualisée

	Nb total de diagnostics	Testing	Analyse candidatures	Analyse carrières
Nombre total de diagnostics	16	5	10	1
Finalité du diagnostic :	État des lieux initial ^a	1	7	1
	Mesure d'impact ^b	3	2	
	Approfondissement ^c	1	1	

(a) Réaliser un premier diagnostic interne de mesure des risques discriminatoires

(b) Renouveler un même diagnostic pour mesurer les progrès obtenus

(c) Refaire un diagnostic d'un autre type et/ou sur un autre périmètre, pour approfondir la mesure des risques

Critères pris en compte

Les critères ciblés par les douze organisations participant à la démarche mutualisée illustrent les spécificités de chacun des trois types de diagnostics.

Quatre des cinq *testings* ont porté sur l'origine ethnoraciale, dont on verra par la suite qu'il est presque toujours ciblé dans ce type d'approche. Deux d'entre eux ont également porté sur les critères du handicap et du sexe (en plus de l'origine). Le cinquième *testing* a porté uniquement sur le handicap.

Les critères pris en compte dans les deux autres types d'approches dépendent avant tout du contenu et de la qualité des fichiers RH des employeurs concernés, car ceux-ci ont bien perçu l'intérêt de tous les prendre en compte si possible, de manière à pouvoir vérifier l'existence ou non de « discriminations multicritères ».

Évaluer pour agir : les diagnostics statistiques au service des politiques d'égalité

Les onze diagnostics concernés ont tous porté au minimum sur l'origine ethnoraciale – approchée par la consonance des prénoms (cf. encadré « Zoom » page 26) – et sur le sexe. Ils ont plus rarement porté sur le lieu de résidence, le handicap et l'âge, car ces informations faisaient souvent défaut dans les fichiers RH des employeurs concernés. Deux analyses de fichiers de candidatures ont porté sur le lieu de résidence, en plus du sexe et de l'origine. Une analyse de fichiers de candidatures et une analyse de fichiers de carrières ont porté sur le lieu de résidence, l'âge et le handicap, en plus du sexe et de l'origine.

Critères pris en compte dans les 16 diagnostics mutualisés

	Nb total de diagnostics	Testing	Analyse candidatures	Analyse carrières
Nombre total de diagnostics	16	5	10	1
Critère(s) pris en compte : Origine ethnoraciale	15	4	10	1
Sexe	12	1	10	1
Handicap	4	2	1	1
Lieu de résidence	4		3	1
Âge	2		1	1

Partie 2.

Évolutions des diagnostics internes depuis 2006

Depuis 2006, ISM CORUM a réalisé 75 *testings* de recrutement ou analyses statistiques de fichiers RH (candidatures ou carrières) à la demande d'une quarantaine d'employeurs différents, dont les trois quarts sont adhérents de l'AFMD. Dans la plupart des cas, il s'agit d'entreprises privées, puisque seuls cinq diagnostics ont concerné des collectivités territoriales.

L'évolution de la composition de ces 75 diagnostics en termes de types d'approches, de périmètres et de critères ciblés montre comment le recours des employeurs aux diagnostics internes s'est renforcé depuis 2006. On peut notamment distinguer un changement à partir de 2016 dans les choix entre les trois types d'approches (section 1), ainsi que des clivages selon le secteur d'activité (section 2).

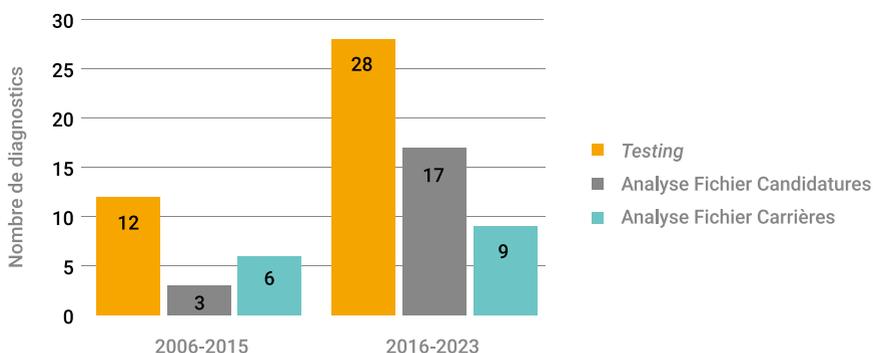
Tous ces diagnostics ont porté sur un nombre restreint de critères, au premier rang desquels figurent le sexe et, plus encore, l'origine ethnoraciale (section 3). Un survol des résultats obtenus révèle des écarts fréquents sur certains critères dans les recrutements, mais sur d'autres critères dans les évolutions de carrières (section 4). Enfin, le renouvellement de diagnostics périodiques par certains employeurs montre que des progrès sont possibles dans la durée (section 5).

1. Du recours quasi exclusif au *testing* à l'ouverture aux analyses de fichiers RH

Le premier *testing* sollicité par une entreprise a été mené en 2006 par ISM CORUM à la demande du Groupe Casino dans le cadre des projets européens Equal¹³. Il a été réalisé sous l'égide d'un comité de pilotage impliquant la direction et les organisations syndicales de l'entreprise. La même année et dans le cadre d'une démarche similaire, ISM CORUM a également réalisé deux diagnostics statistiques avec le Club Méditerranée : l'un à partir de son fichier candidat-es et l'autre à partir de son fichier carrières.

Ces trois types de diagnostics ont donc été mis en application au même moment. Pourtant, le graphique ci-dessous montre que c'est avant tout le *testing* qui a séduit au cours des années suivantes, en représentant douze des dix-neuf diagnostics réalisés entre 2006 et 2015.

Typologie des 75 diagnostics internes réalisés depuis 2006



Durant la même période, les organisations ont été plus rares à commander des analyses statistiques de fichiers RH, probablement parce que leur mise en œuvre était plus longue, en raison de la nécessité d'obtenir l'autorisation de la CNIL. En outre, les débats autour des « statistiques ethniques » ont pu laisser penser – à tort – qu'il était impossible ou même illégal de faire quelque mesure que ce soit concernant le critère de l'origine à partir des données RH des employés.

13. Projets cofinancés par l'Union Européenne pour développer de nouveaux moyens de lutte contre les discriminations et les inégalités sur le marché du travail.

À l'inverse, un *testing* ne nécessite aucune démarche auprès de la CNIL, du fait du caractère fictif des candidatures utilisées – même si cela ne dispense pas de garantir la protection des données collectées sur les recruteurs et recruteuses testé-es (cf. encadré « À noter » page 25). C'est probablement pourquoi certains employeurs ont d'emblée perçu ce type d'opération comme l'approche la plus évidente pour évaluer leurs pratiques de recrutement, en étant aussi séduits par le caractère peu contestable des résultats produits et leur forte vertu démonstrative auprès des équipes de recruteurs et de recruteuses.

L'intérêt pour ce type d'approche ne s'est pas démenti au cours des années. ISM CORUM avait réalisé douze *testings* sollicités entre 2006 et 2015 – sans compter les *testings* sollicités par d'autres entreprises auprès d'autres organismes tels que l'Observatoire des discriminations ou Entre-Autre. L'intérêt pour le *testing* sollicité s'est même accru, avec 28 autres *testings* menés entre 2016 et 2023 par ISM CORUM. Une même « accélération » s'observe d'ailleurs dans la fréquence des *testings* réalisés durant la même période dans le cadre de commandes publiques¹⁴.

Le graphique précédent montre également une autre évolution dans les demandes des organisations. Alors qu'ISM CORUM a systématiquement proposé les trois types de diagnostics depuis 2006, en mobilisant les mêmes méthodologies et des moyens d'intervention constants, on constate une hausse récente des analyses statistiques de fichiers de candidatures. Ce type d'approche n'avait donné lieu qu'à trois diagnostics entre 2006 et 2015, contre dix-sept au cours des huit dernières années. De même, seules six analyses de fichiers de carrières avaient été réalisées avant 2016, contre neuf depuis cette date, dont sept ont été réalisées au cours des deux dernières années. Ces analyses de carrières ont donc connu une croissance très récente.

L'ouverture pour les analyses statistiques de fichiers RH a bénéficié de plusieurs circonstances favorables :

- les injonctions gouvernementales (évoquées en introduction) encourageant les entreprises à auditer leurs pratiques pour réduire les risques discriminatoires ont probablement incité certaines d'entre elles à réaliser des *testings* ou des analyses statistiques de leurs données RH ;
- la croyance parmi les organisations selon laquelle on ne peut faire aucune mesure statistique concernant l'origine ethnoraciale réelle ou supposée des candidat-es ou des salarié-es s'est progressivement étioilée. La diffusion du

14. Pour aller plus loin : L'HORTY Yannick, PETIT Pascale, *Mesurer des discriminations ethnoraciales en France : l'apport des testings, Appartenances & Altérités*, 2023.

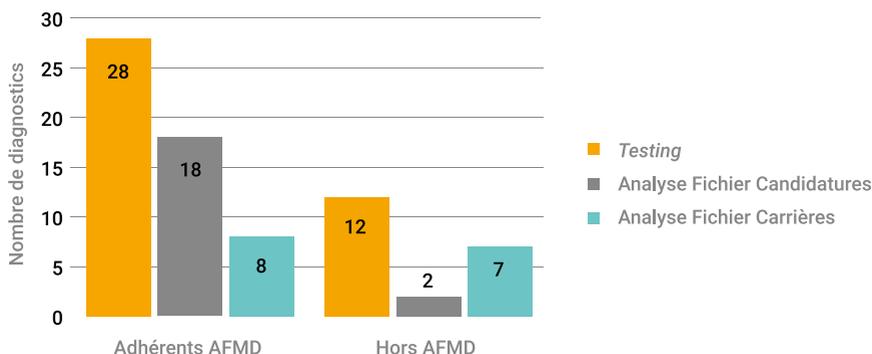
guide *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*¹⁵ a pu contribuer à cette évolution. Publié par le Défenseur des droits et la CNIL en 2012, il détaille notamment les trois approches statistiques évoquées dans ce document, en validant ainsi leur utilisation pour analyser les pratiques RH des entreprises ;

- l'instauration du Règlement général sur la protection des données (RGPD) a incontestablement facilité le recours aux diagnostics statistiques. Le fait de ne plus avoir à solliciter systématiquement, et au préalable, l'avis de la CNIL a notamment réduit les délais de mise en œuvre. Ce nouveau cadre légal a surtout clarifié l'usage statistique qui peut être fait des données RH, en indiquant précisément les modalités nécessaires pour garantir leur traitement sécurisé et anonyme ; avec la volonté de responsabiliser à la fois l'employeur qui sollicite un diagnostic et l'organisme sous-traitant responsable de sa réalisation ;
- les analyses statistiques de données RH ont, en outre, bénéficié de l'amélioration des outils informatiques utilisés par les employeurs pour gérer les candidatures et les carrières, avec une amélioration du nombre et de la qualité des informations disponibles.

Enfin, il faut aussi souligner l'impact des contacts et des échanges d'informations entre entreprises, qu'ils soient informels ou dans le cadre d'événements et d'ateliers de partage de « bonnes pratiques ». Les activités de l'AFMD – et celles de nombreux acteurs associatifs ou groupes de réflexion – ont créé un climat d'émulation. La démarche mutualisée lancée en 2022 par l'AFMD a permis d'amplifier cet engouement parmi les organisations adhérentes.

15. Disponible sur https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/guide_methodo_egalite_chances.pdf

Typologie des 75 diagnostics internes réalisés depuis 2006 selon que les entreprises concernées sont adhérentes ou non de l'AFMD



Le graphique ci-dessus montre, en effet, la « maturité » des organisations adhérentes de l'AFMD aux trois types d'approches statistiques, puisque ce sont elles qui ont demandé la plupart des analyses statistiques de fichiers RH – tandis que les employeurs non adhérents se sont limités aux *testings*.

