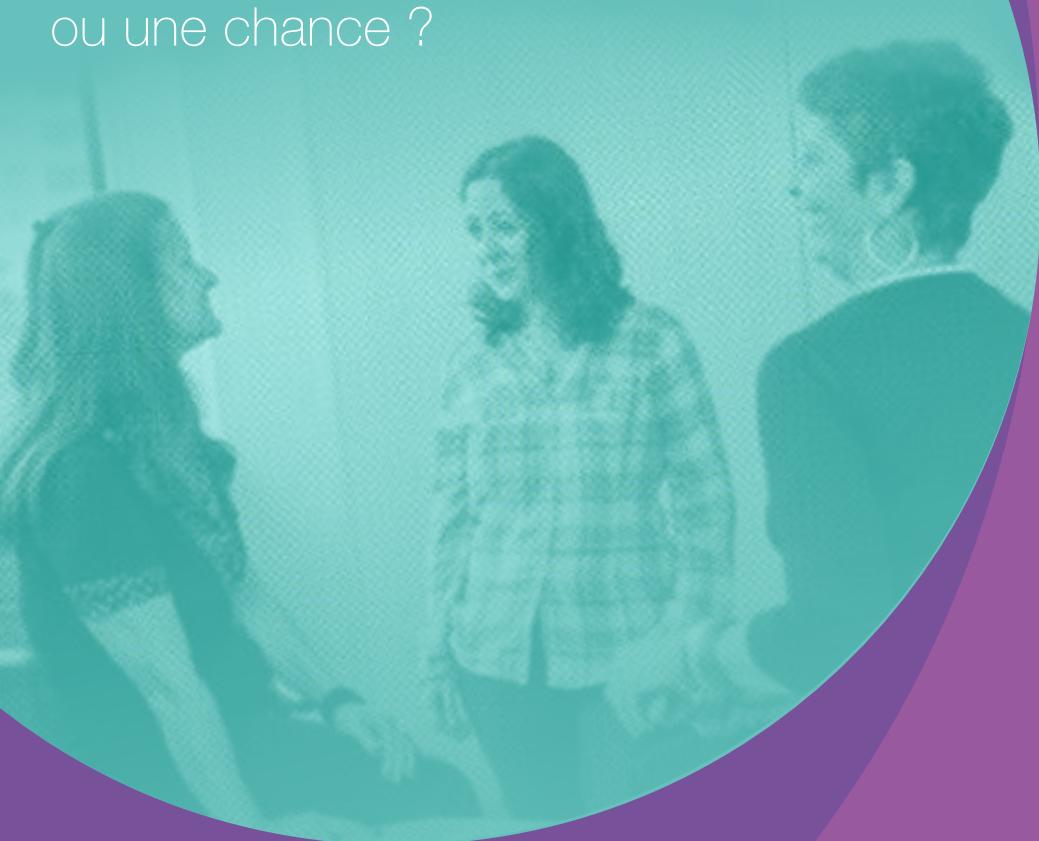




LABHO  
OBSERVATOIRE  
DES HOMMES  
ET DES  
ORGANISATIONS

# Recruter dans la diversité

La formation, une obligation  
ou une chance ?



|| Prendre  
de la  
hauteur  
pour  
éclairer  
l'action ||

# Recruter dans la diversité

La formation, une obligation  
ou une chance ?

Stéphane Béchaux



## Sommaire

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Préface par Carine Chevrier</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Avant-propos par Christophe Catoir</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Introduction par Johan Titren</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Méthodologie</b>  | <b>9</b>  |
| <br><b>Chapitre 1</b>  |           |
| Recrutement et discrimination : des acteurs informés, mais (encore) peu formés         | <b>10</b> |
| <br><b>Chapitre 2</b>  |           |
| Recrutement et discrimination : des acteurs fréquemment exposés                        | <b>11</b> |
| <br><b>Chapitre 3</b>  |           |
| CV et entretien individuel, le duo (in)amovible du recrutement ?                       | <b>13</b> |
| <br><b>Chapitre 4</b>  |           |
| Diversifier les méthodes de recrutement, une solution pour recruter sans discriminer ? | <b>14</b> |
| <br><b>Chapitre 5</b>  |           |
| Recruter sans discriminer, la formation comme solution ?                               | <b>18</b> |
| <br><b>Chapitre 6</b>  |           |
| Recommandations pour recruter dans la diversité  | <b>20</b> |
| <br><b>Conclusion</b>  | <b>22</b> |
| <br><b>Annexes</b>   | <b>24</b> |
| <br><b>À propos d'Humando Pluriels</b>   | <b>36</b> |

# Recruter dans la diversité : la formation, une obligation ou une chance ?



### Carine Chevrier

Déléguée générale à l'Emploi et à la formation professionnelle

Recruter sans discriminer est un cercle vertueux profitable à tous : plus on luttera contre les discriminations, plus on développera le recrutement sur la base des compétences, plus la performance économique de nos entreprises sera meilleure, et plus la France sera compétitive comme nation.

Un an après la publication au Journal officiel de la loi Égalité et citoyenneté, la pertinence d'une formation à la non-discrimination est largement reconnue. S'il est clair qu'il n'y a pas de solution miracle pour lutter contre la discrimination à l'embauche, c'est bel et bien dans un mouvement de transversalité et de complémentarité que nous agissons pour déconstruire les stéréotypes.

Le ministère du Travail pilote depuis 2015 le Label Diversité, qui vise à reconnaître l'engagement effectif d'un organisme pour prévenir tous types de discriminations et promouvoir la diversité sur l'ensemble des process de gestion de ses ressources humaines. Le ministère du Travail pilote également le « groupe de dialogue » avec les partenaires sociaux, les organismes et les associations engagés contre les discriminations, dans le cadre duquel des travaux sont actuellement menés pour élaborer un référentiel de formation à destination des entreprises et une cartographie des outils permettant la transparence et la traçabilité des process de recrutement.

Dans la lignée des annonces faites par le président de la République, le ministère entend aussi répondre aux discriminations territoriales que subissent certains de nos concitoyens en raison de leur lieu d'habitation, via le lancement dès avril des emplois francs sur dix territoires. Il s'implique également fortement dans la grande cause du quinquennat sur l'égalité femme-homme, et notamment sur la lutte contre les violences sexistes et sexuelles et la réduction effective des écarts salariaux entre les femmes et les hommes. En la matière, l'objectif est de passer d'une obligation de moyens (la négociation collective) à une obligation de résultats.

Il est important de souligner que la lutte contre les discriminations est un enjeu de justice sociale et de responsabilité sociale des entreprises, tout comme de performance économique.

Nous devons conserver une vigilance permanente et une action continue face à des stéréotypes encore très ancrés, avec le souci d'une meilleure complémentarité de l'éventail des outils existants. En ce sens, il convient d'aider les entreprises à s'orienter vers les outils les plus adaptés pour garantir des pratiques RH aussi qualitatives que possible. Ces outils sont nombreux et peuvent encore être enrichis : les Labels Egalité et Diversité, les chartes d'engagements comme la Charte Diversité, la Charte Entreprises et Quartiers, les guides institutionnels ou privés permettant d'accompagner les entreprises dans leur démarche d'égalité des chances ou encore les baromètres mis en place par certaines associations ou organisations syndicales et patronales.

Cette étude « Recruter dans la diversité » donnera des éléments de repère et d'appui précis aux recruteurs. La mise en pratique de ce guide permettra d'aller plus loin ; en effet, si la loi impose l'obligation de formation à la non-discrimination aux seuls recruteurs professionnels dans les entreprises de 300 salariés et plus, il est important que cette démarche se diffuse à l'ensemble des entreprises recruteuses et aux managers. Il est également important que l'égalité des chances et les pratiques non-discriminatoires ne se limitent pas au recrutement mais touchent également l'ensemble des actes RH en incluant l'évolution des carrières et l'accès à la formation professionnelle des salariés.



## Avant-propos



### Christophe Catoir

Président France The Adecco Group

Une opportunité de réconcilier talents et entreprises quand les deux parties ont de plus en plus de mal à se trouver, en témoignent les difficultés concomitantes de recrutement par les entreprises et celles des candidats à trouver un emploi ?

Et si, au-delà de former les acteurs du recrutement, comme le propose la loi, il s'agissait également de faire évoluer les méthodes et outils du recrutement ?

