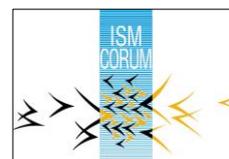


# GUIDE DE BONNES PRATIQUES RELATIF AUX ACTIONS MISES EN ŒUVRE POUR PREVENIR LES RISQUES DE DISCRIMINATION DANS LES RECRUTEMENTS



**Synthèse des échanges avec les 40 entreprises testées à  
la demande du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la  
Formation professionnelle et du Dialogue social**

ISM CORUM<sup>1</sup>, mars 2017



---

<sup>1</sup> Avec l'aimable participation de VIGEO EIRIS et du Défenseur des droits.



Afin de mesurer les risques discriminatoires liés à l'origine supposée des candidat·e·s, les recrutements d'une quarantaine de grandes entreprises ont été testés entre avril et juillet 2016<sup>2</sup>. À l'issue de ce *testing* réalisé pour le compte du ministère du travail, des échanges avec chacune des quarante entreprises concernées par le *testing* ont été engagés. Certaines d'entre elles ont indiqué mettre en œuvre différentes actions pour prévenir les risques de discriminations liées à « l'origine » dans leurs recrutements.

Ce document, sans prétendre épuiser tout ce qui peut être fait en la matière, rend compte de ces actions qui ont été classées en cinq axes d'intervention :

1. sensibiliser et former
2. diversifier les candidatures
3. professionnaliser les pratiques de sélection
4. répondre à toutes les candidatures reçues
5. identifier et mesurer les risques discriminatoires ainsi que les progrès.

Au-delà de la recension des actions, sont soulignés les enjeux associés à chacune d'elles, l'importance qu'elles revêtent, ce sur quoi elles s'appuient (outils, leviers) et la façon dont elles concourent, les unes par rapport aux autres, à former un système de prévention des risques discriminatoires à l'embauche. Notons d'ailleurs que la plupart des bonnes pratiques ou des points de vigilance qui sont abordés ci-après sont valables pour l'essentiel des critères de discrimination en plus de celui de « l'origine ». Et qu'une bonne part de ces pratiques et vigilances concernent autant les employeurs publics que privés.

---

<sup>2</sup> F. Foroni, M. Ruault et E. Valat (2016), Discrimination à l'embauche selon « l'origine » : que nous apprend le *testing* auprès de grandes entreprises ? *Dares Analyses* n° 076, décembre.

# 1. Sensibiliser et former

## Enjeux :

- ✓ Construire une "culture commune" sur le sujet des discriminations
- ✓ Mobiliser les différentes parties prenantes internes
- ✓ Inscrire durablement la prévention des discriminations dans l'entreprise

## Verbatim :

*"Pour travailler en profondeur sur les pratiques, il faut d'abord sensibiliser et former ceux qui recrutent."*

*"Plutôt que de parler de "diversité", qui ne débouche sur aucune préconisation opérationnelle en matière de recrutement, on a préféré aborder le sujet sous l'angle de l'égalité de traitement, qui "parle" bien davantage aux recruteurs. Mais il a fallu commencer par former les gens pour qu'ils distinguent bien ces deux notions."*

*"Le dialogue social a été bénéfique : avec des IRP à l'aise sur le sujet, l'égalité de traitement et la non discrimination sont devenues des évidences."*

*"C'est sur la durée que l'on récolte les fruits d'une politique de formation. Au début, ça avance toujours bien. C'est après qu'il faut persévérer..."*

## ▪ Impulser une démarche en impliquant :

- une personne référente sur le sujet des discriminations au sein de l'entreprise, en charge de piloter les actions et de mobiliser les différentes parties prenantes ;
- les cadres dirigeants et les instances décisionnelles (CoDir, ComEx, Commission RH...), afin d'identifier clairement les enjeux, définir des orientations et « porter » la démarche à l'interne (certaines entreprises ont ainsi partagé les résultats du *testing* jusqu'au niveau de leur ComEx) ;
- les partenaires sociaux (représentants du personnel, comité d'entreprise, commission paritaire dédiée au sujet...), afin de construire une démarche dans le cadre du dialogue social et, éventuellement, de rédiger un accord d'entreprise sur la prévention des discriminations ;
- des groupes de travail, cercles de réflexion et autres instances internes éventuellement constitués pour travailler sur les problématiques de risques discriminatoires et d'inclusion, ou plus globalement sur la qualité des pratiques de recrutement et sur l'évolution des métiers de l'entreprise – les participants à ces instances pouvant ensuite servir de relais d'information dans l'entreprise ;
- des acteurs externes (associations, cabinets spécialisés...) pour aider à structurer la démarche, conduire des actions de formation et/ou réaliser un diagnostic à l'interne (cf. section 5) ;