Ces différences dans l'usage des diagnostics internes s'expliquent aussi par une implication souvent plus forte en matière de prévention des discriminations et d'inclusion de la part des organisations adhérentes de l'AFMD. Certaines d'entre elles ont ainsi structuré et inscrit dans la durée leur démarche D&I, en menant une grande diversité d'actions, avec la mobilisation de différents prestataires et acteurs externes.

Plusieurs de ces organisations recourent ainsi de manière périodique à des diagnostics internes pour maintenir la sensibilisation, corriger les pratiques défailtantes et mesurer les progrès obtenus. Cet engagement fort s'est concrétisé par la mise en place d'équipes « diversité », « égalité professionnelle » ou « égalité des chances », qui assurent un pilotage dans la durée de ces sujets, en s'appuyant sur un portage fort de leurs directions¹⁶.

16. Pour aller plus loin : BERENI Laure, PRUD'HOMME Dorothee, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, 2017.

C'est moins souvent le cas des entreprises non adhérentes de l'AFMD qui ont sollicité des diagnostics internes durant la même période. Les interlocuteurs et les interlocutrices semblent disposer de moyens plus réduits pour conduire des actions D&I, qu'elles et ils pilotent souvent tout en occupant des fonctions opérationnelles de « responsable des recrutements », de « développement des talents » ou de « projets RH ». Dans ce contexte, les diagnostics internes sont généralement réalisés de manière ponctuelle (en *one shot*), pour établir un état des lieux à un instant donné, mais sans toujours poursuivre la démarche ni la renforcer par d'autres actions complémentaires.

2. Un usage des diagnostics en lien avec le secteur d'activité des organisations

L'utilisation des diagnostics internes varie également selon le secteur d'activité des employeurs concernés.

Dès 2006, ce sont logiquement les intermédiaires de l'emploi qui ont sollicité des diagnostics pour auditer les pratiques de sélection des candidatures de leurs réseaux d'agences d'intérim et de cabinets. Le graphique ci-dessous montre qu'ils ont notamment eu très fréquemment recours au *testing*. Certains l'ont même intégré parmi leurs outils de sensibilisation et de prévention des risques discriminatoires (cf. partie 3).

Ils ont ainsi mis en place des démarches de « *testings* périodiques », soit en les reproduisant à l'identique pour mesurer les progrès obtenus, soit en faisant évoluer le périmètre, les critères ou les métiers ciblés, afin d'explorer progressivement l'ensemble de leurs pratiques de recrutement. Ce même objectif les a ainsi orientés vers l'analyse de leurs fichiers de candidatures pour mesurer les risques discriminatoires sur toute la chaîne de recrutement, jusqu'au placement chez les client-es.

Composition des 75 diagnostics internes réalisés entre 2006 et 2023 selon le secteur d'activité des entreprises concernées



Le graphique ci-dessus montre, par ailleurs, que le secteur de la grande distribution et du commerce a également été demandeur de nombreux *testings*, du fait des volumes très importants de recrutement réalisés par leurs nombreux magasins, boutiques, entrepôts et *drive*. En outre, cette organisation « décentralisée » des recrutements expose encore plus les entreprises aux risques discriminatoires, comme l'ont montré les résultats du *testing* gouvernemental de 2016 auprès d'une quarantaine de grandes entreprises, dont beaucoup étaient composées d'une multitude d'établissements¹⁷.

En somme, les intermédiaires de l'emploi et la grande distribution sont, depuis quinze ans, les principaux demandeurs de *testings* ; les uns parce que c'est leur « cœur de métier », les autres pour maintenir la sensibilisation dans leurs vastes réseaux d'établissements. À l'inverse, ils ne s'engagent pas dans l'analyse des carrières, que certains qualifient de « moins prioritaire » du fait de perspectives de carrières plutôt réduites en agence d'intérim comme en magasin.

17. Les biais discriminatoires sont plus élevés dans les entreprises où la présélection est faite — souvent dans l'urgence — par les opérationnel·les dans chaque établissement, alors qu'ils se réduisent dans d'autres entreprises appartenant pourtant aux mêmes secteurs d'activité et recrutant les mêmes métiers, mais où les présélections sont confiées à une équipe centralisée de recruteurs et de recruteuses dont c'est le métier, régulièrement formée et outillée pour objectiver l'évaluation des candidatures.

Pour aller plus loin : BERSON Clémence, LAOUENAN Morgane, VALAT Emmanuel, *Centraliser le recrutement, un moyen efficace de prévention des discriminations ?*, LIEPP Policy Brief, 2021.

En dehors de ces deux secteurs d'activité, le graphique précédent montre que d'autres employeurs ont également sollicité des diagnostics internes durant les dernières années. Ils proviennent de secteurs diversifiés (banque, énergie, industrie, informatique, logistique, transports...) et les diagnostics souhaités le sont également, avec, dans les mêmes proportions, des *testings* et des analyses statistiques de fichiers de candidatures ou de carrières.

Les *testings* concernent, là aussi, des structures dont les recrutements sont décentralisés, tandis que les analyses de fichiers candidat-es sont privilégiées par des employeurs ayant centralisé la gestion des présélections et qui souhaitent vérifier si les étapes suivantes du recrutement donnent lieu ou non à des risques discriminatoires.

Quant aux analyses statistiques de carrières, elles concernent, dans les deux tiers des cas, des entreprises du secteur privé qui, après s'être assurées de l'absence de risques discriminatoires dans leurs recrutements, ont souhaité appliquer la même démarche à leur gestion des carrières. Le tiers restant concerne cinq collectivités territoriales, également intéressées par une analyse statistique des carrières de leurs agent-es. Il s'agit même des seuls diagnostics internes demandés par des employeurs publics, qui n'ont, en revanche, jamais sollicité de *testings* (leurs processus étant généralement trop centralisés) ni d'analyses de fichiers candidat-es (dans la mesure où ces outils de recrutement restent souvent peu élaborés).

3. L'origine ethnoraciale et le sexe au cœur des préoccupations des employeurs

Les 75 diagnostics internes réalisés depuis 2006 par ISM CORUM ont porté sur un ou plusieurs critères de discrimination, choisis par les employeurs concernés, en ciblant généralement ceux pour lesquels ils pressentent de possibles risques discriminatoires.

Le tableau ci-dessous montre que c'est l'origine ethnoraciale réelle ou supposée qui a le plus souvent intéressé les employeurs, en étant l'objet de 63 des 75 diagnostics. Elle est suivie par le critère du sexe, qui a été pris en compte dans 49 diagnostics.

En détaillant selon les types d'approches, l'origine ethnoraciale a été ciblée dans 34 des 40 *testings* effectués, alors que le sexe n'a été testé que quatorze fois. C'est

Évaluer pour agir : les diagnostics statistiques au service des politiques d'égalité

plutôt l'inverse dans les quinze analyses statistiques de carrières, dont neuf ont porté sur l'origine ethnoraciale, mais dans lesquelles le critère du sexe a systématiquement fait l'objet d'analyse. En somme, lorsqu'il s'agit d'analyser leurs pratiques de recrutement, les employeurs sont plus soucieux des risques discriminatoires en raison de l'origine ethnoraciale que du sexe, tandis que c'est l'inverse en ce qui concerne les évolutions de carrières.

Nous verrons dans la section 4 que les résultats des diagnostics montrent effectivement de fréquents écarts en raison de l'origine ethnoraciale dans les recrutements, mais moins souvent dans les carrières ; tandis que les écarts en raison du sexe restent peu fréquents lors des recrutements et qu'ils sont bien plus importants dans les évolutions de carrière.

Critère(s) pris en compte dans les 75 diagnostics internes réalisés depuis 2006

	Nb total de diagnostics	Testing	Analyse candidatures	Analyse carrières
Nombre total de diagnostics	75	40	20	15
Critère(s) pris en compte :				
Origine ethnoraciale	63	34	20	9
Sexe	49	14	20	15
Âge	18	7	4	7
Lieu de résidence	12	3	6	3
Handicap	12	6	2	4
Situation familiale	4	2		2
Orientation sexuelle	2	2		

En dehors de l'origine ethnoraciale et du sexe, les autres critères que les organisations ont souhaités sont essentiellement l'âge (18 diagnostics), le lieu de résidence (12 diagnostics) et le handicap (12 diagnostics).

En effet, les autres critères de discrimination prohibés – tels que l'orientation sexuelle, l'apparence physique, l'appartenance vraie ou supposée à une religion ou les activités syndicales¹⁸ – ne peuvent en aucun cas figurer dans les fichiers RH d'un employeur.

18. Consulter la liste des critères de discriminations prohibés par la loi sur le site du Défenseur des droits : www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations

En outre, ils se prêtent mal à la démarche de *testings* sollicités, dans la mesure où le caractère « inhabituel » des signaux utilisés pour évoquer ces critères dans les candidatures (cf. partie 1) empêche de tester à plusieurs reprises les recruteurs et recruteuses d'une même structure. C'est pourquoi ces critères font généralement l'objet de *testings* « de marché du travail », réalisés par des équipes de recherche auprès de nombreux employeurs différents. On peut notamment citer les *testings* réalisés par Marie-Anne Valfort sur la religion, Jean-François Amadiéu sur l'apparence physique, ou ISM CORUM et ATD Quart Monde sur la précarité sociale¹⁹.

4. Des écarts dans les recrutements et les carrières, mais pas sur les mêmes critères

La compilation des résultats obtenus dans les 75 diagnostics internes réalisés depuis 2006 permet d'identifier quelques tendances globales pour chaque critère, illustrées dans les graphiques ci-dessous.

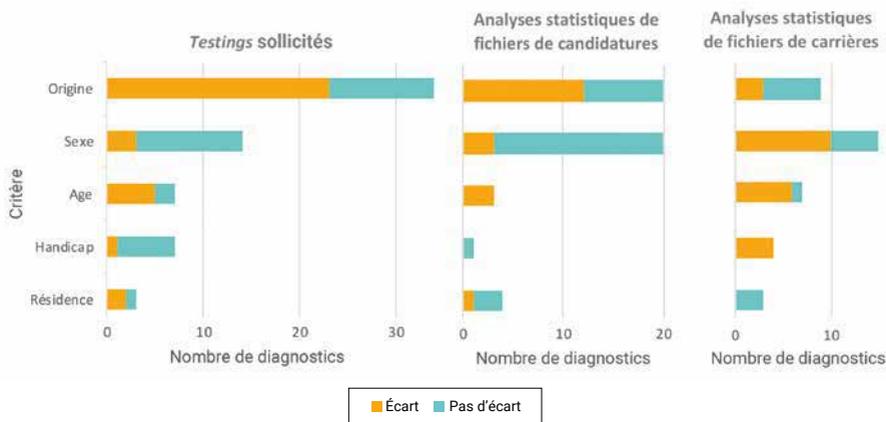
Le fait que les organisations priorisent le critère de l'origine dans les *testings* de recrutement et le sexe dans l'analyse des fichiers de carrières n'est pas anodin. Les résultats observés sur ces deux critères montrent, en effet, que des écarts sur l'origine ethnoraciale sont très souvent constatés dans les *testings* et dans les analyses statistiques de fichiers de candidatures, tandis qu'ils sont moins fréquents dans les analyses de carrières.

C'est exactement l'inverse pour le critère du sexe, qui donne rarement lieu à des écarts dans les pratiques de recrutement des employeurs ; alors que des freins importants à l'encontre des femmes ont été constatés dans dix des quinze analyses statistiques de carrières.

Les diagnostics où le critère de l'âge a été pris en compte sont beaucoup moins nombreux, mais ils ont conduit le plus souvent à constater des écarts très importants à l'encontre des seniors, dans les pratiques de recrutement comme dans les évolutions de carrières. On peut donc regretter que des diagnostics sur ce critère soient trop rarement demandés par les employeurs.