Et si finalement, recruter sans discriminer, au-delà d'une obligation, était une chance à saisir, comme beaucoup s'accordent à le dire ?

Réelles, quoique prohibées et coûteuses, les discriminations sont toujours un obstacle à la réussite des Hommes et des entreprises, en même temps qu'un puissant frein à l'accompagnement des transformations du marché de l'emploi.

Par ignorance parfois, par habitude souvent, délibérées parfois aussi, les discriminations sont un obstacle à la gestion efficace de l'ensemble des ressources humaines. La loi Égalité et citoyenneté, s'inspirant des recommandations émises par les participants au groupe de dialogue conduit par Jean-Christophe Sciberras, a institué une obligation de formation à la non-discrimination à l'embauche pour « les employés chargés des missions de recrutement dans toute entreprise employant au moins trois cents salariés et toute entreprise spécialisée dans le recrutement, au moins une fois tous les cinq ans ».

Cette obligation nouvelle de formation à « recruter sans discriminer » est un pas supplémentaire pour donner les mêmes chances à tous les talents d'accéder et évoluer dans l'emploi. La réussite de sa mise en œuvre est une exigence pour le développement et la performance des entreprises à l'avenir.

Les enseignements de notre étude réalisée par Humando Pluriels et le Lab'Ho n'en sont, à l'heure du premier anniversaire de cette obligation, que plus précieux. En donnant la parole directement aux premiers acteurs concernés, l'étude met autant en évidence les facteurs clés de succès de cette étape désormais incontournable, avant-propos de la professionnalisation des acteurs du recrutement, que les conditions de réussite de sa diffusion dans les entreprises. Ces résultats invitent, au-delà, à une « relecture étendue » de l'évaluation des compétences et du recrutement. Les méthodes de recrutement et d'évaluation n'ont en effet que peu évolué depuis de très nombreuses années, alors que l'environnement a connu des changements profonds.

# « Faire de la diversité un levier de la réussite des entreprises »



**Johan Titren**

*Directeur Égalité des Chances, The Adecco Group  
Directeur général opérationnel Humando Pluriels*

Dans les discours, les dirigeants sont unanimes. Oui, les entreprises ont tout à gagner à favoriser la diversité des profils en leur sein. Oui, les collectifs de travail composés d'individus avec des parcours et des expériences variés s'avèrent plus performants que ceux qui rassemblent des clones. Mais sur le terrain, dans la réalité quotidienne des entreprises, que se passe-t-il vraiment ? Les paroles se traduisent-elles en actes, et ce dès les processus de recrutement ? Pour éclairer les enjeux et les pratiques du recrutement sans discriminer, le Lab'Ho et Humando Pluriels ont souhaité faire la lumière sur le travail quotidien des femmes et des hommes qui, dans les entreprises, sont amenés à recruter. Soit parce qu'il s'agit du cœur de leur mission de recruteurs, soit parce que l'activité de recrutement relève de leur responsabilité de responsables RH, soit encore parce que leur fonction de managers les conduit à recruter leurs équipes. Des acteurs qui n'ont pas la tâche facile. Car recruter, c'est distinguer en même temps que choisir. Et donc écarter des candidatures en même temps qu'intégrer les futurs talents d'une entreprise.

À l'occasion du premier anniversaire de la loi Égalité et citoyenneté qui impose la formation à la non-discrimination des employés chargés des missions de recrutement, il était urgent de donner la parole à ces recruteurs pour éclairer d'un regard pratique, opérationnel, lucide et sans concession, son application. Mais aussi pour interroger la portée de cette obligation qui vise à donner à toutes et à tous les mêmes chances à l'embauche et faire de la diversité un levier de la réussite des entreprises.

Les résultats présentés sont issus d'un sondage réalisé du 5 au 11 juillet 2017 auprès de 500 recruteurs, interrogés par Internet selon la méthode des quotas par l'institut Ipsos. Parmi eux, 285 travaillent dans une entreprise de 300 salariés ou plus et 155 exercent comme responsables des Ressources humaines. Tous sont des salariés d'entreprises qui ont été impliqués dans au moins un processus de recrutement au cours des douze derniers mois.

| ÉCHANTILLON  | DATES DE TERRAIN                       | MÉTHODE   |
|--|--|---|
| <p><b>500</b> recruteurs*, salariés d'entreprises.<br/>Dont 285 personnes salariées d'entreprises de 300 salariés ou plus.<br/>Dont 155 responsables de Ressources humaines.<br/><small>*ont été impliqués dans au moins un processus de recrutement au cours des douze derniers mois.</small></p> | <p><b>Du 5 au 11 juillet 2017.</b></p> | <p>Échantillon interrogé par internet, via l'Access Panel d'Ipsos.<br/>Méthode des quotas : sexe, âge et région de résidence de l'individu, taille et secteur d'activité de l'entreprise.</p> |

Comme pour toute enquête quantitative, cette étude présente des résultats soumis aux marges d'erreur inhérentes aux lois statistiques. Ce rapport a été élaboré dans le respect de la norme internationale ISO 20252 « Études de marché, études sociales et d'opinion ». Il a été relu par Federico Vacas, directeur adjoint du Département Opinion d'Ipsos.

Ces résultats ont ensuite été confrontés aux avis et pratiques d'un groupe de responsables de recrutement, qui s'est réuni en novembre 2017, et dont le travail est restitué dans cette étude.

Ont participé à ce think tank : Stéphane Béchaux, Lab'Ho ; Mouloud Bezzouh, Groupe Data Connect ; Mireille Bourgeois, Groupe Casino ; Françoise Candier, Face Paris ; Luc Derache, Bayer ; Nathalie Dey, Humando Pluriels ; Julie Gay, Compass ; Yveline Guillot, Essilor ; Hakima Lamsak, SNCF ; Pauline Malaguti, Face Paris ; Cécile Mathivet, Lab'Ho ; Géraldine Plenier, Cap Gemini ; Thierry Roger, Elior ; Jonathan Simon, Humando Pluriels ; Anne-Claire Taurant, Total ; Johan Titren, Humando Pluriels.

Nous leur adressons nos plus chaleureux remerciements.



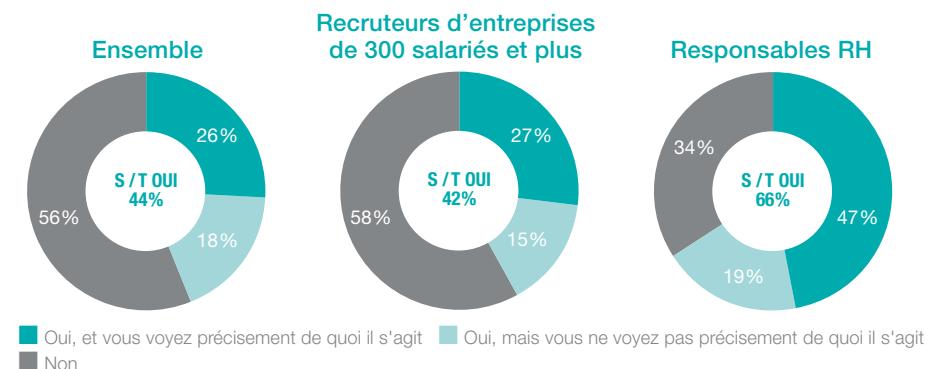
## CHAPITRE 1

# Recrutement et discrimination : des acteurs informés, mais (encore) peu formés

Publiée au Journal officiel le 28 janvier 2017, la loi Égalité et citoyenneté introduit un nouvel article (L. 1131-2) dans le code du travail. « 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 », peut-on y lire. Une mesure dont il faut encore faire la publicité, si l'on en croit les résultats obtenus auprès des recruteurs. Parmi les responsables RH, directement concernés, un tiers affirme ne pas en avoir « entendu parler ». Et ce taux de méconnaissance augmente chez les managers en poste dans des entreprises de plus de 300 salariés pour atteindre près de deux sur trois (58%).

## La notoriété de la formation à la non-discrimination à l'embauche

Question : Vous personnellement, avez-vous entendu parler de l'obligation de formation à la non-discrimination introduite depuis janvier 2017 pour les entreprises de plus de 300 salariés ?