- l'entreprise dans son ensemble, par la signature d'une charte, l'engagement dans une démarche de labellisation, la participation à des réseaux d'entreprises mobilisées sur le sujet, l'implication de collaborateurs auprès d'associations spécialisées.

▪ **Réaliser des actions de formation ou de sensibilisation :**

Contenu(s) :

- connaître le cadre juridique (qui évolue...) de la définition et la condamnation des discriminations
- savoir identifier ce qui est – ou pas – une pratique discriminatoire
- savoir distinguer les notions de diversité, discrimination, racisme, égalité des chances...
- avoir conscience de l'importance des stéréotypes dans la production des discriminations
- pouvoir identifier des « zones de risques discriminatoires » dans ses propres pratiques
- rappeler l'engagement de l'entreprise sur le sujet et les actions déjà menées en interne.

Format(s) :

- en présentiel, sous la forme de sessions impliquant généralement une dizaine de participants. Suivant la durée choisie – qui peut varier de 2 heures à 2 jours – ce type de formation permet d'aborder tout ou partie des contenus ci-dessus, avec la possibilité de travaux de groupe : jeux de rôle et mises en situation permettant de prendre conscience de ses propres stéréotypes et de ceux des autres, cas pratiques analysés entre professionnels ;
- à distance, sous la forme d'un ou plusieurs modules d'e-learning, avec la possibilité d'évaluer les connaissances acquises. Accessibles depuis l'intranet de l'entreprise ou diffusables sur des supports de stockage informatique, ces « MOOC » sont notamment utilisés pour atteindre des personnes géographiquement dispersées, qu'il serait difficile de mobiliser dans le cadre de formations en présentiel. Mais leur format nécessairement court (avec des modules dont la consultation ne doit pas excéder 15 minutes) se limite à une sensibilisation, sans bénéficier de la richesse d'un travail de groupe interactif – notamment pour déconstruire les stéréotypes ou pour traiter les cas pratiques.

Public(s) :

- cadres dirigeant-e-s
- personnes ayant à recruter
- représentant-e-s du personnel
- managers opérationnel-le-s
- ensemble des salarié-e-s

(en veillant à renouveler périodiquement des formations, pour les nouveaux entrants et les autres).

▪ **Autres actions de sensibilisation réalisées par certaines entreprises :**

- production d'affiches, flyers, kits d'information... pour tous les salariés ou pour les seuls entrants ;
- organisation d'événements sur les discriminations (théâtre forum, conférence...) ;
- le sujet est inscrit périodiquement à l'ordre du jour des réunions de managers ;
- animation, le plus souvent par une personne du service RH, d'une messagerie instantanée (un « tchat ») interne à l'entreprise ou ouvert à l'externe – par exemple pour échanger avec des candidat-e-s ;
- évocation de la non discrimination et de l'égalité de traitement durant le parcours de sélection des candidat-e-s à un poste impliquant des tâches de recrutement ou de management d'équipe ;
- organisation, lors du parcours d'intégration de tout-e nouvel-le entrant-e, d'une rencontre avec le référent en charge des questions de prévention des discriminations au sein de l'entreprise ;
- insertion dans les contrats de travail d'une clause par laquelle toute personne embauchée s'engage à respecter les « valeurs éthiques » ou le « code de bonne conduite » de l'entreprise – comportant un volet sur le refus des discriminations.