19. VALFORT Marie-Anne, *La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ?*, Revue économique 2017 ; AMADIEU Jean-François, *La société du paraître*, Odile Jacob, 2016 ; ISM CORUM, ATD Quart Monde, Livre blanc *Discrimination et pauvreté*, 2013 https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2014/08/DiscriminationPauvrete_LivreBlanc.pdf

Répartition des 75 diagnostics internes selon l'existence ou non d'écarts sur chaque critère



De même, des écarts très importants ont été constatés dans les carrières des salarié·es en situation de handicap. En revanche, les six *testings* sollicités sur ce critère montrent rarement un écart à l'encontre de la candidature test mentionnant un handicap. Dans l'un d'eux, c'est même elle qui a le plus souvent été conviée en entretien²⁰.

Cependant, ces résultats concernent des organisations déjà actives sur le sujet de l'intégration des personnes handicapées, et ils ont confirmé que les sensibilisations faites auprès des recruteurs et des recruteuses avaient été efficaces. Ils ne doivent donc pas occulter la persistance dans l'accès à l'emploi de discriminations très importantes à l'encontre des candidatures mentionnant un handicap.

Quant aux quelques diagnostics portant sur le lieu de résidence, ils montrent peu d'écarts à l'encontre des personnes domiciliées dans des quartiers inscrits en politique de la ville (QPV). C'est avant tout la distance qui génère des écarts importants, lorsque les recruteurs et recruteuses rejettent d'emblée les candidatures considérées comme habitant « trop loin » du poste à pourvoir. En plus d'être illégaux, ces choix fondés sur le lieu de résidence pénalisent avant tout des personnes éloignées

²⁰ Les résultats des *testings* sur le handicap doivent être nuancés, car ils consistent seulement à mesurer l'impact de la seule mention d'un handicap dans un curriculum vitae, qui, par ailleurs, « coche toutes les cases » en termes de niveaux d'études et d'expérience. Or, ce n'est pas toujours le cas des personnes en situation de handicap, dont les niveaux d'études sont globalement moins élevés et qui ont des parcours professionnels souvent discontinus.

Pour aller plus loin : Dares, *Le handicap en chiffres*, Panorama de la DREES. Social, p. 40., 2023, disponible sur <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications-communique-de-presse/panoramas-de-la-drees/le-handicap-en-chiffres-edition-2023>

des principales zones d'emploi du fait de ségrégations spatiales et de discriminations dans l'accès au logement – en raison d'inégalités de genre, d'ethnicité, d'âge, de milieu social ou d'état de santé²¹.

Pour compléter cet aperçu des tendances globales observées sur l'ensemble des diagnostics internes, deux exemples de résultats concrets sont proposés dans les pages suivantes, l'un sur les recrutements et l'autre sur les carrières.



Le premier exemple concerne le *testing* sollicité en 2007 par un groupe de la grande distribution dont tous les établissements (hypermarchés, supermarchés, cafétérias) ont été testés à plusieurs reprises sur une année. Chaque test a consisté à envoyer deux candidatures spontanées par courrier postal, avec des noms et prénoms à consonance « hexagonale » pour l'une et à consonance « extra-européenne » pour l'autre. Au total, 1 600 tests ont été effectués, correspondant à l'envoi de 3 200 candidatures, sur des postes d'employé-e commercial-e, d'hôte et d'hôtesse de caisse et d'employé-e de restauration.

La première ligne du tableau rappelle le résultat final sur l'ensemble des tests effectués, qui montre des écarts discriminatoires importants, puisque 19 % des candidatures à consonance « hexagonale » ont été conviées en entretien, contre seulement 12 % de leurs homologues à consonance extra-européenne. Les résultats signalés en jaune sont statistiquement significatifs.

21. ASKENAZY Philippe, ESCUDERO Verónica, *Dimension géographique des inégalités d'accès à l'emploi*, HAL Open Science, 2022.

Proportion de candidatures conviées en entretien selon l'origine ethnoraciale évoquée, le sexe ou le niveau d'expérience des deux candidatures tests, ainsi que le type de magasin testé

		% DE CANDIDATURES CONVIÉES EN ENTRETENIEN	
		Candidature hexagonale	Candidature extra-européenne
ENSEMBLE		19 %	12 %
Sexe des deux candidatures :	Paire féminine	19 %	13 %
	Paire masculine	19 %	11 %
Expérience affichée par les deux candidatures :	Paire débutante ^a	15 %	6 %
	Paire confirmée ^a	21 %	16 %
Ancienneté moyenne des salarié-es du magasin testé :	Forte ancienneté ^b	15 %	8 %
	Faible ancienneté ^b	24 %	17 %

Source : ISM CORUM (2007)

(a) les deux candidatures affichant tantôt 2 ans d'expérience (= « débutant »), tantôt 7 ans (= « confirmée »)

(b) en distinguant les magasins situés en-dessous ou au-dessus de l'ancienneté moyenne médiane.

Les pourcentages en jaune sont statistiquement différents (au seuil de 5%) des pourcentages indiqués sur la même ligne.

Les lignes suivantes du tableau détaillent les résultats obtenus selon les variantes introduites d'une paire de candidatures à l'autre. Par exemple, les tests ont consisté à proposer tantôt deux femmes, tantôt deux hommes, mais les écarts ont sensiblement la même ampleur dans les deux cas.

Le niveau d'expérience des deux candidatures variait également d'un test au suivant, avec deux profils tantôt « débutants », tantôt « confirmés ». Or, les écarts selon l'origine ethnoraciale sont bien plus importants au sein des paires débutantes. Les stéréotypes liés à ce critère semblent donc plus forts à l'encontre de candidatures extra-européennes jeunes et sans expérience, tandis qu'ils perdent en vigueur face à des profils indiquant de précédentes expériences professionnelles, qui rassurent probablement les recruteurs et les recruteuses.

Enfin, les résultats des tests ont été analysés en fonction des caractéristiques des

établissements ciblés, compte tenu, notamment, de l'ancienneté moyenne des salariées en poste (donnée fournie par l'employeur ayant sollicité le *testing*). Les écarts discriminatoires sont là aussi nettement plus importants dans les tests auprès d'établissements avec une forte ancienneté moyenne²². Celle-ci pouvant indiquer un « entre-soi » plus fort dans les équipes, il est possible que les recruteurs et les recruteuses de ces établissements aient été plus réticent-es à choisir des candidatures à consonance extra-européenne, par crainte de difficultés d'intégration.



Le deuxième exemple met en parallèle les résultats de quatre diagnostics de carrières, réalisés à la demande de différents employeurs en 2021 et 2022. Des analyses par régressions logistiques ont dû être mobilisées pour neutraliser (en partie²³) les facteurs susceptibles de déterminer une promotion – ancienneté, nature du contrat, type de métier... – et évaluer, dans la mesure du possible, l'impact spécifique d'un critère (origine, sexe, âge...) sur cette probabilité.

Les résultats obtenus sont exprimés sous la forme de probabilités (ou *odds ratio*), qui s'apparentent aux rapports de chances exprimés dans les paris sportifs. Pour chaque critère, leur lecture se fait par rapport à un profil choisi comme « référence » et dont la probabilité est donc égale à 1. Les résultats de l'employeur A indiquent, par exemple, que les femmes ont une probabilité d'avoir une promotion inférieure de 15 % (0,85) à celle des hommes (fixée à 1), à caractéristiques similaires.

22. Différence confirmée par régression logistique, en tenant compte des variables suivantes : type de métier testé, sexe des candidat-es, origine évoquée par la candidature extra-européenne (avec cinq origines alternativement testées), niveau d'expérience, période d'envoi du test, taille de l'établissement, localisation géographique, taux de chômage, d'étrangers et d'étrangères et d'immigré-es dans la commune d'implantation de l'établissement (données de l'Insee), proximité d'une « zone urbaine sensible (ZUS) » (O/N).

23. Pour aller plus loin : JUGNOT Nicolas, *Les inégalités se mesurent, les discriminations se constatent*, 2019.

Évaluer pour agir : les diagnostics statistiques au service des politiques d'égalité

Probabilité de bénéficier d'une promotion parmi les salarié-es de différents employeurs, selon l'origine évoquée (par la consonance du prénom), le sexe et l'âge

		EMP. A	EMP. B	EMP. C	EMPLOYEUR D		
		Cadre	Cadre	Cadre	Employé Ouvrier	Maitrise	Cadre
Sexe :	homme	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	femme	0.85	0.87	0.85	0.95	1.96	0.87
Origine évoquée :	européenne	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	extra-européenne	0.93	1.03	0.98	0.90	0.99	1.05
Âge :	Moins de 30 ans	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	30-39 ans	1.22	1.12	0.84	0.45	1.46	1.17
	40-49 ans	0.88	0.95	0.38	0.24	0.97	1.01
	50 ans et plus	0.41	0.44	0.11	0.09	0.30	0.40

Source : ISM CORUM (2021-2022)

Autres variables prises en compte : ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le poste, lieu de résidence, localisation du poste, niveau hiérarchique, entité, domaine, famille de métier, encadrement (O/N), nature du contrat, durée travaillée, niveau d'étude.

Les probabilités de promotion indiquées en **jaune** / **bleu** sont significativement **plus basses** / **plus élevées** (au seuil de 1%) que les probabilités du profil de référence (dont la probabilité est fixée à 1.00), signalé par un fond bleu.

Les probabilités de promotion indiquées en noir ne sont pas significativement différentes de celles du profil de référence.

Des résultats similaires sur ce critère du sexe ont été obtenus dans les trois autres diagnostics, sauf pour l'employeur D, où la probabilité de promotion des femmes :

- n'est pas significativement différente de celle des hommes pour les postes d'employé-e/ouvrier et ouvrière (0,95) ;
- est à l'inverse deux fois plus élevée (1,96) que celle des hommes pour les postes d'agent-e de maîtrise. Ce résultat reflète des actions de « rattrapage » menées par l'employeur D sur ces niveaux d'agent-e de maîtrise en faveur de l'évolution professionnelle des femmes, qui ne se manifestent pas encore au niveau cadre.

Les résultats obtenus pour l'origine ethnoraciale se lisent de la même manière. Ils montrent en général l'absence d'écart statistiquement significatifs en raison de ce critère, indiquant ainsi l'absence apparente de freins liés à l'origine ethnoraciale dans les évolutions de carrières des salarié-es de ces quatre entreprises.

En revanche, les résultats sur l'âge montrent que la probabilité de bénéficier d'une promotion se réduit très fortement avec l'avancement en âge, en étant jusqu'à dix fois plus faible (0,09) parmi les salarié-es de plus de 50 ans par rapport à leurs homologues de moins de 30 ans.

Ces indices de probables freins dans les évolutions de carrières des « seniors » ont été confirmés dans le cadre d'entretiens individuels effectués auprès d'échantillons de salarié-es, dont plusieurs ont indiqué « *une pression forte sur les salarié-es les plus âgées* », un « *manque de reconnaissance* » et une « *insécurité professionnelle* », donnant le « *sentiment de ne plus compter après 50 ans* ».

5. Des progrès visibles lorsqu'un diagnostic est renouvelé

Ces résultats montrent que des diagnostics internes permettent d'alerter des employeurs et de les inciter à interroger et corriger leurs pratiques ou dispositifs RH.

Ils peuvent aussi conduire à constater des progrès obtenus, lorsqu'un même diagnostic est reproduit après quelques années, à la demande d'un employeur souhaitant vérifier l'efficacité des actions correctives engagées à l'issue du précédent diagnostic.

La démarche nécessite de reproduire rigoureusement la même opération aux deux dates, en appliquant un protocole comparable à celui mis en œuvre dans le cadre des *testings* sollicités par un groupe de la grande distribution en 2007 et 2010 (cf. encadré « Zoom » page 53).