Méconnaissance ou pas, toutes les personnes sondées, ou presque (88%), reconnaissent la pertinence d'une formation obligatoire à la non-discrimination... même si elles sont nettement moins nombreuses à affirmer avoir déjà été sensibilisées au sujet. Seules quatre sur dix (42%) disent ainsi avoir déjà suivi une formation sur le processus de recrutement. Et à peine une sur trois (28%) déclare avoir participé à une formation portant spécifiquement sur la non-discrimination à l'embauche. Les taux ont beau s'élever chez les responsables RH - ils atteignent respectivement 70% et 49% - la montée en compétences des acteurs du recrutement mérite encore d'être amplifiée. D'autant plus que ceux qui ont déjà bénéficié d'une formation à la non-discrimination en reconnaissent l'utilité, pour trois quarts d'entre eux.



## CHAPITRE 2

# Recrutement et discrimination : des acteurs fréquemment exposés

L'une des mesures de l'utilité de la formation à la non-discrimination réside dans l'exposition des acteurs aux pratiques discriminatoires. Parmi les 155 responsables ressources humaines qui ont répondu au questionnaire, près d'un tiers (33%) reconnaît avoir été « personnellement témoin » de pratiques discriminatoires lors d'un ou plusieurs recrutements auxquels il a participé.

Et près d'un responsable RH sur quatre (23%) confie avoir « déjà été soupçonné, à tort ou à raison, de discrimination dans le cadre d'un recrutement », aussi bien de leurs collègues que de candidats non retenus.

## L'observation de pratiques discriminatoires lors d'un recrutement

Question : Vous, personnellement, avez-vous déjà été témoin de pratiques discriminatoires (sur le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, l'origine, la religion ou le handicap par exemple) pendant un recrutement dans lequel vous avez été impliqué ?



Un constat lucide de la réalité des pratiques existantes sur le marché de l'emploi, partagé par les acteurs du recrutement que nous avons réunis. « *Dans les entités opérationnelles, une majorité des recruteurs peuvent poser des questions interdites. Ils veulent par exemple savoir si le candidat habite à proximité. Pas dans une optique de discrimination, mais pour s'assurer qu'il sera à l'heure le matin au travail* », précise Thierry Roger, directeur du Recrutement et de la promesse employeur d'Elior.



À une écrasante majorité (92%), les personnes interrogées approuvent ainsi l'assertion selon laquelle « les stéréotypes consciens ou inconscients ont un impact sur les choix effectués lors d'un recrutement ». Parmi celles-ci, six sur dix considèrent même que ces clichés jouent un rôle dans une « majorité » ou une « minorité importante » d'embauches. Des chiffres spectaculaires. « *L'être humain a besoin de classer les gens dans des boîtes pour se sécuriser. On a donc le droit d'avoir des stéréotypes, c'est même normal. Le seul enjeu, c'est de savoir comment faire pour que cela ne biaise pas nos prises de décision* », abonde Luc Derache, directeur RSE de Bayer France.

De surcroit, la problématique ne relève pas que de la seule sphère individuelle. Loin de là car des logiques contradictoires peuvent entrer en collision au sein même des organisations. Lorsqu'une entreprise affiche son ambition de développer la mixité ou de donner leur chance aux jeunes, on la félicite de promouvoir la diversité. Certaines directions signent même avec leurs syndicats des accords volontaristes en ce sens. Mais comment expliquer, ensuite, à un chef de service qui réclame l'embauche d'une femme ou d'un trentenaire que sa demande est irrecevable car discriminatoire ? « *On attend des managers qu'ils participent à la politique de non-discrimination au niveau du corps social global de l'entreprise. Mais aussi qu'ils recrutent selon des critères purs. C'est contradictoire* », résume Luc Derache (Bayer France).



#### Point de vue

**Même pour un recruteur chevronné, c'est une lutte de chaque instant pour ne pas être victime de ses préjugés. Il faut sans cesse être à l'affût, se remettre en cause.**  
**Car les stéréotypes sont très ancrés dans notre personnalité. C'est aussi vrai pour les opérationnels, à qui revient le choix final du candidat. Beaucoup se prennent les pieds dans le tapis.**

*Mireille Bourgeois,  
directrice Recrutement et Mobilité  
du Groupe Casino*



### CHAPITRE 3

## CV et entretien individuel, le duo (in)amovible du recrutement ?

À-delà du manque supposé de formation des recruteurs à l'évaluation des compétences ou du poids des stéréotypes, les pratiques de recrutement apparaissent également jouer un rôle essentiel.

À la question des méthodes de recrutement privilégiées, les responsables RH et les managers interrogés répondent en chœur l'entretien individuel (84%) et le CV (69%). Très loin devant la mise en situation (29%), les tests de connaissance (23%) ou de personnalité (15%). « *Les recruteurs ont la possibilité d'utiliser une large palette d'outils mais ils ont assurément deux passions : l'entretien individuel et le CV* », observe Johan Titren, directeur Égalité des chances de The Adecco Group et directeur général opérationnel de Humando Pluriels. Un duo auquel les entreprises s'accrochent vaille que vaille. « *Tout l'écosystème de l'emploi est basé sur le CV. Il est très difficile d'en sortir. Les candidats eux-mêmes sont conditionnés pour construire un projet et un parcours qui se coulent dans le CV. Si on enlève ce dernier, ils sont perdus* », relève Thierry Roger (Elior).

« *Le CV, c'est quand même un support bien pratique. Pour connaître le cursus scolaire du candidat, son identité, son lieu de résidence. C'est un bon outil pour écrire au départ, pas une fin en soi* », assure Mouloud Bezzouh, directeur de Sabelec Energies et président de l'association Insertia, qui promeut l'accès à l'emploi des jeunes peu qualifiés de Seine-Saint-Denis. « *Nous, on est très attachés au CV car on recrute à 90% des ingénieurs et cadres, avec une expertise technique très pointue. La formation initiale, les diplômes comptent donc beaucoup. C'est sans doute différent pour les employeurs qui pourvoient des postes à faible qualification ou qui cherchent des candidats à former en interne* », explique Luc Derache (Bayer France).



#### Point de vue

**Les opérationnels sont habitués à des processus de recrutement classiques. Mais il appartient aux RH de les convaincre d'oser de nouvelles méthodes pour embaucher autrement. Il ne s'agit pas d'interdire le CV et l'entretien mais d'offrir des alternatives aux candidats, en fonction des postes et des profils.**

*Julie Gay, responsable Recrutement et développement RH France de Compass*



Dans les grandes entreprises, l'obligation impérieuse de faire le tri parmi les dizaines de milliers de candidatures, spontanées ou non, reçues chaque année, donne aussi des arguments aux adeptes du curriculum vitae, sous format électronique. « Nous embauchons 1 300 personnes par an sur des postes de cadres. Et on reçoit 60 000 candidatures. Avec de tels volumes, on ne peut pas faire l'économie de puissants logiciels de traitement des dossiers. Mais nous avons, aussi, des process complètement « sur mesure » pour certains postes, de telle sorte que nous puissions porter un regard « humain » sur chaque candidature », plaide Mireille Bourgeois (Casino). Cette nécessité d'industrialiser les process, mises en avant par de très nombreux recruteurs, n'est cependant pas sans effets de bord.

« Uniformiser, standardiser, optimiser les processus de recrutement constitue le moyen le plus sûr de générer des flux de candidatures toujours plus importants, craint notamment Johan Titren (Humando Pluriels). C'est un cercle vicieux ». CV et entretien n'en gardent pas moins, aux yeux des recruteurs, un immense avantage : ils rassurent.

D'autant plus que l'écrasante majorité de ceux qui les utilisent aujourd'hui ont été recrutés, hier, par ce biais. Les remettre en cause aboutirait, en quelque sorte, à considérer qu'ils ne méritent pas, eux-mêmes, forcément leur poste ! « Les managers veulent limiter au maximum la part de risque. Ils se sentent plus en sécurité avec des gens qui leur ressemblent, ont fait les mêmes études, viennent des mêmes milieux. Et, tant qu'à faire, qui sont recrutés selon les mêmes méthodes », analyse Yveline Guillot, responsable Diversité d'Essilor.



## CHAPITRE 4

# Diversifier les méthodes de recrutement, une solution pour recruter sans discriminer ?

Confort, habitude, praticité... Les arguments en faveur du CV et du rendez-vous en face-à-face ont du poids.