## 2. Diversifier les candidatures

### Enjeux :

- ✓ Renforcer l'attractivité de l'entreprise
- ✓ Eliminer d'éventuels filtres discriminatoires dans le *sourcing*
- ✓ Ne pas se priver de compétences et attirer de nouveaux talents

### Verbatim :

*"Agir sur l'image employeur ne suffit pas. Il faut irriguer en permanence, en construisant des partenariats durables et complémentaires..."*

*"On essaye de produire de la porosité entre nos métiers et des populations dont on était jusque-là très éloignés."*

*"Il n'y a qu'en amont du recrutement que l'on peut mener des actions en faveur de la "diversité" ; car en ce qui concerne le recrutement, c'est sous l'angle de l'égalité de traitement et de la non discrimination qu'il faut agir."*

### ▪ Construire des partenariats :

- avec les services publics de l'emploi, en ayant notamment recours à la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS), développée par Pôle emploi, pour éliminer de possibles filtres discriminatoires dans les recrutements ;
- avec d'autres intermédiaires : cabinets de recrutement pratiquant un *sourcing* proactif, associations d'accompagnement dans l'accès à l'emploi, structures d'insertion... là aussi pour ouvrir ses métiers à des personnes qui en sont *a priori* éloignées ;
- avec des acteurs institutionnels (préfectures, mairies...), notamment pour développer des actions spécifiques en direction de quartiers inscrits en Politique de la Ville ;
- avec des établissements de formation professionnelle ou des écoles cibles, en contribuant par exemple à l'accueil d'apprenti-e-s / alternant-e-s (solution choisie par plusieurs entreprises pour renouveler et diversifier leurs effectifs), l'attribution de bourses, des ateliers de coaching, la mise en place de passerelles entre des Zones d'Education Prioritaire et des grandes écoles...
- avec des réseaux d'entreprises engagées dans l'égalité des chances ou la RSE, au travers par exemple de Groupes de Dynamique d'Embauche (GDE)...

▪ **Autres actions mises en œuvre par certaines entreprises pour diversifier leur *sourcing* :**

- afficher l'engagement de l'entreprise en faveur de la non discrimination et de la diversité sur son site internet et dans ses offres d'emploi ; rappeler cet engagement dans les relations avec les intermédiaires de l'emploi et les écoles...

- s'assurer du contenu non discriminatoire de chaque offre, en sensibilisant les personnes en charge de leur rédaction (cf. section 1), en effectuant une relecture systématique (ou par sondage) avant publication, en proposant des contenus "standard" pour chaque type d'emploi...

- disposer d'indicateurs de pilotage et de suivi du *sourcing*, qui permettent de différencier les différents canaux utilisés afin de repérer les plus performants et ceux qui sont sous-utilisés.

### 3. Professionnaliser les pratiques de sélection

#### Enjeux :

- ✓ Objectiver les critères de sélection des candidatures reçues
- ✓ Anticiper de possibles risques juridiques et d'image
- ✓ Organiser des pratiques éventuellement disparates
- ✓ Optimiser *in fine* l'ensemble du processus de recrutement

#### Verbatim :

*“Améliorer les outils de recrutement c'est bien. Mais il faut aussi travailler en profondeur sur les pratiques, en sensibilisant et en formant ceux qui recrutent.”*

*“Là où on est organisé, on fait le job.”*

#### ▪ Outiller les recruteurs :

- avec des grilles d'évaluation des candidatures, des guides de préqualification téléphonique et de conduite d'entretien qui soient adaptés à chaque type d'emploi. L'une des entreprises évoque ainsi une méthode dite « d'entretien structuré », consistant à évaluer de manière homogène les candidatures sur des critères objectifs en rapport avec le poste proposé, en posant systématiquement les mêmes questions, avec une formalisation détaillée de l'entretien et en appliquant une échelle préétablie de notation des réponses ;

- par l'utilisation d'assessment center et autres tests de mises en situation pour évaluer les potentiels des candidatures, en complément ou même en remplacement des méthodes habituelles de recrutement. De nombreuses entreprises utilisent ainsi la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) pour effectuer tout ou partie de leurs embauches de niveau employé – notamment sur des postes qui nécessiteraient des compétences pas forcément détectables par l'examen d'un CV ;

- en établissant des règles communes sur le déroulement des différentes phases de la sélection (personnes à impliquer, outils à mobiliser...), la traçabilité des décisions prises à chaque étape, l'établissement de *short list*, le format et le délai des réponses faites aux candidats... Plusieurs entreprises indiquent que l'homogénéisation des pratiques de recrutement est un facteur essentiel, non seulement d'efficacité, mais aussi de prévention des risques discriminatoires ; création d'une plateforme web dédiée au thème de la diversité pour valoriser les bonnes pratiques ; accompagnement des entreprises prestataires de recrutement dans la mise en application de la politique mixité du groupe donneur d'ordre ; publication d'un guide à destination des clients PME visant à déjouer les stéréotypes au moment du recrutement.