Ce sont les *testings* qui se prêtent le mieux à cette démarche, puisqu'il s'agit d'un dispositif contrôlé, dans lequel le périmètre de l'opération, le volume et la fréquence des tests ainsi que le contenu des candidatures proposées sont prédéfinis et donc reproductibles à l'identique à des périodes différentes.

La démarche ne constitue pas à proprement parler une « mesure d'impact » des actions correctives mises en place. Les deux opérations étant distantes dans le temps, d'autres facteurs (internes ou externes à l'employeur testé) peuvent égale-

ment agir sur les résultats. Le *turn-over* éventuel des recruteurs et recruteuses peut modifier leur composition et leurs caractéristiques, notamment leur degré de sensibilisation aux discriminations. De même, la tension plus ou moins grande sur les métiers testés peut agir là aussi sur les choix des recruteurs et des recruteuses, ainsi que d'éventuelles actions publiques ou médiatiques en faveur de la non-discrimination qui seraient réalisées entre les deux *testings*²⁴.

Plusieurs organisations ont souhaité ce type de démarche au cours des dernières années, en demandant qu'un même *testing* soit renouvelé à l'identique après quelques années, en particulier sur le critère de l'origine ethnoraciale, qui donne lieu à des écarts fréquents et importants, comme nous l'avons vu précédemment.

Zoom

La réalisation de *testings* périodiques au sein d'un groupe de grande distribution

Le premier *testing* sollicité par ce groupe en 2007 a porté sur la totalité de ses 650 établissements, qui, selon leur taille, ont été testés deux fois (cafétérias et supermarchés) ou quatre fois (hypermarchés) durant l'année. Au total, près de 1 500 tests ont été réalisés, en proposant deux candidatures équivalentes d'employé·e commercial·e ou de restauration, l'une avec des nom et prénom à consonance « hexagonale », l'autre avec des nom et prénom à consonance « extra-européenne ».

Le groupe ne publiant aucune offre d'emploi sur ces métiers, elles ont été envoyées de façon spontanée par courrier postal (comme la plupart des « vraies » candidatures reçues par ailleurs). Les 1 500 tests ont été répartis de manière rigoureusement homogène selon le type d'établissement et en fonction des caractéristiques introduites dans les candidatures, tantôt de sexe féminin ou masculin, de niveau « débutant » ou « expérimenté ». L'attribution aux deux candidatures des rangs d'envoi et des identités (et donc des « origines » testées) a également fait l'objet de permutations systématiques d'un test au suivant.

24. Une véritable « mesure d'impact » nécessite de procéder à une évaluation aléatoire, avec la constitution d'un groupe de « cas » et d'un groupe de « témoins ». Le protocole consiste à appliquer au premier groupe l'action corrective dont il s'agit de mesurer l'impact, mais pas au second. Les conditions de faisabilité d'un tel protocole font qu'il est généralement très complexe à déployer au sein d'une organisation de travail. Une évaluation de ce type a été lancée en 2019 (mais interrompue à cause de la crise sanitaire) pour mesurer l'impact sur les recruteurs et des recruteuses des formations à la non-discrimination, dans le cadre d'un projet de la Dares associant l'AFMD, l'Institut des politiques publiques (IPP) et ISM CORUM. Pour aller plus loin : PARIENTE William, *Impact des politiques de développement : enseignements des évaluations aléatoires*, dans *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2016.

En 2010, le groupe a sollicité une seconde opération similaire afin de vérifier si des progrès avaient été obtenus grâce aux actions de sensibilisation déployées à l'issue du premier *testing*. Pour effectuer cette « mesure de progrès », le même protocole a été reproduit à l'identique, en réutilisant les mêmes contenus de CV, seulement réactualisés. Près de 1 500 tests ont à nouveau été effectués.

Les résultats ont ainsi permis de voir l'évolution, par rapport à 2007, des risques discriminatoires dans les pratiques de recrutement du groupe, au niveau global, et par type d'établissement et par métier, ainsi que selon les caractéristiques des candidatures proposées.

N.B. Cette première expérience de *testings* périodiques sollicités par une entreprise a donné lieu à une présentation dans le cadre du Conseil national de l'information statistique²⁵.

Les résultats obtenus d'une date à l'autre indiquent le plus souvent une réduction significative de ces écarts. Ceux de l'employeur C montrent, par exemple, que les candidatures évoquant une origine extra-européenne étaient deux fois moins souvent conviées en entretien en 2010, alors qu'elles l'ont été dans des proportions similaires aux candidatures à consonance hexagonale lors de deux autres campagnes de tests menées en 2015 et 2022 sur les mêmes métiers.

Les intervalles de trois à cinq ans entre ces *testings* périodiques peuvent sembler longs, mais ils s'avèrent généralement nécessaires pour réaliser un nombre suffisant de tests, dont la cadence dépend du volume de recrutements sur les métiers à tester.

Il s'agit plus encore de laisser du temps à l'employeur pour mettre en place des actions correctives – modification d'un processus, déploiement de formations-sensibilisations, animation d'ateliers de travail, etc. – et de les inscrire dans la durée pour qu'elles soient efficaces. C'est ce que semble illustrer le tableau suivant où les progrès paraissent plus limités sur les périodes les plus courtes.

25. Pour aller plus loin : CÉDIEY Éric, *Le testing d'organisation sollicité*, dans *La mesure des discriminations dans l'emploi*, Chroniques, n° 14, CNIS, 2018.

Évolution des résultats de testings périodiques réalisés
à la demande de différents employeurs

		% DE CANDIDATURES CONVIÉES EN ENTRETIEN	
		candidature hexagonale	candidature extra-européenne
Employeur A	2007	19 %	12 %
	2010	15 %	10 %
Employeur B	2011	47 %	39 %
	2016	46 %	35 %
	2021	51 %	52 %
Employeur C	2011	60 %	30 %
	2016	60 %	60 %
	2021	55 %	57 %
Employeur D	2018	58 %	25 %
	2022	32 %	25 %
Employeur E	2017	40 %	12 %
	2021	48 %	33 %
		Hommes en couple avec enfant	Femmes en couple avec enfant
Employeur F	2011	68 %	41 %
	2013	47 %	41 %

Source : ISM CORUM

Les pourcentages en jaune sont significativement différents (au seuil de 5%) des pourcentages indiqués sur la même ligne.

La prévention des risques de discriminations et la promotion de l'égalité de traitement nécessitent du temps et des efforts pour changer les façons de penser, puis d'agir. C'est ce que nous verrons dans la partie suivante.

Partie 3. Pistes d'actions et d'amélioration

La réalisation d'un diagnostic interne doit nécessairement s'accompagner d'actes concrets pour réduire les risques discriminatoires dans les pratiques RH. Les pages suivantes décrivent ce que les entreprises et le secteur public font habituellement d'un diagnostic interne et comment ils s'en servent pour agir. Certaines actions ont déjà été évoquées précédemment pour indiquer les motivations des employeurs à réaliser un diagnostic interne. Il s'agit ici de voir dans quelle mesure elles sont effectivement mises en oeuvre, ainsi que leur portée, mais aussi leurs limites, afin de préconiser, le cas échéant, des améliorations.

Un premier type d'actions relève de la phase initiale d'explicitation des résultats d'un diagnostic et des écarts constatés, afin d'en tirer des enseignements et d'identifier d'éventuelles pratiques défailtantes (piste 1).

Ces enseignements du diagnostic doivent ensuite être communiqués en interne, en les utilisant comme leviers de sensibilisation à la non-discrimination et à l'inclusion auprès de l'ensemble des salarié-es (piste 2).

Ouvrir les équipes à l'inclusion et faire évoluer les pratiques nécessitent du temps. C'est pourquoi la démarche doit s'inscrire dans la durée, en étant complétée, si nécessaire, par d'autres diagnostics internes pour élargir progressivement le champ d'intervention et mesurer les progrès obtenus (piste 3).

Ces démarches de diagnostics internes concernant, à ce jour, surtout de grandes entreprises du secteur privé, une dernière partie sera consacrée plus spécifiquement aux PME et aux employeurs publics, pour voir dans quelle mesure ces diagnostics

sont faisables et susceptibles de répondre à leurs enjeux RH, besoins et moyens. Il s'agira aussi de prendre en compte et de valoriser ce que certains de ces employeurs, quelle que soit leur taille, ont déjà mis en œuvre pour examiner et améliorer leurs pratiques RH au regard de la non-discrimination et de l'inclusion (piste 4).

1. S'approprier la démarche et les résultats

Les organisations qui souhaitent un diagnostic interne ont généralement besoin d'être accompagnées et conseillées à toutes les étapes de sa réalisation, depuis la définition des objectifs, le choix de l'approche utilisée et sa mise en oeuvre, jusqu'à l'analyse et l'interprétation des résultats.

Comprendre avant d'agir

Ce cadre de travail proche de la recherche-action conduit souvent l'employeur à redéfinir ou ajuster son champ d'investigation initial. Par exemple, il est fréquent qu'une demande de diagnostic sur les recrutements se focalise sur les équipes RH, en omettant d'autres personnes pourtant impliquées au fil des sélections : managers opérationnel·les, assistantes administratives et assistants administratifs, alternant·es RH, recruteurs et recruteuses externes. Or, ces « trous dans la raquette » pourraient finalement annihiler des démarches d'amélioration des pratiques RH mises en place ultérieurement.

C'est pourquoi il est important de bien (re)définir au départ le périmètre envisagé du diagnostic, afin de disposer à son issue d'un « état des lieux » suffisamment précis et exhaustif pour pouvoir examiner l'ensemble des pratiques RH.

Mobiliser des approches complémentaires

Cet impératif de devoir comprendre avant d'agir implique également de mobiliser le temps et les moyens nécessaires à l'analyse des résultats d'un diagnostic. La portée et les limites des *testings* et des analyses statistiques de fichiers RH ont été soulignées précédemment (cf. partie 1). Elles nécessitent d'expliquer à l'employeur la manière de les interpréter et ce que les résultats permettent ou non d'indiquer.

Cette phase de partage et d'explicitation des résultats peut mobiliser des personnes impliquées dans les processus RH audités, dans le cadre d'ateliers de travail.

Ceux-ci conduisent souvent à identifier, dans des contextes de travail similaires, des pratiques défaillantes induisant des « zones de risques discriminatoires », tout comme de « bonnes pratiques » à valoriser et sur lesquelles s'appuyer. En effet, les pratiques RH d'une organisation ne sont pas forcément homogènes, en particulier dans le cas d'entreprises multi établissements.

Les employeurs sont eux-mêmes de plus en plus souvent demandeurs de diagnostics statistiques réalisés en même temps qu'une ou plusieurs autres approches complémentaires : animation d'ateliers de travail (ou *focus group*), audit qualitatif des processus RH, observations *in situ*, entretiens individuels, enquêtes de ressentis...

Ces approches combinées sont quasiment systématiques dans les diagnostics sur les carrières aujourd'hui. Elles sont indispensables face à la complexité des processus qui génèrent des écarts dans les positions occupées et les trajectoires des salarié-es, dans la mesure où ces écarts peuvent résulter d'« *une accumulation de microdifférences qu'on n'identifie pas forcément à un moment particulier et isolable* »²⁶. Elles impliquent, en outre, tous les domaines d'activité RH : gestion des emplois et des compétences, formation, évaluation des salarié-es, paie...

En somme, un diagnostic statistique implique le plus souvent de croiser différentes approches, afin d'identifier d'éventuelles inégalités entre candidat-es ou salarié-es et de comprendre, le cas échéant, leurs liens avec les processus RH de l'organisation.



« *Faire une communication des résultats en interne, c'est non négociable !* »

2. Communiquer pour faire évoluer les façons de penser et d'agir

Une communication à l'interne souvent efficace, même si elle varie d'un employeur à l'autre

Le sujet de la communication autour d'un diagnostic interne est très difficile à présenter, dans la mesure où il existe quasiment autant de « plans de communication » que de diagnostics ! Ceux-ci dépendent en premier lieu de la « culture » propre à chaque organisation en la matière.