Mais aussi un point faible : ils contribuent au *statu quo* et indirectement à la persistance des discriminations au travail, en bloquant l'accès à l'emploi à tous ceux qui n'ont pas le profil type. Les résultats recueillis soulèvent sur ce point un vrai paradoxe. L'étude montre que les outils de recrutement les plus utilisés sont aussi ceux qui laissent le moins de place à la diversité. Et vice versa, qu'en juge. À la question « quelle est la méthode la moins exposée aux risques de discriminations ? », 61% des recruteurs sondés citent la synthèse de candidature ou le CV anonymisé.

Un outil pourtant boudé par ces mêmes personnes, puisque seules 9% d'entre elles affirment le privilégier dans leurs process de recrutement. Idem pour les tests de connaissance et les mises en situation, considérés comme de bons moyens pour réduire les biais mais très peu utilisés par les services RH.

De sorte que les deux principaux outils utilisés par les acteurs du recrutement apparaissent aux yeux mêmes des recruteurs comme des outils à risque. Des résultats qui plaident pour un renouvellement des outils de recrutement... encore difficile à mettre en œuvre.

### La méthode de recrutement la moins discriminante

Question : Quelle est, selon vous, la méthode de recrutement la moins exposée aux risques de discriminations ?



Plusieurs réponses possibles, résultat supérieur à 100.

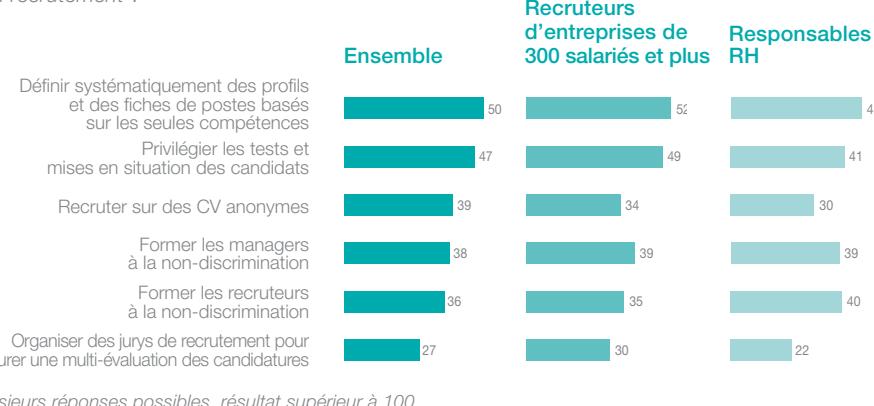
50% des recruteurs interrogés jugent ainsi nécessaire de mettre en place des process permettant d'objectiver les savoir-être et les savoir-faire requis dans les emplois à pourvoir.

Un chantier RH que toutes les entreprises devraient considérer comme prioritaire. « Les fiches de poste et la définition des compétences constituent des outils classiques, communs, qui devraient être à la main de tous les recruteurs », insiste Françoise Candier, directrice de Face Paris.

Pour les managers et responsables RH, privilégier les tests et les mises en situation représente la deuxième grande recette pour promouvoir la diversité dans les embauches. Une solution prônée par 47% des répondants. Et qui reçoit l'approbation de Mouloud Bezzouh, président de l'association Insertia. « Il faut arrêter de mettre les gens dans des cases, de chercher des moutons à cinq ou six pattes. Pour recruter, nous, on met les candidats en immersion pendant 15 jours dans l'entreprise demandeuse. Puis celle-ci choisit ceux qu'elle envoie en formation, dans la perspective de les embaucher », détaille-t-il. Autre expérience, celle de Compass France. « Nous adaptons nos procédures de recrutement en fonction des postes à pourvoir. Pour les métiers de cuisinier par exemple, nous organisons actuellement avec Pôle emploi, des associations d'insertion et des écoles de la deuxième chance, des journées de recrutement basées sur des mises en situation. Dans ces cas-là, nous ne faisons pas appel au CV », précise Julie Gay, responsable Recrutement et développement RH France du spécialiste de la restauration collective.

### La meilleure solution contre la discrimination à l'embauche

Question : Quelle est, selon vous, la meilleure solution pour lutter contre les discriminations lors du recrutement ?



#### Point de vue

**Les CV nourrissent les représentations. On y trouve toutes les informations qui alimentent les stéréotypes : l'âge, le diplôme, le lieu de résidence, le nom de famille, les trous dans la carrière... On croit qu'il s'agit de documents neutres mais il n'en est rien ! Heureusement, les pratiques commencent à changer. Les entretiens réseau, le parrainage ou la recommandation sur les compétences renouvellent les approches**

*Pauline Malagutti,  
responsable de projets RSE chez Face Paris*

De l'avis général des experts de l'emploi, inutile de chercher la formule miracle pour recruter sans discriminer : il n'y en a pas ! La solution ? Diversifier, utiliser la plus large palette d'outils possibles pour adapter en permanence les pratiques aux besoins et au public. Bouche-à-oreille, jobdating, forums, hackathons, mises en situation, entretiens collectifs, CV vidéo... Il s'agit de piocher dans la liste, non exhaustive, comme le fait le groupe Casino. « Dans notre nouveau Monoprix des Halles, par exemple, on fait du recrutement par habiletés. Ou chez Franprix, on teste une solution numérique pour capter sur les réseaux sociaux des candidats éloignés de l'emploi. En la matière, il faut tout essayer », insiste Mireille Bourgeois (Casino).

Si changer ses méthodes pour recruter sans discriminer n'est ni facile ni spontané, le changement s'avère pourtant ô combien bénéfique. Elargir son vivier de candidats, sélectionner sur les aptitudes, c'est en effet maximiser ses chances d'embaucher les plus compétents. Ceux dont les entreprises ont besoin pour devenir plus performantes, être à l'écoute des attentes du marché, développer la créativité et l'innovation. En même temps que de recruter sans discriminer, il s'agit de faire progresser l'efficacité du recrutement et la performance de l'entreprise.

Comme le conclut Thierry Roger (Elior), « l'annonce + le CV + l'entretien individuel, c'est le triptyque du recrutement du XX<sup>e</sup> siècle, qui est complètement dépassé. À l'heure des réseaux sociaux, des communautés virtuelles, il faut diversifier et individualiser les approches. Et engager davantage les candidats dans leur acte de candidature. »



#### Point de vue

**SNCF a mis en place un outil innovant pour optimiser ses recrutements : le Mooc « Destination Conduite », accessible en ligne, 24h sur 24 et 7 jours sur 7. Son objectif est de faire découvrir aux candidats l'univers des métiers de la conduite lors d'une expérience d'immersion unique, à la fois pédagogique, conviviale et interactive. À l'issue du Mooc, les candidats ayant validé les différents modules et le quizz final reçoivent une attestation de réussite et sont reçus prioritairement par notre agence de recrutement pour poursuivre le processus**

*Hakima Lamsak, chargée de mission Diversité et mixité à la SNCF*

### Le big data comme solution ?

Alors que la révolution numérique bat son plein, on pourrait croire que les recruteurs misent aussi massivement sur le traitement des données de masse - le big data - et l'intelligence artificielle pour concevoir des outils de recrutement révolutionnaires. Des logiciels dénués de tout préjugé ou stéréotype, capable de sélectionner le candidat idéal sur ses seules compétences techniques et comportementales. Raté. Ainsi, seules 6% des personnes interrogées pensent que « développer des algorithmes qui recrutent à la place des recruteurs » représenterait une bonne solution. « La machine en elle-même ne garantit rien. Seul compte l'usage qu'on en fait », martèle Johan Titren, directeur Égalité des chances The Adecco Group et directeur général opérationnel de Humando Pluriels. « Attention à ne pas éliminer les publics par les outils. Les nouvelles pratiques digitales génèrent elles aussi des formes de discrimination. Dès l'origine puisqu'elles interdisent à tous ceux qui ne les maîtrisent pas d'avoir accès aux offres », insiste Yveline Guillot, responsable Diversité d'Essilor.



## CHAPITRE 5

# Recruter sans discriminer, la formation comme solution ?

Faut-il voir le nouveau dispositif d'obligation de formation à recruter sans discriminer comme LA solution pour tous les acteurs du recrutement ?

Assurément, les acteurs en conviennent, il est nécessaire de penser à ses modalités pour en assurer l'utilité. Qui faut-il former en priorité ? Les services RH, selon Luc Derache (Bayer France). « Ce sont eux qui s'occupent des premières sélections de candidats. Il faut donc qu'ils soient des modèles, des relais, avec des compétences techniques pour convaincre le reste du corps social », assure-t-il. « Notre équipe de recruteurs est composée de personnes de tous âges, tous parcours de formation et tous types d'expérience. Pas uniquement des RH. Mixer les profils, ça aide à rester ouvert à tous types de candidats. Ce qui ne nous exonère pas de les former, aussi, à la question des discriminations. Dans l'idéal, il faut d'ailleurs sensibiliser à tous les niveaux », abonde Mireille Bourgeois (Casino).

Son alter ego chez Elior, Thierry Roger, se dit lui aussi partisan de programmes de formation larges, qui englobent les managers. « Les opérationnels définissent le besoin, passent la commande et prennent la décision finale. Un recrutement, pour eux, c'est beaucoup de stress car ils vont devoir travailler au quotidien avec leur recrue. Il y a donc un énorme enjeu à les former », insiste-t-il. Une analyse à laquelle souscrit pleinement Johan Titren. « Faire reposer l'obligation de formation sur les seules épaules des spécialistes du recrutement revient à les désigner comme les seuls responsables d'éventuelles pratiques discriminatoires, alors que ce sont des acteurs souvent non-décisionnaires d'un processus beaucoup plus vaste », plaide-t-il.

S'agissant des contenus, la maîtrise « des informations sur le cadre légal en vigueur » apparaît comme la première attente pour 59% des recruteurs interrogés. Viennent



### Point de vue

**“** *Faut-il voir ce dispositif comme une obligation de plus ? Non, comme une chance pour les entreprises et leurs services RH. Car l'intérêt de la professionnalisation du recrutement va au-delà de la seule problématique de la non-discrimination. C'est aussi le gage de la bonne adaptation des processus d'embauches aux exigences de compétences et d'emploi du XXI<sup>e</sup> siècle* **”**

*Johan Titren, directeur Égalité des chances The Adecco Group*

ensuite les mises en situation, un autodiagnostic, des études de cas et des quizz. Bref, de la pratique plus que de la théorie.

Ces attentes rejoignent celles des experts que nous avons interrogés. Pour Luc Derache (Bayer France), c'est aux fausses représentations qu'il convient de s'attaquer en priorité : « à partir des CV, des photos d'identité, on se construit des histoires qui ne sont pas celles des candidats. Il faut impérativement travailler en profondeur sur les stéréotypes pour en comprendre les mécanismes, ce qui les nourrit ».

Une analyse que nuance Pauline Malaguti, responsable de projets RSE chez Face Paris. « En formation, plancher sur les clichés, les préjugés est indispensable. Mais il faut également travailler sur les définitions, la réglementation, la politique de l'entreprise, avec beaucoup de cas pratiques et de temps d'échanges », assure-t-elle. Une sensibilisation qui, idéalement, doit aussi s'adresser aux dirigeants du comité exécutif. Histoire de montrer qu'il s'agit bien d'une politique d'entreprise assumée.

Si la loi rend obligatoire les formations à la non-discrimination à l'embauche, elle est en revanche muette sur la forme qu'un tel programme doit prendre. Une journée ? Une demi-journée ? Dans l'entreprise ? En dehors ? En la matière, les avis divergent parmi les recruteurs. D'après les résultats, ils font globalement savoir leur préférence pour du présentiel. Hors de l'entreprise, à 44%, ou au sein de celle-ci, à 25%. Le e-learning, lui, ne fait pas vraiment recette : ils ne sont que 20% à considérer que les séances peuvent se dérouler intégralement à distance.

Reste désormais à accompagner la montée en puissance de cette formation encore peu diffusée dans les entreprises à l'heure où l'on publie d'étude - seuls 28% disent en avoir bénéficié - et souhaitée par une majorité des répondants (52%). Le défi est de taille : assurer la professionnalisation des acteurs du recrutement, c'est prévenir le risque discriminatoire et accompagner la transformation des besoins en compétences des entreprises. Un défi de taille... et de rythme comme ne manque pas de souligner Thierry Roger (Elior), pour qui « une journée tous les cinq ans, c'est l'assurance de repartir à chaque fois de zéro. Le bon rythme, c'est une formation tous les deux ans, pour monter en puissance. »



### Point de vue

**“** *Le trio magique pour être recruté, c'est d'avoir le bon nom, la bonne adresse et la bonne école. C'est sur ces trois items que se fondent les préjugés, qu'ils soient positifs ou négatifs. La formation est un bon outil pour améliorer les pratiques. A condition que les sessions abordent largement cette problématique et qu'elles s'adressent aussi aux opérationnels* **”**

*Thierry Roger, directeur du Recrutement et de la promesse employeur d'Elior*



## CHAPITRE 6

# Recommandations pour recruter dans la diversité

### PROPOSITION 1

#### Valoriser et mieux reconnaître la fonction des recruteurs

- Faire du recrutement un métier reconnu par une formation professionnelle spécifique à créer.
- Assurer une formation systématique des recruteurs à la non-discrimination, avec une remise à niveau à échéances régulières.
- Créer un statut de correspondant « Recrutement et non-discrimination » dans les entreprises, sur le modèle de celui de référent CNIL.

### PROPOSITION 2

#### Professionnaliser les acteurs et les process de recrutement

- Confier aux recruteurs une mission de sensibilisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne de recrutement : managers, opérationnels, ...
- Formaliser chaque offre d'emploi sous forme d'une fiche de poste fondée sur les seules compétences, qui accompagne de façon obligatoire la diffusion de l'offre.
- Créer un guide référentiel des éléments incontournables de la publication d'une offre d'emploi.

### PROPOSITION 3

#### Diversifier les méthodes et pratiques de recrutement

- Diversifier les méthodes de recrutement et d'évaluation des compétences pour les adapter à chaque enjeu et à chaque poste.
- Privilégier au CV le recrutement par mise en situation, détection des habiletés, tests, évaluation... et ce quel que soit le niveau de qualification.
- Valoriser le recrutement de profils atypiques dans les politiques publiques et les oser dans les entreprises, pour dynamiser la richesse, l'adaptabilité et la créativité des équipes.

### PROPOSITION 4

#### Encourager l'action des recruteurs et des entreprises pour un accès égal à l'emploi

- Permettre, sous conditions, l'expérimentation d'actions positives de recrutement au bénéfice des publics issus de la diversité.
- Créer un réseau national d'initiatives partenariales pour l'emploi et la diversité en capitalisant sur les plus efficaces des actions existantes parmi celles mises en œuvre par les entreprises, les acteurs publics et les associations.

### PROPOSITION 5

#### Accompagner les candidats

- Favoriser la découverte professionnelle à toutes les étapes du cursus scolaire, quelle que soit la filière ou la section.
- Supprimer les éléments potentiellement discriminants du CV : référence à une école, photo, âge, adresse physique, situation maritale...
- Motiver les motifs de refus pour permettre à chacun d'identifier les raisons du succès ou de l'échec de sa candidature à un poste.



## Conclusion

En donnant à lire de manière inédite la réalité et le vécu des recruteurs, la présente étude soulève avec acuité la question de la portée de l'obligation nouvelle de formation à la non-discrimination des acteurs du recrutement instaurée par la loi égalité et citoyenneté.

Au-delà de l'enjeu du déploiement, sous des formats adaptés, de cette formation au plus grand nombre des acteurs, il est en effet aujourd'hui urgent de donner aux recruteurs une reconnaissance à la hauteur de la complexité croissante de la mission qui est la leur, gage de l'adaptation des processus d'embauche aux exigences de compétences et d'emploi du XXI<sup>e</sup> siècle.

Car, plus qu'à la mesure de l'impact de ces formations - utile et nécessaire - c'est aux changements induits dans les responsabilités confiées aux recruteurs et à l'évolution des pratiques de recrutement que pourra se mesurer à l'avenir l'effet de l'obligation de formation à recruter sans discriminer et ses conséquences pour permettre l'intégration de tous les talents.