26. CHAPPE Vincent-Arnaud, *La preuve par la comparaison : méthode des panels et droit de la non-discrimination*, Sociologies Pratiques, (n° 23), pp. 45-55, 2011.

Cependant, la communication d'un employeur peut elle-même changer lorsqu'il renouvelle un diagnostic, de manière délibérée ou parce que le type d'approche l'y contraint. En effet, dans le cas d'un *testing* sollicité, aucune communication interne ne doit être faite avant la fin de l'opération, pour éviter que les recruteurs et recruteuses ne modifient leurs pratiques de sélection, tandis qu'une analyse statistique de fichiers RH nécessite au minimum de présenter le projet de diagnostic aux équipes mobilisées lors de la collecte des données.

La diversité des pratiques s'explique aussi par le fait qu'au moment de solliciter un diagnostic, certains employeurs n'ont pas encore décidé de la façon de communiquer : soit parce que c'est leur premier diagnostic et qu'ils veulent d'abord s'informer sur la manière dont d'autres organisations communiquent leurs résultats ; soit parce qu'ils préfèrent aviser au fil de la démarche ou à son issue.

À l'inverse, la communication interne peut aussi être décidée d'emblée, notamment lorsque le diagnostic s'inscrit dans le cadre du dialogue social. Dans 28 des 75 diagnostics réalisés depuis 2006 (soit 37 %), les instances représentatives du personnel ont ainsi été impliquées dans le choix de réaliser le diagnostic, dans sa mise en œuvre et son suivi, ou bien lors de la restitution des résultats.



« Les deux premiers destinataires des résultats de nos campagnes de testing sont le comité de direction et les partenaires sociaux, simultanément. Et ensuite, on va communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs et collaboratrices. »

Malgré cette diversité de situations, les résultats de la quasi-totalité des diagnostics réalisés depuis 2006 ont finalement fait l'objet d'une communication interne, plus ou moins large.

Les comités de direction, les comités exécutifs et les équipes RH sont les destinataires principaux et incontournables des résultats d'un diagnostic, sur la base desquels ils peuvent être amenés à prendre des décisions stratégiques et déployer des plans d'action.

Recruteurs et recruteuses et/ou managers opérationnel-les sont également très souvent destinataires des résultats, dans le cadre de réunions de restitution, et de plus en plus souvent par le biais de formations en présentiel ou en *e-learning*. En effet, certains employeurs intègrent dans le contenu de leurs formations internes les résul-

tats des diagnostics, qui sont ainsi utilisés pour inciter de manière pédagogique les participant-es à interroger concrètement leurs propres pratiques professionnelles et déconstruire d'éventuelles représentations ou stéréotypes.

En revanche, que les résultats d'un diagnostic soient bons ou mauvais, leur communication est beaucoup moins fréquente auprès de la « population générale » des salarié-es. Seuls quelques employeurs font le choix d'une communication globale en interne.

L'un d'eux a, par exemple, organisé un *webinaire* ouvert à l'ensemble de ses 2 000 salarié-es en France, durant lequel une présentation des résultats du diagnostic a été faite, suivie d'un temps d'échanges et de questions-réponses. Une autre organisation, qui effectue des *testings* périodiques, veille à ce que les résultats soient systématiquement partagés avec la totalité des équipes, en organisant une « tournée » dans la vingtaine de villes où l'entreprise est implantée. D'autres choisissent aussi une communication sur l'intranet de l'entreprise.

Dans tous les cas, le format de ces communications à l'ensemble des salarié-es est synthétique. En indiquant l'objet du diagnostic, son périmètre et ses principaux enseignements, l'entreprise rappelle, par la même occasion, son engagement en matière de non-discrimination et d'inclusion.

Une communication externe moins fréquente, malgré des enjeux de « marque employeur »

Les employeurs sont moins nombreux à communiquer sur les résultats d'un diagnostic à l'externe. Seuls un quart d'entre eux font le choix d'informer de leur démarche, par un communiqué de presse, une interview dans la presse spécialisée, une information sur leur site Internet, ou encore des interventions dans le cadre de séminaires ou d'événements dédiés à la non-discrimination et à l'inclusion.

Pourtant, ils auraient tout intérêt à le faire, ne serait-ce que pour souligner leur engagement sur ces sujets, qui relèvent de l'éthique, du droit du travail, de la justice sociale, de qualité de vie et de l'amélioration des conditions de travail. La communication interne, comme externe, représente un enjeu d'attractivité et de fidélisation, d'autant plus face à l'éventualité de *testings* extérieurs, de « *name and shame* » et d'attaques dans les médias qui entretiennent de la suspicion à l'égard des employeurs en général. Plusieurs entreprises ayant fait l'exercice de communiquer de manière trans-

parente ont d'ailleurs constaté que les salarié-es – comme les candidat-es – aiment savoir que l'entreprise se préoccupe d'enjeux de lutte contre les discriminations, même lorsque les résultats ne sont pas entièrement satisfaisants !



« La communication vers l'externe a été variable selon les époques. Parfois on a fait le choix de communiquer en externe assez largement, parfois la communication était plus discrète, même si on fait connaître nos résultats auprès des acteurs engagés. »

Enfin, on peut noter qu'un devoir de transparence envers les parties prenantes externes émerge progressivement. Par exemple, certaines sociétés qui postulent à l'attribution de marchés publics peuvent s'engager, dans leur proposition, à réaliser un diagnostic de non-discrimination sur les pratiques RH qui seraient mobilisées dans le cadre de ce marché. D'ailleurs, certaines procédures d'attribution intègrent désormais un critère de notation relatif à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

3. Inscrire les diagnostics dans la durée et dans une démarche d'amélioration continue

Un temps nécessairement long pour changer des pratiques professionnelles

Corriger des pratiques RH pour réduire les risques discriminatoires implique de faire évoluer certaines façons de penser et d'agir. Le processus est souvent long et difficile, des employeurs évoquant la nécessité d'une « *transformation culturelle* » pour faire accepter et mettre en place des actions correctives. Celles-ci peuvent générer des tensions et des résistances (« *on a toujours fait comme ça* ») lorsqu'il s'agit de faire évoluer des personnes dans leurs pratiques professionnelles, car elles peuvent avoir le sentiment d'être remises en question, critiquées et placées « *en situation d'instabilité* ».

Les pratiques défailtantes sont encore plus longues à corriger lorsqu'elles concernent des établissements géographiquement dispersés ou qu'elles impliquent une grande diversité de personnes. Des formations (en présentiel et distanciel) sont nécessaires pour les sensibiliser à la prévention des discriminations, avec la nécessité de les renouveler périodiquement en raison du *turn-over*, bien qu'elles soient parfois difficiles à déployer.

Dans tous les cas, les personnes responsables de la diversité et de l'inclusion (D&I) soulignent le besoin d'accompagner, de former et d'outiller les équipes et leurs managers. Il faut souvent « déverrouiller certaines façons de penser et d'agir » pour pouvoir à la fois faire évoluer certaines pratiques opérationnelles et les techniques de management. Ce travail de longue haleine peut s'appuyer sur les résultats des diagnostics, et requiert aussi des formations et des ateliers spécifiques sur le harcèlement, les violences sexistes, les micro-agressions, le sentiment d'inclusion, l'intégration de personnes en situation de handicap...

Des arguments pour convaincre, en positionnant la D&I parmi les enjeux RH des organisations

Les difficultés précédemment évoquées plaident en faveur d'une démarche D&I inscrite dans la durée. La première condition, pour qu'elle dure, est qu'elle soit portée par la direction. Il est important de rappeler que, dans la majorité des cas, convaincre au plus haut niveau reste l'une des principales difficultés que les responsables D&I rencontrent dans le déploiement de leurs actions.

Les principaux arguments pour convaincre la direction, les équipes RH puis les managers sont :

- les enjeux éthiques, juridiques et de mise en conformité avec les obligations légales ;
- les enjeux réputationnels ;
- les enjeux de qualité de vie et de conditions de travail (dans la mesure où leur application dans les équipes contribue à un sentiment de justice organisationnelle, améliore le bien-être et la fidélisation des salariés) ;
- les enjeux d'efficacité RH.

Désormais, cet enjeu d'efficacité constitue même un levier auprès des recruteurs, recruteuses et managers, qui sont confronté-es à un contexte durable de pénurie de candidat-es et de difficultés à recruter. Par exemple, le fait d'améliorer l'objectivité des processus de sélection des candidatures réduit indirectement les biais discriminatoires, dont la neutralisation permet réciproquement une meilleure identification des compétences requises et rend donc les recrutements plus efficaces.

Les efforts menés par les responsables D&I permettent, dans certains cas, de pérenniser un diagnostic et d'en faire un outil de pilotage, par exemple en inscrivant sa réalisation dans la feuille de route pluriannuelle du comité de suivi et d'évaluation des risques.



« Il y a beaucoup d'obligations d'index, de baromètres, et, quand ça tombe sur l'entreprise, c'est toujours perçu comme une contrainte. Là, c'est l'inverse, c'est nous qui choisissons de nous engager, et cela permet d'embarquer plus facilement les dirigeants et les équipes. »

Mesurer les progrès obtenus

Afin de disposer d'indicateurs permettant de mesurer les progrès obtenus, il apparaît nécessaire de réaliser des diagnostics de façon périodique. Dans certains cas, il s'agit de faire évoluer le périmètre de l'opération, en ciblant d'autres critères, d'autres entités ou d'autres processus RH. L'objectif est alors de prévenir progressivement toutes formes de discriminations dans l'ensemble des pratiques de l'organisation. Dans d'autres cas, il convient de réitérer les diagnostics à l'identique à quelques années d'intervalle. Cela permet de s'assurer de l'efficacité des actions correctives ou de sensibilisation en comparant les écarts constatés (cf. exemples développés en partie 2, section 5).

Dans la même logique, un diagnostic peut être demandé à la suite d'un changement organisationnel, pour faire un état des lieux des risques discriminatoires et vérifier la nécessité d'engager ou non des actions de prévention des discriminations. Ce type d'attente peut être exprimé après un changement d'outil RH, une évolution des procédures de sélection, l'embauche et le renouvellement de nombreux recruteurs et de nombreuses recruteuses, ou bien encore le rachat d'une société et l'intégration de ses équipes RH.

Par ailleurs, les résultats d'un *testing* ou d'une analyse de fichiers RH apportent généralement, en plus d'une mesure des risques discriminatoires, d'autres éléments relatifs à la qualité des procédures RH : proportion de candidatures laissées sans réponse ou qui n'ont même pas été consultées dans l'outil de recrutement ; délais selon lesquels d'autres candidatures sont contactées, traçabilité des choix effectués par les recruteurs et les recruteuses, qualité et complétude des informations disponibles sur les carrières des salarié-es, taux de réalisation des entretiens annuels...

Évaluer pour agir : les diagnostics statistiques au service des politiques d'égalité

Les responsables RH sont généralement intéressés-es par ces indicateurs, qui les informent sur la qualité des processus et des pratiques de travail de leurs équipes, et dont elles et ils apprécient le fait de pouvoir suivre l'évolution lorsque le diagnostic est renouvelé.

Cet usage indirect des diagnostics peut conduire à constater la nécessité d'une réflexion sur la pérennisation et l'homogénéisation des données RH d'un employeur. Par exemple, le choix de simplifier le formulaire de candidature proposé sur l'espace recrutement – afin d'améliorer « l'expérience candidat-e » – peut conduire à enlever des informations essentielles pour une analyse statistique des candidatures reçues, comme leurs niveaux d'expérience.

De même, la tendance qui consiste à réviser régulièrement l'organisation des services, les nomenclatures internes et plus encore les outils informatiques de gestion RH entraîne des pertes d'informations souvent irrémédiables. Cela a pour conséquence d'altérer en premier lieu les tableaux de bord RH, mais aussi d'empêcher la réalisation ou le renouvellement de diagnostics.

Carrières, rémunérations, emploi des seniors : des champs trop peu examinés

De nombreux employeurs constatent que des actions de prévention et de sensibilisation sur les risques discriminatoires en raison d'un critère donné ne préservent pas de risques éventuels sur d'autres critères prohibés. De même, l'absence d'écart à une étape du recrutement n'exempte pas de risques discriminatoires aux autres étapes de la sélection.

C'est pourquoi de plus en plus d'organisations s'engagent dans des démarches d'amélioration continue de leurs pratiques RH. Cependant, l'analyse de la composition des 75 diagnostics réalisés depuis 2006 (cf. partie 2, sections 1 à 3) montre qu'en dehors de l'origine ethnoraciale et du sexe, les autres critères sont bien moins souvent pris en compte, alors que certains d'entre eux donnent lieu à des écarts très importants dans les recrutements (âge, lieu de résidence) ou dans les carrières (âge, handicap).

Les analyses statistiques des carrières restent encore trop peu demandées par les employeurs, parfois par crainte d'écarts importants qui les obligerait alors à de nombreuses actions de rattrapage et d'éventuelles sanctions.

Pour autant, les employeurs ne peuvent plus se permettre de négliger des freins et des écarts persistants dans les carrières et les rémunérations de leurs salarié-es. Comme ils génèrent un sentiment d'injustice et des tensions, ils risquent de voir croître la démotivation, le *turn-over* et d'éventuelles actions en justice.

On peut s'interroger sur la mise en place d'un index seniors qui pourrait constituer un levier d'action, à l'instar de l'index d'égalité professionnelle femmes-hommes qui, malgré ses limites²⁷, a incité des employeurs à mieux prendre en compte les freins dans les carrières à l'encontre des femmes, notamment dans l'accès aux postes à responsabilités.

4. Adapter les diagnostics à tous types de structures

PME et employeurs publics : des conditions pas toujours réunies pour un diagnostic statistique

Le recours aux diagnostics statistiques s'est imposé pour de nombreuses grandes entreprises du secteur privé, qui bénéficient de contextes propices à leur réalisation. Elles disposent d'effectifs importants, d'outils de gestion RH souvent élaborés, des moyens humains et financiers pour soutenir leur réalisation, mais aussi et surtout des pratiques RH souvent complexes et qui impliquent de très nombreuses personnes réparties entre différents services, entités ou sites.

En revanche, l'usage des diagnostics internes reste beaucoup moins fréquent parmi les entreprises de plus petite taille et les employeurs publics, notamment parce que les conditions ci-dessus ne sont pas forcément réunies.

De fait, la faisabilité d'un *testing* sollicité est généralement contrariée à l'échelle d'une PME ou d'une collectivité territoriale, dont les recrutements sont gérés par un nombre trop faible de personnes et concernent des métiers avec des volumétries insuffisantes pour faire de nombreux tests.

Des effectifs insuffisants peuvent aussi limiter l'intérêt d'analyses statistiques de données RH ou même rendre ce type de diagnostic légalement infaisable lorsqu'un

²⁷ Pour aller plus loin : BREDA Thomas, DUTRONC-POSTEL Paul, SULTAN Joyce, TÔ Maxime, *Inégalités femmes-hommes au sein des entreprises : que mesure l'index de l'égalité professionnelle ?*, Note de l'IPP, n° 52, 2020 ; Dares, *Étude de terrain qualitative sur la mise en œuvre de l'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes*, Rapport d'études n° 22, 2021.

groupe est particulièrement « minoritaire » par rapport au groupe dit « de référence ». C'est le cas des personnes en situation de handicap qui représentent généralement moins de 5 % des candidatures reçues par un employeur ou parmi ses salarié-es. De même, des statistiques genrées peuvent être difficiles à réaliser ou sans intérêt dans des secteurs d'activité, métiers ou niveaux de qualification très fortement sexués, en ne comptant que très peu d'individus du sexe minoritaire²⁸. Quant à l'origine, les nombreux diagnostics déjà réalisés sur ce critère montrent que la proportion de prénoms à consonance extra-européenne parmi des candidat-es ou des salarié-es varie le plus souvent entre 5 % et 20 %. Ainsi, dans une PME de 500 salarié-es, dont 10 % auraient un prénom à consonance extra-européenne, il serait impossible de garantir leur anonymat au moment de détailler les résultats du diagnostic.

La réalisation de diagnostics statistiques à partir des données RH de PME ou d'employeurs publics, tels que des collectivités territoriales, se heurte aussi à l'absence d'outils informatiques suffisamment élaborés pour gérer leur activité RH. C'est en particulier le cas des recrutements, dont la gestion se fait très souvent sans outil informatique propre à l'organisation pour diffuser les offres, réceptionner les candidatures reçues et garder la trace des sélections effectuées.

Les outils de gestion des carrières sont généralement plus élaborés, en particulier du côté des employeurs publics. C'est probablement pourquoi les cinq diagnostics statistiques réalisés depuis 2006 à la demande de collectivités territoriales (grandes villes ou communautés d'agglomération) sont tous des analyses statistiques de carrières, intégrant les rémunérations, alors que cette dimension est souvent absente des diagnostics demandés par les entreprises privées.

Certains diagnostics ont découlé d'accords de 2013 et 2018 « en faveur de l'égalité professionnelle dans les administrations, collectivités et établissements publics ». Pour rappel, l'objectif de ces accords est d'inciter les employeurs publics à vérifier leurs pratiques RH, puis à engager des mesures en matière d'égalité dans l'accès aux métiers de la fonction publique si nécessaire, qu'il s'agisse de déroulements de

28. Dans ce cas de figure, l'approche par « groupes de comparaison », inspirée de la « méthode Clerc », peut s'avérer une alternative intéressante. Elle consiste à comparer, au sein d'une même organisation, les rémunérations ou les trajectoires de personnes « minoritaires » (salarié-es en situation de handicap, femmes occupant un métier très masculinisé...) avec les rémunérations ou les trajectoires de tous et toutes les autres salarié-es occupant une situation de départ identique (même ancienneté, poste, niveau de qualification, type de contrat, temps travaillé...).

Pour aller plus loin : CHAPPE Vincent-Arnaud, *La preuve par la comparaison : méthode des panels et droit de la non-discrimination*, Sociologies Pratiques, 2011.

carrières ou de rémunérations. Un outil de calcul des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes est d'ailleurs à la disposition de tous les employeurs publics²⁹. Dans la même perspective, un nouveau plan national de lutte contre la haine et les discriminations³⁰ a été publié en 2023, accompagné d'un volet sur la formation des agent-es.

Des enjeux RH communs à tous types d'employeurs

Malgré des différences de contextes, de moyens et d'outils, les PME et les employeurs publics sont de plus en plus confrontés aux mêmes enjeux RH que les grandes entreprises. Comme ces dernières, ils font le constat que le marché du travail a durablement changé, et que « *le temps où l'on avait pléthore de candidat-es sur chaque offre est révolu* » – même si cette prise de conscience n'est pas encore générale et que certains employeurs tardent à faire évoluer leurs attentes et leurs pratiques de recrutement face à la pénurie de candidat-es³¹.

C'est le cas, par exemple, de la tendance à rechercher le « mouton à cinq pattes » qui serait d'emblée « autonome à 100 % » – habitude d'autant plus ancrée parmi les TPE et PME qu'elles n'ont souvent pas les moyens de soigner l'intégration. Pourtant, certaines d'entre elles évoluent, en identifiant en priorité les compétences « critiques » qui ne s'acquièrent qu'avec le temps, ainsi que les compétences comportementales nécessaires à cet apprentissage. Quelle que soit leur taille, les employeurs tant privés que publics se retrouvent face à des enjeux d'objectivation de ces compétences comportementales qui peuvent susciter des biais discriminatoires lors de l'évaluation des candidatures.

29. Pour aller plus loin : *Connaissance et mesure de la situation des femmes et des hommes dans la fonction publique*, 2022 disponible sur <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/choisir-le-service-public/egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes-la-fonction-publique-est-engagee/connaissance-et-mesure-de-la-situation-des-femmes-et-des-hommes>

30. Pour aller plus loin : *Plan national de lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine*, 2023-2026 <https://www.gouvernement.fr/upload/media/content/0001/05/8a5da906f8a6c1682193164eb2e790134248d34a.pdf>

31. Pour aller plus loin : BEZY Thomas, BRUNEAU Catherine, CROFILS Cédric, LAVENANT Étienne, MAVRIDIS Dimitris, *Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ?*, France Stratégie, 2022. L'étude souligne notamment que ces difficultés dépendraient avant tout des facteurs propres à chaque entreprise : qualité de la GRH et du management, image de marque de l'entreprise, psychologie du chef d'entreprise, etc.

Plus largement, toutes les organisations sont confrontées à des problématiques de *sourcing*, d'attractivité et de fidélisation qui touchent à des enjeux de non-discrimination et d'égalité de traitement. Le réseau d'adhérents de l'AFMD reflète ces préoccupations communes, puisqu'il compte à la fois de « grands groupes », de petites structures privées, des employeurs publics et des établissements d'enseignement supérieur.

S'appuyer sur ce que font déjà des employeurs publics et des PME pour inciter les autres à agir

Différents employeurs publics, des ETI et des PME se sont engagés dans des démarches d'amélioration de leurs pratiques RH. Les collectivités territoriales les plus importantes disposent généralement de services internes responsables de ces questions, qui déploient des formations-sensibilisations pour leurs agent-es, mettent en place des plans de lutte contre les discriminations (PLCD), des cellules de veille et d'écoute, ou font réaliser des diagnostics statistiques.

Comme évoqué précédemment, ceux-ci concernent avant tout la gestion des carrières et les rémunérations ; tandis que la complexité des processus de recrutement par voie de concours constitue souvent, à l'échelle d'une collectivité, un obstacle à la réalisation d'analyses statistiques sur le sujet³². Il arrive également que des collectivités territoriales demandent une assistance pour réaliser et enrichir leur *Rapport de situation comparée femmes-hommes*, notamment en intégrant la prise en compte d'autres critères, tels que l'origine ethnoraciale supposée et le handicap.

Les PME déploient également des diagnostics de leurs pratiques RH, avec ou sans l'aide d'organismes experts, dont voici quelques exemples :

- la conduite d'études annuelles sur les rémunérations des salarié-es de sexe féminin et/ou en situation de handicap, donnant lieu à des comparaisons au niveau du groupe auquel cette PME appartient, suivies d'éventuels rattrapages salariaux dans les filiales concernées ;

32. Il existe, en revanche, de nombreuses études statistiques globales sur les recrutements et les carrières dans la fonction publique. Pour aller plus loin : EBERHARD Mireille, MEURS Dominique, SIMON Patrick, *Construction d'une méthodologie d'observation de l'accès et du déroulement de carrière des générations issues de l'immigration dans la fonction publique*, INED, 2008 ; MEURS Dominique, GOBILLON Laurent, ROUX Sébastien, FREMIGACCI Florent, *Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : des plafonds de verre dans la fonction publique ?*, Économie et Statistique, 2016.

- la réalisation d'un état des lieux sur les plus bas niveaux de qualification de l'entreprise, occupés par des femmes, suivi d'ateliers de travail permettant de repérer des formations pour faire monter en compétences les salariées concernées ;
- l'animation d'ateliers de travail questionnant les freins à l'évolution professionnelle des femmes ou la faible proportion de salariées en situation de handicap ; l'objectif étant de faire évoluer les façons de penser et d'agir (les « *mindset* ») des managers et des salarié-es.