## Remerciements

Ce texte constitue la synthèse de nombreux entretiens. Nous tenons donc à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu nous faire part de leur expérience :

**Stéphane Béchaux**, Lab'Ho  
**Mouloud Bezzouh**, Groupe Data Connect  
**Mireille Bourgeois**, Groupe Casino  
**Françoise Candier**, Face Paris  
**Luc Derache**, Bayer  
**Nathalie Dey**, Humando Pluriels  
**Benoit Dhers**, Total  
**Samira Djouadi**, TF1  
**Julie Gay**, Compass  
**Yveline Guillot**, Essilor  
**Hakima Lamsak**, SNCF  
**Pauline Malaguti**, Face Paris  
**Cécile Mathivet**, Lab'Ho  
**Patricia Perrin**, Crédit Agricole  
**Géraldine Plenier**, Cap Gemini  
**Thierry Roger**, Elior  
**Jonathan Simon**, Humando Pluriels  
**Anne-Claire Taurant**, Total  
**Johan Titren**, Humando Pluriels

## L'auteur

Chroniqueur sur LCI, **Stéphane Béchaux** est journaliste indépendant, spécialiste des domaines emploi, travail, RH, relations sociales. Il a longtemps travaillé au sein du mensuel *Liaisons sociales* magazine, dont il a dirigé la rédaction. Il est également professeur à l'école de journalisme du Celsa.



## ANNEXES

# Enquête Humando Pluriels / Lab'Ho / Ipsos

## FICHE TECHNIQUE

| ÉCHANTILLON   | DATES DE TERRAIN         | MÉTHODE  |
|---|--------------------------|--|
| <p>500 recruteurs*, salariés d'entreprises.</p> <p>Dont 285 personnes salariées d'entreprises de 300 salariés ou plus.</p> <p>Dont 155 responsables de Ressources humaines.</p> <p>*ont été impliqués dans au moins un processus de recrutement au cours des douze derniers mois.</p> | Du 5 au 11 juillet 2017. | <p>Échantillon interrogé par internet, via l'Access Panel d'Ipsos.</p> <p>Méthode des quotas : sexe, âge et région de résidence de l'individu, taille et secteur d'activité de l'entreprise.</p> |

Comme pour toute enquête quantitative, cette étude présente des résultats soumis aux marges d'erreur inhérentes aux lois statistiques. Ce rapport a été élaboré dans le respect de la norme internationale ISO 20252 « Etudes de marché, études sociales et d'opinion ». Ce rapport a été relu par Federico Vacas, Directeur Adjoint du Département Opinion.

## 1- PRATIQUES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

### Les étapes d'intervention lors d'un recrutement

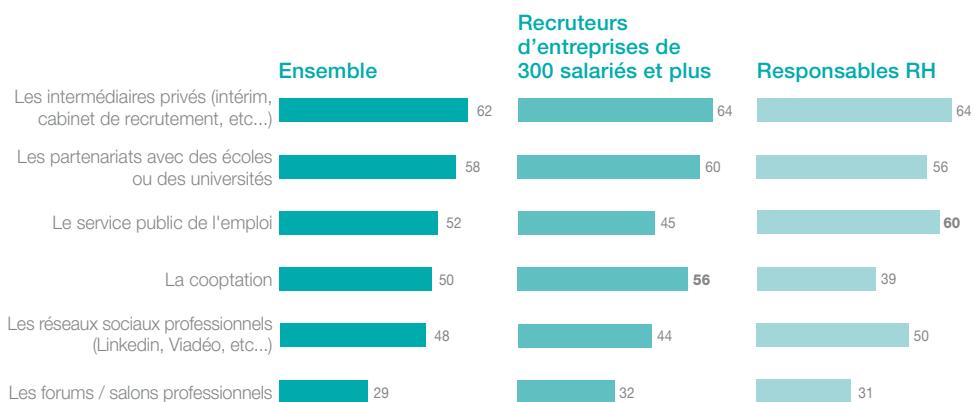
Question : En général, lorsque vous participez à un recrutement, sur quelles étapes intervenez-vous ?



Plusieurs réponses possibles, résultat supérieur à 100.

### Les sources de candidatures les plus utilisées

Question : Parmi ces différentes sources de candidatures, lesquelles utilisez-vous le plus souvent ?



Plusieurs réponses possibles, résultat supérieur à 100.

### La méthode de recrutement privilégiée

Questions : Parmi les méthodes de recrutement suivantes, lesquelles privilégiez-vous ?



Plusieurs réponses possibles, résultat supérieur à 100.

## 2- PRATIQUES DISCRIMINATOIRES À L'EMBAUCHE

### L'observation de pratiques discriminatoires lors d'un recrutement

Question : Vous, personnellement, avez-vous déjà été témoin de pratiques discriminatoires (sur le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, l'origine, la religion ou le handicap par exemple) pendant un recrutement dans lequel vous avez été impliqué ?



### La présomption de pratiquer des recrutements discriminatoires

Question : Avez-vous déjà été soupçonné, à tort ou à raison, de discrimination dans le cadre d'un recrutement dans lequel vous avez été impliqué (de la part de collègues, de candidats, etc.) ?



### La fréquence des demandes d'un recrutement discriminatoire

Question : Avez-vous déjà été confronté à une demande de recrutement discriminatoire de la part de votre hiérarchie, de vos collègues ou d'un client externe ?



## 3- ACTIONS CONTRE LES PRATIQUES DISCRIMINATOIRES À L'EMBAUCHE

### Les solutions face à une demande de recrutement discriminatoire

Question : Si vous deviez être confronté à ce type de demande, sauriez-vous comment y faire face ?



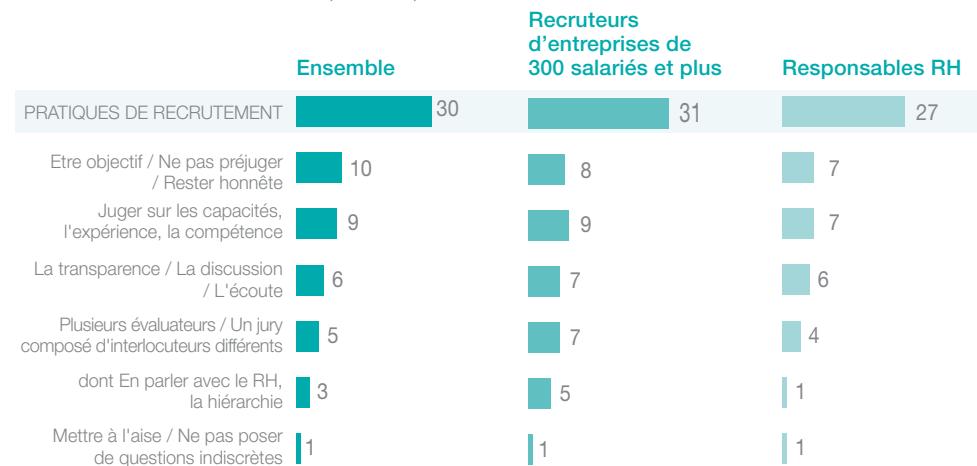
### Les moyens pour lutter contre la discrimination à l'embauche (1/3)

Question : Selon vous, quels sont les moyens les plus appropriés pour lutter contre les discriminations à l'embauche ? Question ouverte, réponses spontanées.

|   | Ensemble | Recruteurs d'entreprises de 300 salariés et plus | Responsables RH |
|---|----------|--|-----------------|
| MÉTHODES DE RECRUTEMENT   | 34       | 34   | 33              |
| Le CV   | 29       | 30   | 28              |
| dont le CV anonyme, sans nom                                    | 28       | 28   | 27              |
| Sans photo  | 3        | 2  | 1               |
| Mettre en situation / Recruter par simulation                   | 2        | 2  | 3               |
| L'entretien téléphonique  | 2        | 2  | 2               |
| Le testing / Le testing à l'embauche                            | 1        | 2  | 1               |
| S'adresser à Pôle Emploi, à un cabinet de recrutement extérieur | 1        | 1  | 1               |

## Les moyens pour lutter contre la discrimination à l'embauche (2/3)

Question : Selon vous, quels sont les moyens les plus appropriés pour lutter contre les discriminations à l'embauche ? Question ouverte, réponses spontanées.