Pour faire évoluer durablement leurs pratiques RH, des PME mettent même en œuvre des « approches combinées » comparables à celles évoquées précédemment dans les grands groupes. Sans forcément recourir à des diagnostics statistiques, certaines d'entre elles mènent, par exemple, un ensemble d'actions pour renforcer le « vivre-ensemble » parmi leurs salarié-es :

- un état des lieux initial des besoins, des ressources et des freins ;
- plusieurs cycles de formation des managers et des salarié-es (sur les discriminations, l'expression religieuse, le handicap...) ;
- une cartographie du *vivre-ensemble* affichée dans l'entreprise ;
- un *Guide du fait religieux* pour les managers ;
- le rappel du droit à la liberté de convictions politiques et religieuses dans le règlement intérieur.

Il serait judicieux de s'appuyer sur ces initiatives pour montrer à d'autres structures ayant les mêmes caractéristiques qu'il est possible d'examiner et de faire évoluer leurs pratiques RH au regard de la non-discrimination et de l'inclusion.

Comme évoqué au fil des pages précédentes, cette démarche fondée sur « l'émulation entre pairs » a déjà contribué à la diffusion des diagnostics statistiques au sein des grandes entreprises. Elle a également été utilisée dans des entreprises multi établissements, en utilisant de bonnes pratiques mises en place par certains sites pour inciter les autres à faire de même.

Ce besoin de partager de bonnes pratiques est d'ailleurs exprimé par des dirigeant-es de TPE et PME, qui indiquent devoir trop souvent se débrouiller seul-es et « *faire comme on peut* ». Des échanges ont déjà lieu lors de conférences, petits-déjeuners

et forums organisés sur le plan local ou national, notamment par les clubs « Les entreprises s'engagent » et les chambres de commerce et d'industrie. Les antennes locales du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), du Centre des jeunes dirigeants (CJD) ou des fédérations professionnelles peuvent aussi avoir ce rôle de relais et de partage ; d'autant que le premier « verrou » à lever pour impliquer des TPE et PME dans une démarche de diagnostic est de convaincre leurs dirigeant-es.

Du côté des employeurs publics, plusieurs réseaux contribuent également aux échanges de bonnes pratiques, comme la Coalition internationale des villes inclusives et durables (ICCAR), l'Association nationale des villes et territoires accueillants (ANVITA), le Réseau des élu-es contre les discriminations, l'Interréseau des professionnels du développement social urbain (IR-DSU), ou encore l'Association des maires de France (AMF), qui a publié, en 2020, un *Mémento – La commune et l'égalité femme/homme*.

Enfin, certaines villes et communautés d'agglomérations et certains départements commandent, depuis une dizaine d'années, des *testings* sur les employeurs de leur territoire. Ces opérations conduisent à tester surtout des TPE et PME, et peuvent là aussi contribuer à les sensibiliser à la prévention des risques discriminatoires.

En bref

Comment passer à l'action et engager son propre diagnostic interne ?

1. Questionner ses processus
2. Identifier l'intérêt, les objectifs et le périmètre d'un diagnostic statistique
3. Vérifier la qualité des données disponibles pour s'assurer de sa faisabilité
4. Identifier les partenaires à mobiliser en interne (direction, SIRH, DRH, IRP...)
5. Définir un plan de restitution des résultats
6. Communiquer les résultats en interne et en externe
7. Mettre en place un plan d'action pour valoriser les bonnes pratiques
8. Appliquer des mesures correctrices et mesurer les progrès obtenus

Ouverture

Partager et progresser

Les trois approches statistiques présentées dans cet ouvrage ne constituent qu'une partie des diagnostics internes réalisés depuis les années 2000 pour accompagner les organisations dans des démarches de non-discrimination et d'inclusion. En effet, celles-ci ont également pu mobiliser d'autres approches, telles que des enquêtes de perception, des baromètres internes, des audits de processus RH, des ateliers de travail...

En outre, seuls les diagnostics conduits par ISM CORUM ont pu être évoqués dans les pages précédentes, sans compter ceux réalisés par d'autres organismes – tels qu'AlterNego, Entre-Autre, Just Different, Mozaïk RH, Mixity, l'Observatoire des discriminations, Perfégal, etc. Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive, d'autant qu'il y a de plus en plus d'acteurs à se développer sur ces questions. Pour rappel, l'AFMD propose à ses adhérent·es une cartographie qui recense les acteurs de l'écosystème diversité et inclusion.

Dans tous les cas, il serait très compliqué de recenser l'ensemble des diagnostics internes de « D&I » réalisés, du fait des réserves des employeurs concernés à communiquer à l'externe. Ce silence explique en partie la méconnaissance par les pouvoirs publics, les médias et l'opinion publique de ce que font de nombreux employeurs en matière de non-discrimination et d'inclusion. Une méconnaissance qui contribue à la persistance d'idées fausses, que les démarches présentées dans cet ouvrage permettent de contester.

L'une de ces idées fausses consiste justement à considérer que les employeurs, en particulier les grandes entreprises, resteraient indifférents face aux discriminations et que la seule solution est de les contraindre à agir. Il nous semble préférable de nuancer ce jugement, en veillant à mieux faire connaître les actions que de nombreuses organisations ont lancées d'elles-mêmes depuis le début des années 2000 pour réduire les risques discriminatoires et appliquer l'égalité de traitement dans leurs pratiques RH.

Cette prise en compte est d'autant plus importante à un moment où une proposition de loi envisage d'imposer à toutes les organisations de plus de 5 000 salarié-es de réaliser des testings sur leurs recrutements. Une obligation limitée au seul testing pourrait avoir l'inconvénient de concentrer les efforts et les moyens des employeurs sur la seule phase de présélection des candidatures – alors que nombre d'entre eux l'ont déjà « sécurisée » –, avec le risque de délaissier les étapes suivantes du recrutement et d'autres domaines RH où les risques discriminatoires restent élevés : affectations, évolutions de carrières, rémunérations, accès aux formations, etc.

D'ailleurs, la taille des organisations n'est pas le critère le plus pertinent pour réaliser un testing, dont la faisabilité dépend avant tout de la manière dont les présélections sont gérées. Cette phase étant très souvent centralisée – y compris dans des organisations de grande taille –, il serait impossible de réaliser plusieurs tests sans qu'ils soient détectés, et les résultats obtenus n'auraient alors aucun intérêt.

Enfin, une obligation ne ciblant que les organisations de plus de 5 000 salarié-es ne permettrait pas d'impliquer la multitude d'employeurs dont la taille est inférieure à ce seuil. Pourtant, certains d'entre eux expriment le besoin d'agir et d'être outillés en matière de prévention des risques discriminatoires. Nous avons vu que des PME-PMI sont d'ores et déjà très actives sur ces sujets, avec des initiatives pertinentes et efficaces pour renforcer l'égalité de traitement dans leurs pratiques RH.

Une autre idée fautive consiste à affirmer, sur la base de baromètres annuels de perception des discriminations, que les discriminations ne baissent pas dans le monde du travail – ou même à considérer qu'elles s'accroissent. En fait, ces baromètres montrent sans doute que c'est d'abord la sensibilité aux discriminations qui s'est accrue – ce qui est plutôt rassurant –, mais ils ne permettent en aucune manière de mesurer la fréquence des pratiques discriminatoires effectives dans l'emploi, et encore moins leur évolution dans le temps.

Pour inciter tous les employeurs à s'investir dans la prévention des discriminations, une dernière idée fautive doit être combattue, en rappelant qu'il n'est pas interdit en France de mesurer les discriminations liées à l'origine supposée. Comme l'illustrent les exemples présentés dans cet ouvrage, cela fait bientôt 20 ans que des diagnostics statistiques sur ce critère sont menés dans des organisations, à leur demande. Le cadre légal impose aux employeurs de ne pas réaliser eux-mêmes ces diagnostics – pour empêcher toute intégration de catégories ethnoraciales dans leurs fichiers de gestion RH –, et de confier leur réalisation à un tiers externe disposant de l'expertise nécessaire pour garantir un traitement anonyme et sécurisé des données.

Enfin, nous constatons que la démarche la plus efficace pour outiller des organisations et les inciter à agir consiste à les « convaincre par l'exemple », par le partage de bonnes pratiques et par l'émulation réciproque. Quelle que soit leur taille, la plupart des employeurs se montrent effectivement intéressés pour échanger et connaître des actions concrètes et pragmatiques ayant fait leurs preuves dans des contextes et des métiers similaires aux leurs.

C'est à ces attentes et à ces besoins que nous avons essayé de répondre avec cet ouvrage, en dressant un panorama des actions menées depuis les années 2000 pour susciter des diagnostics ainsi que des échanges impliquant employeurs publics et privés, pouvoirs publics, organisations syndicales, associations, expert-es et chercheur-es.

ANNEXES

Pour aller plus loin

AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail* (2e édition), Éditions AFMD, Collection Piloter, 2021.

AMADIEU Jean-François, *La société du paraître*, Odile Jacob, 2016.

ASKENAZY Philippe, ESCUDERO Verónica, *Dimension géographique des inégalités d'accès à l'emploi*, HAL Open Science, 2022.

BARGAIN Christine, BEAUREPAIRE Marie, *Recruter avec des algorithmes ? Usages, opportunités et risques*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, 2019.

BERENI Laure, PRUD'HOMME Dorothée, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, 2017.

BERSON Clémence, LAOUENAN Morgane, VALAT Emmanuel, *Centraliser le recrutement, un moyen efficace de prévention des discriminations ?*, LIEPP Policy Brief, 2021.

BEZY Thomas, BRUNEAU Catherine, CROFILS Cédric, LAVENANT Étienne, MAVRIDIS Dimitris, *Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ?* Document de travail, France Stratégie, 2022.

BOVENKERK Frank, KILBORNE Benjamin, RAVEAU François, SMITH David, *Comparative Aspects of Research on Discrimination Against Non-White Citizens in Great Britain, France and the Netherlands*, BERTING Jan et JURKOVICH Ray (ed.), *Problems in International Comparative Research in the Social Sciences*, Pergamon Press, pp. 105-122, 1979.

BREDA Thomas, DUTRONC-POSTEL Paul, SULTAN Joyce et TÔ Maxime, *Inégalités femmes-hommes au sein des entreprises : que mesure l'index de l'égalité professionnelle ?*, Note de l'IPP, n° 52, 2020.

CARCILLO Stéphane, VALFORT Marie-Anne, *Lutter contre les discriminations sur le marché du travail*, Notes du Conseil d'analyse économique, (n° 56), 12 p., 2020.

CÉDIEY Éric, *Le testing d'organisation sollicité*, dans *La mesure des discriminations dans l'emploi*, Chroniques, n° 14, Conseil national de l'information statistique (CNIS), 2018.

CHAPPE Vincent-Arnaud, *La preuve par la comparaison : méthode des panels et droit de la non-discrimination*, Sociologies Pratiques, (n° 23), pp. 45-55, 2011.

COULON Anaïs, PRUD'HOMME Dorothée, SIMON Patrick, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Éditions AFMD, Collection Analyser, 2018.

CNIS, *Les discriminations dans le domaine de l'emploi*, Document de travail [en ligne], 27 p., 2017.

DU PARQUET Loïc, PETIT Pascale, *Discrimination à l'embauche : retour sur deux décennies de testings en France*, *Revue française d'économie*, (vol. XXXIV), pp. 91-132., 2019.

Dares, ARNOULT Émilie, RUAULT Marie, VALAT Emmanuel, VILLEDIEU Pierre, IPP, ISM CORUM, *Discrimination à l'embauche des personnes d'origine supposée maghrébine : quels enseignements d'une grande étude par testing ?*, Dares Analyses n° 67, 2021.

Dares, FARVAQUE Nicolas, PERNOD-LEMATTRE Martine, BUSTREEL Anne, DILMI Maleka, FABRE Lucas, TOUTIN Marie-Hélène, *Étude de terrain qualitative sur la mise en œuvre de l'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes*, Rapport d'études n° 22, 2021.

Dares, *Le handicap en chiffres*, Panorama de la DREES. Social, p. 40., 2023.