## La méthode de recrutement la moins discriminante

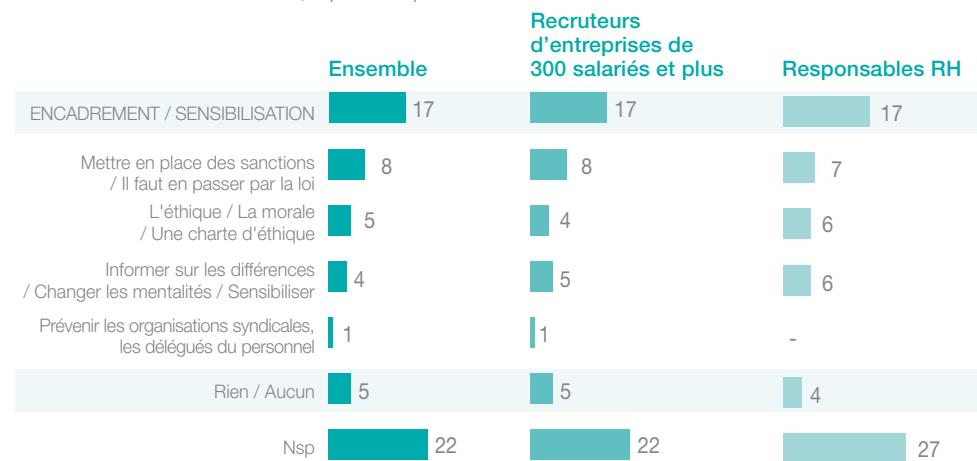
Question : Quelle est, selon vous, la méthode de recrutement la moins exposée aux risques de discriminations ?



Plusieurs réponses possibles, résultat supérieur à 100.

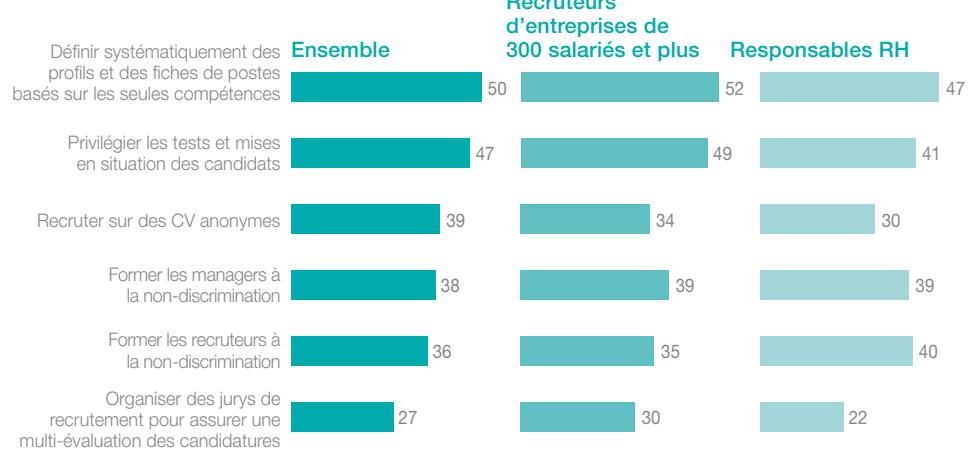
## Les moyens pour lutter contre la discrimination à l'embauche (3/3)

Question : Selon vous, quels sont les moyens les plus appropriés pour lutter contre les discriminations à l'embauche ? Question ouverte, réponses spontanées.



## La meilleure solution contre la discrimination à l'embauche (1/2)

Question : Quelle est, selon vous, la meilleure solution pour lutter contre les discriminations lors du recrutement ?



Plusieurs réponses possibles, résultat supérieur à 100.

## La meilleure solution contre la discrimination à l'embauche (2/2)

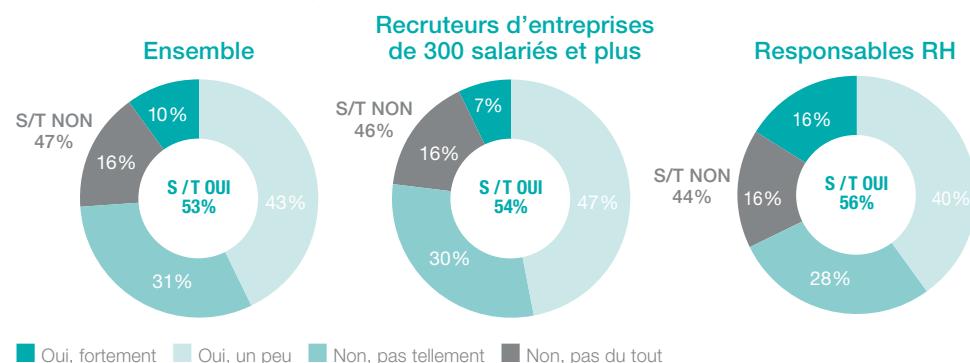
Question : Quelle est, selon vous, la meilleure solution pour lutter contre les discriminations lors du recrutement ?



Plusieurs réponses possibles, résultat supérieur à 100.

## L'impact du numérique sur la réduction de la discrimination à l'embauche

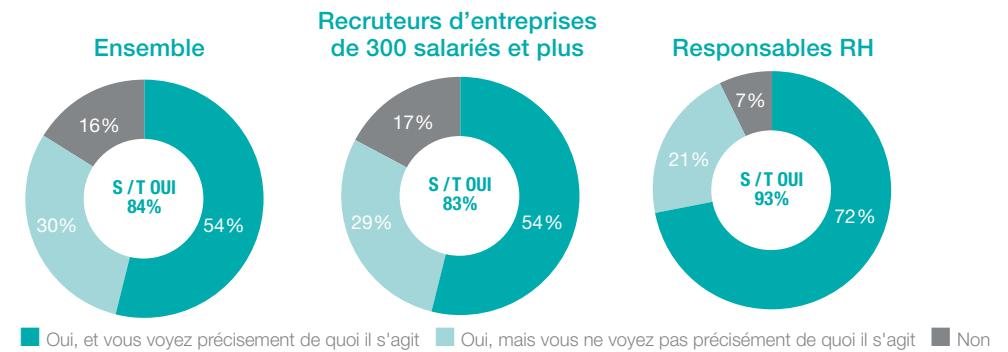
Question : De manière générale, le développement du digital et des outils numériques dans le processus de recrutement a-t-il selon vous permis de réduire les discriminations à l'embauche ?



## 4- CAUSES DE LA DISCRIMINATION À L'EMBAUCHE

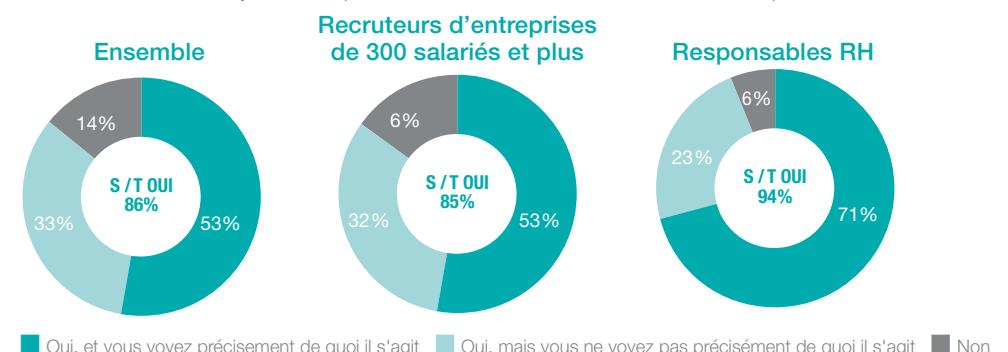
### La connaissance de la définition juridique de la discrimination

Question : Connaissez-vous la définition juridique de la discrimination ?



### La connaissance des «critères de discrimination» interdits par la loi

Question : Avez-vous déjà entendu parler des «critères de discrimination» interdits par la loi ?



### L'impact des stéréotypes lors d'un recrutement

Question : Diriez-vous que les stéréotypes consciens ou inconscients ont un impact sur les choix effectués lors d'un recrutement ?



## Les sources des discriminations à l'embauche

Question : Selon vous, à quoi sont liées, le plus souvent, les discriminations à l'embauche ?



## Les critères des discriminations à l'embauche

Question : Quel est, selon vous, le critère le plus courant de discrimination à l'embauche aujourd'hui en France ?

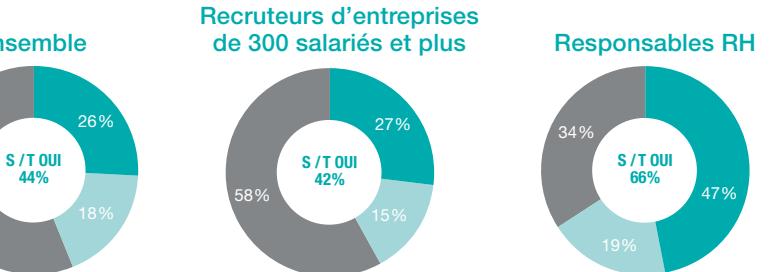


Plusieurs réponses possibles, résultat supérieur à 100.

## 5- FORMATON À LA NON-DISCRIMINATION À L'EMBAUCHE

### La notoriété de la formation à la non-discrimination à l'embauche

Question : Vous personnellement, avez-vous entendu parler de l'obligation de formation à la non-discrimination introduite depuis janvier 2017 pour les entreprises de plus de 300 salariés ?



■ Oui, et vous voyez précisément de quoi il s'agit ■ Oui, mais vous ne voyez pas précisément de quoi il s'agit ■ Non

### L'évaluation de la formation à la non-discrimination à l'embauche

L'évaluation de la formation à la non-discrimination à l'embauche



■ Une très bonne chose ■ Une assez bonne chose ■ Une assez mauvaise chose ■ Une très mauvaise chose

### La participation à une formation sur le processus de recrutement

Question : Au cours de votre carrière, avez-vous déjà suivi au moins une formation portant sur le processus de recrutement ?



■ Oui, vous en avez déjà suivi plusieurs ■ Oui, vous en avez suivi une ■ Non

## La participation à une formation à la non-discrimination à l'embauche

Question : Plus précisément, au cours de votre carrière, avez-vous déjà suivi au moins une formation portant sur la non-discrimination dans les processus de recrutement ?



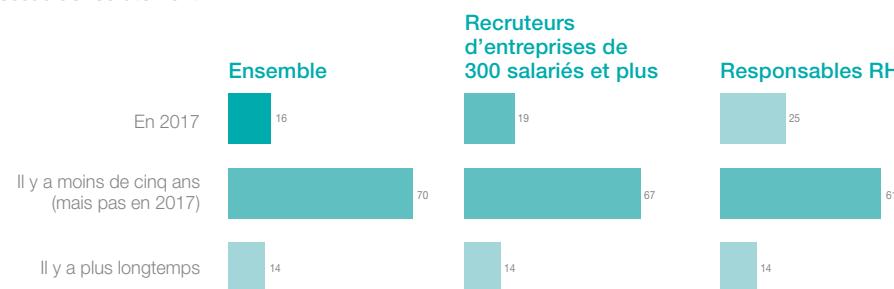
## Le souhait de suivre une formation à la non-discrimination à l'embauche

Question : Souhaiteriez-vous suivre prochainement une formation à la non-discrimination dans les processus de recrutement ?



## La période du suivi de formation à la non-discrimination à l'embauche

Question : Quand avez-vous suivi votre dernière formation à la non-discrimination dans les processus de recrutement ? Base : à ceux qui ont suivi une formation portant sur la non-discrimination dans les processus de recrutement



## Le contenu de la formation de non-discrimination à l'embauche

Question : Si vous deviez suivre prochainement une formation à la non-discrimination dans le recrutement, que souhaiteriez-vous avant tout y trouver ?



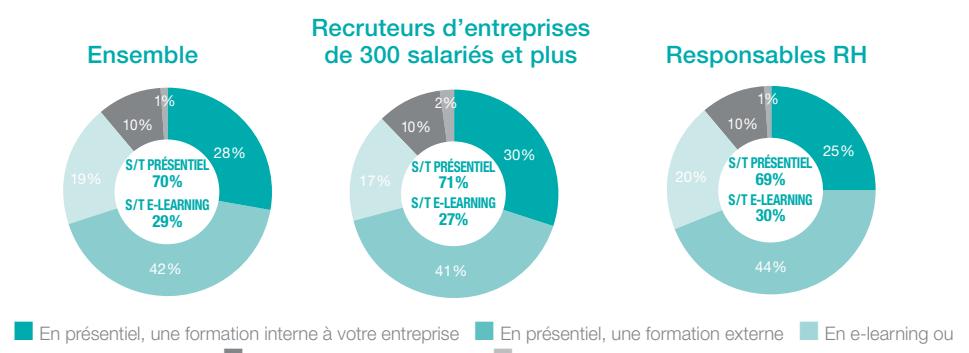
## L'utilité de la formation à la non-discrimination à l'embauche

Question : Et diriez-vous que cette formation vous a été utile dans les processus de recrutement lors desquels vous avez été impliqué ? Base : à ceux qui ont suivi une formation portant sur la non-discrimination dans les processus de recrutement



## Le déroulement souhaité de la formation à la non-discrimination à l'embauche

Question : Et sous quelle forme souhaiteriez-vous que cette formation se déroule ?



## À propos d'Humando Pluriels



Humando Pluriels est un cabinet de recrutement, formation et conseil en gestion de la diversité. Les solutions qu'il développe reposent sur la conviction que les différences sont une richesse pour faire grandir les Hommes et accompagner la réussite des entreprises.

Rassemblant experts des ressources humaines et spécialistes de la diversité, il accompagne les organisations de toutes tailles et de tous secteurs en proposant l'intégration de nouveaux talents et des solutions sur-mesure de management de la singularité. Il recourt à des méthodes de recrutement et d'intégration inclusives et prône le zéro CV.

Humando Pluriels est une filiale d'Humando, groupe solidaire de services en ressources humaines de The Adecco Group.

### Pour en savoir plus :

[www.humando.fr](http://www.humando.fr)

 @Humando\_RH

 humando-etti

### Pour aller plus loin :

Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement, pour une autre culture du recrutement,  
*Lab'Ho 2015*

Recruter dans les quartiers,  
*Lab'Ho 2016*

[www.labho.fr](http://www.labho.fr)

Rédaction : Stéphane Béchoux

Enquête quantitative : Ipsos (Matthieu Galard, Federico Vacas)

Relecture : Cécile Alhinc-Camy, Cécile Mathivet, Bruce Roch, Johan Titren

Conception graphique : zaostratecrea.com - Maquette et mise en page : Dalton

Crédit photos : banque d'images Humando, Caroline Bazin

Imprimé par HandiPRINT - Entreprise Adaptée et Solidaire

 IMPRIM'VERT®

Dépôt légal : Mai 2018

Le Lab'Ho est une initiative The Adecco Group  
Adecco Groupe France S.A.S au capital de 1 038 060 € - 451 148 209 R.C.S. LYON.  
Siège social : 2 rue Henri Legay, 69100 Villeurbanne

Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho  
Tour Winterthur, 102 Terrasse Boieldieu - 92085 Paris La Défense  
Tel: +33 (0)1 77 69 10 18 - [www.labho.fr](http://www.labho.fr) - [@labho\\_RH.fr](mailto:@labho_RH.fr)



## Le Lab'Ho, observatoire des hommes et des organisations

Créé par The Adecco Group, le Lab'Ho a pour ambition d'éclairer de façon innovante et prospective les sujets de société liés à l'emploi et aux trajectoires professionnelles, notamment en matière d'emploi durable, d'emploi des jeunes, de diversité et d'insertion.

Think tank collaboratif, il mène ses travaux avec des entreprises partenaires et des représentants des mondes académique, associatif et institutionnel. A travers ses productions, il propose, face à l'ampleur et la durée de la crise de l'emploi, de prendre de la hauteur par rapport aux impératifs et urgences du terrain.

---

**Mai 2018 - Etude produite par :**



Le Lab'Ho est une initiative  
The Adecco Group.  
Adecco Groupe France  
S.A.S au capital de 1 038 060 €  
451 148 209 R.C.S. LYON.  
Siège social : 2 rue Henri Legay  
69100 Villeurbanne.

[www.labho.fr](http://www.labho.fr)  
@LabHo\_RH