Défenseur des droits et CNIL, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi*, 2012.

EBERHARD Mireille, MEURS Dominique et SIMON Patrick, *Construction d'une méthodologie d'observation de l'accès et du déroulement de carrière des générations issues de l'immigration dans la fonction publique*, INED, 2008.

FORONI Fabrice, RUAULT Marie, VALAT Emmanuel, *Discrimination à l'embauche selon « l'origine » : que nous apprend le testing auprès de grandes entreprises ?*, Dares Analyses, 2016.

Insee, LÊ Jérôme, ROUHBAN Odile, TANNEAU Pierre (Insee), BEAUCHEMIN Cris, ICHOU Mathieu et SIMON Patrick (Ined), *En dix ans, le sentiment de discrimination augmente, porté par les femmes et le motif sexiste*, 2022.

JOLY Cédric, OUVRARD Manon, *Diversité, inclusion et marque employeur : comment les faire dialoguer ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, 2023.

JUGNOT Nicolas, *Les inégalités se mesurent, les discriminations se constatent*, 2019.

L'HORTY Yannick, PETIT Pascale, *Mesurer des discriminations ethnoraciales en France : l'apport des testings*, *Appartenances & Altérités*, 2023.

MEURS Dominique, GOBILLON Laurent, ROUX Sébastien et FREMIGACCI Florent, *Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : des plafonds de verre dans la fonction publique ?*, Économie et Statistique, 2016.

PARIENTE William, *Impact des politiques de développement : enseignements des évaluations aléatoires*, dans *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2016.

VALFORT Marie-Anne, *La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ?*, *Revue économique* (Vol. 68), p. 895 à 907, 2017.

SCHARNITZKY Patrick, STONE Pete, *Vers l'organisation inclusive : mesurer pour progresser*, Éditions AFMD, Collection Piloter, 2021.

Auteur et autrice

Fabrice Faroni est responsable d'études et de formations au sein d'ISM CORUM, qu'il a intégrée en 2004. Intervenant à la demande des employeurs, il leur propose des approches quantitatives (*testings*, analyses statistiques de données RH, mesures d'impact...) et/ou qualitatives (audits de processus RH, enquêtes par entretiens, ateliers de travail...) pour évaluer leurs pratiques RH au regard des enjeux de non-discrimination et d'égalité de traitement.

Marie Larssonneau est responsable des partenariats au sein de l'AFMD. Elle coordonne et promeut les liens entre l'AFMD et ses partenaires, et supervise plusieurs projets, dont la démarche de diagnostics mutualisés, en collaboration avec ISM CORUM.

Remerciements

L'AFMD remercie Fabrice Foroni d'avoir accepté de mutualiser nos efforts afin d'encourager le développement de l'évaluation des pratiques RH. Elle le remercie tout particulièrement pour son investissement sans relâche depuis de nombreuses années, pour son travail méticuleux de recherche et d'analyse, et, bien sûr, pour sa confiance.

L'AFMD remercie chaleureusement les membres du comité de lecture pour leurs conseils avisés :

- **Tanguy Bizien**, responsable des études, AFMD ;
- **Éric Cédiey**, directeur général, ISM CORUM ;
- **Maya Hagege**, déléguée générale, AFMD ;
- **Shuyi Liu**, chargée d'études, ISM CORUM ;
- **Johan Titren**, directeur Diversité & Inclusion, The Adecco Group.

Elle remercie également tous les adhérents et toutes les adhérentes de l'association qui ont participé à cette démarche de diagnostics mutualisée, et à celles et ceux qui ont accepté de partager leurs résultats dans le cadre de cette analyse globale.

Enfin, l'AFMD et ISM CORUM remercient l'ensemble des équipes au sein des organisations mobilisées dans des démarches de diagnostic, et plus largement dans la conduite des politiques de non-discrimination et d'inclusion.

L'AFMD

Fondée en 2007, l'AFMD est une association d'intérêt général créée par des managers soucieuses et soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Réseau, espace d'échanges et laboratoire d'idées, elle réunit aujourd'hui plus de 180 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacun-e.

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel·les pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

Le partage, l'excellence et l'audace portent les publications et les outils qui sont issus de cette coconstruction, ensuite mis à la disposition du plus grand nombre.

www.afmd.fr

ISM CORUM

ISM CORUM est une association qui œuvre depuis plus de 30 ans pour l'égalité de traitement et contre toutes les discriminations.

Elle répond aux besoins de nombreuses entreprises privées et institutions publiques en déployant des outils de diagnostic, de formation, d'accompagnement et d'évaluation.

Ses consultant·es confirmé·es mettent au service des employeurs leurs capacités d'analyse des ressources humaines, des pratiques professionnelles et des organisations de travail.

www.ismcorum-emploi.org

Nos publications

Dans la collection « Analyser »

GAILLARD Hugo, *Manager l'expression religieuse au travail. Quatre études de cas*, Éditions AFMD, Collection Analyser, novembre 2020.

COULON Anaïs, PRUD'HOMME Dorothée, SIMON Patrick, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Éditions AFMD, Collection Analyser, novembre 2018 (disponible également en anglais).

Dans la collection « Décrypter »

JOLY Cédrine, OUVRARD Manon, *Diversité, inclusion et marque employeur : comment les faire dialoguer ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, février 2023.

BARGAIN Christine, BEAUREPAIRE Marie, *Recruter avec des algorithmes ? Usages, opportunités et risques*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, mai 2019.

SEURRAT Aude, *Communiquer sur la diversité ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018.

Dans la collection « Essaimer »

AFMD, *Manager la diversité en métropole lyonnaise*, Éditions AFMD, Collection Essaimer, décembre 2019.

Dans la collection « Piloter »

SCHARNITZKY Patrick, STONE Pete, *Vers l'organisation inclusive : mesurer pour progresser*, Éditions AFMD, Collection Piloter, octobre 2021.

AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail* (2e édition), Éditions AFMD, Collection Piloter, janvier 2021.

SCHARNITZKY Patrick, STONE Pete, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, Collection Piloter, mai 2018 (disponible également en anglais).

Dans la collection « Questionner »

BOREL Pascale, PRUD'HOMME Dorothée, *Stéréotypes de genre : entre aspiration à l'égalité et mise en œuvre d'un idéal*, Éditions AFMD, Collection Questionner, octobre 2021.

BOREL Pascale, LEGRAND Pascal, PRUD'HOMME Dorothée, *Stéréotypes de genre : où en sont les étudiant-es des grandes écoles ?*, Éditions AFMD, Collection Questionner, novembre 2019.

HIDRI-NEYS Oumaya, MÉLO David, MEZIANI Yamina, *Recruter des « jeunes » : un pari sur l'avenir ?*, Éditions AFMD, Collection Questionner, janvier 2019.

Dans la collection AFMD

AFMD-IFRI., *Accueillir des étranger-ères primo-arrivant-es en entreprise*, Éditions AFMD, juin 2017.

BERENI Laure, PRUD'HOMME Dorothée, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, mai 2017.

RIVAULT Marc, *La diversité dans les achats : une source de performance durable*, Éditions AFMD, juin 2016.

NDOYE Soukey, *Du contrat de génération au management intergénérationnel*, Éditions AFMD, novembre 2015.

LAUFER Jacqueline (dir.), *Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action*, Éditions AFMD, avril 2014.

CORNET Annie (dir.), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Éditions AFMD, janvier 2014.

COURAU Thierry-Marie (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Éditions AFMD, mars 2013.

GARNER-MOYER Hélène, *Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir*, Éditions AFMD, juin 2012.

DJABI Anissa, *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, Éditions AFMD, septembre 2011.

DJABI Anissa, *The French Diversity Label, a lever to prevent and combat discrimination*, Éditions AFMD, juin 2011.

BASTIANI GUTHLEBER Émilie, *Passage, un abécédaire de la gestion des âges*, Éditions AFMD, décembre 2010.

BELLION Dominique, NASCHBERGER Christine, *Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap*, Éditions AFMD, novembre 2010.

STONE Pete, ZANNAD Hedia, *Mesurer la discrimination et la diversité*, Éditions AFMD, novembre 2009.

Dans la collection « Cahiers territoriaux »

HAGEGE Maya, MASCOVA Elena, *La gestion des diversités dans le domaine de l'emploi en Bourgogne-Franche-Comté : mobiliser les territoires, favoriser les synergies*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, novembre 2016.

HAGEGE Maya, MASCOVA Elena, *La gestion de la diversité dans l'Hérault, facteur d'innovation sociale et économique*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, décembre 2015.

Autres publications

AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016.

HAGEGE Maya, MASCOVA Elena, *Le handicap intégré à la gestion des ressources humaines : boîte à idées pour un véritable handi-management*, e-book AFMD, septembre 2016.

ZUNE Marc, *Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT*, coédition AFMD et Cigref, novembre 2013.

FATOUX François, MASCOVA Elena, RIVAULT Marc, SALA Iulia, *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, coédition AFMD et Orse, octobre 2013.

JAOUËN Muriel, *Abécédaire de la diversité*, coédition AFMD et Lignes de repères, mai 2013.

PALT Alexandra, *Rapport annuel diversités. Mesurer, partager, progresser*, coédition AFMD et EquityLab, janvier 2011.

EDIN Vincent, *Insertion, le temps de l'action*, Éditions Autrement en partenariat avec l'AFMD, avril 2010.

Retrouvez toutes nos publications sur <https://www.afmd.fr/>



**Ouvrage édité par
L'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)**

Association loi de 1901 reconnue d'intérêt général

24 bis, rue Greuze • 75016 Paris, France

www.afmd.fr

Responsables de publication :

Sandrine Pivot-Weber, cheffe de projets communication et éditorial, AFMD

Marie Larsonneau, responsable des partenariats, AFMD

Dépôt légal : août 2023

©AFMD, 2023

ISBN : 979-10-92358-67-4

Relecture et correction par **Vérifaute**

Conception graphique par **Nelly Maurel**

Imprimé en France par **HANDIPRINT**,

sur du papier provenant de forêts exploitées durablement
pour le compte de l'AFMD.

Évaluer pour agir :

les diagnostics statistiques

au service des politiques d'égalité

Fabrice Feroni | Marie Larssonneau

Comment s'assurer que l'organisation ne discrimine pas ? Comment savoir si les processus internes et les actions déployées rendent l'organisation effectivement inclusive et exempte de biais discriminatoires ? Les indicateurs diversité et inclusion (D&I) existants permettent-ils de mesurer l'évolution dans le temps du risque discriminatoire ?

À l'heure où tout se mesure, évaluer l'impact et l'efficacité de sa politique d'égalité, de diversité et/ou de prévention des discriminations repose sur la capacité de l'entreprise à s'autoévaluer et à remettre en question ses processus internes. Nombreuses sont les organisations qui, depuis une vingtaine d'années, mesurent « en continu » leurs avancées et identifient leurs points de progrès, en reproduisant des diagnostics périodiques tels que le *testing*, l'analyse statistique des candidatures ou celle des carrières.

Cependant, aujourd'hui encore, de nombreuses organisations n'ont pas connaissance des outils à leur disposition et de leurs modalités d'application, ou sont freinées par le coût de ces mesures. L'AFMD et ISM CORUM se sont associées pour encourager leur développement parmi les organisations adhérentes de l'AFMD autour d'une opération collective de diagnostics.

Cette publication reprend les principaux résultats et les grands enseignements tirés de l'analyse de 75 diagnostics menés à ce jour par ISM CORUM à la demande d'employeurs privés et publics, adhérents de l'AFMD ou non. Elle propose un décryptage des résultats au regard des législations et des tendances globales, et donne des pistes d'actions permettant de mieux appréhender les diagnostics RH comme des outils de prévention des discriminations dans le milieu professionnel.

www.afmd.fr

Cet ouvrage est le fruit d'une collaboration AFMD-ISM CORUM.