- par un récapitulatif pédagogique des outils et procédures prévus, consultable sur l'intranet et sous la forme d'un document en version papier (« *Guide de bonnes pratiques en matière d'égalité de traitement* ») ou bien encore « *Pour recruter sans discriminer* ») ;
- par un système informatique de gestion des candidatures adapté aux règles et procédures prévues, en formant à son utilisation les personnes en charge des recrutements.

▪ **Etre vigilant sur les nouveaux outils d'e-recrutement :**

- L'usage de plus en plus fréquent d'internet et des réseaux sociaux dans les recrutements a été mentionné par de nombreuses entreprises. Mais rares sont celles qui indiquent avoir mis en place un accompagnement à l'utilisation de ces nouveaux outils, notamment ceux qui ne sont pas à vocation professionnelle et qui permettent d'accéder à des informations d'ordre personnel. D'où le besoin d'établir de nouveaux référentiels communs à tous les recruteurs pour contrôler d'éventuels risques de discriminations (en plus des questions relatives à la fiabilité des informations obtenues et à la pertinence de ces nouveaux outils pour optimiser les recrutements) ;
- Le recours au visio-recrutement est également mentionné par plusieurs entreprises ; qu'il s'agisse d'entretiens vidéo différés (dans le cas de formulaires de candidature par internet comportant des questions à répondre par web-cam) ou d'entretiens d'embauche réalisés en direct. Peu d'entreprises indiquent avoir sensibilisé leurs recruteurs à ces nouvelles modalités de recrutement et aux risques de discrimination qu'elles peuvent pourtant générer.

▪ **Mobiliser des opérationnels dispersés et autonomes dans leurs recrutements :**

Certaines des entreprises ayant un réseau d'établissements franchisés ou indépendants disent rencontrer des difficultés à impliquer les managers de ces établissements dans une démarche de prévention des discriminations. Mais d'autres entreprises du même type indiquent avoir su développer une « capacité d'influence » sur leur population d'opérationnels :

- le plus souvent après avoir insisté sur leur responsabilité collective à préserver la notoriété de la marque dont ils bénéficient, en veillant notamment à ce que leurs recrutements soient exempts de risques discriminatoires ;
- certaines proposent en outre un standard de comportements RH pour « irradier les établissements indépendants », avec une formation initiale au recrutement de tous les nouveaux membres du réseau et la mise à disposition de services partagés pour publier les offres et gérer les candidatures reçues, avec des grilles d'évaluation des candidatures et guides d'entretien ;
- l'une de ces entreprises profite de son « université » annuelle et de plusieurs « rendez-vous en région » pour rassembler périodiquement tous ses responsables d'établissement en succursale et

une partie de ses franchisés pendant 2 à 3 jours, durant lesquels sont notamment proposés des exercices pratiques sur CV et sur entretiens téléphoniques...

- une autre entreprise procède par « personnes relais », avec un réseau de franchisés organisé en différentes régions qui élisent des représentants. Ceux-ci se réunissent chaque mois au sein d'une commission pour échanger avec la DRH Groupe sur des thématiques de recrutement et de management ; avant de rediffuser les informations et outils produits dans leurs régions respectives ;
- enfin, la mise à disposition de modules d'e-learning peut aussi permettre de sensibiliser à distance des managers géographiquement dispersés ; à condition que l'entreprise affirme un engagement ferme en matière de prévention des discriminations et qu'elle mette en place un dispositif pour mobiliser les managers et assurer un suivi des personnes effectivement formées.

## 4. Répondre à toutes les candidatures (au-delà de l'accusé-réception)

### Enjeux :

- ✓ Examiner toutes les candidatures et détecter les plus pertinentes
- ✓ Renforcer l'image employeur de l'entreprise
- ✓ Garantir la traçabilité des motifs de sélection ou de rejet
- ✓ Eviter de susciter un sentiment de discrimination parmi les candidat-e-s

### Verbatim :

*“Si on n'est pas meilleur [pour gérer les candidatures], on rate les meilleurs.”*

*“Nos milliers de candidats sont aussi de potentiels clients.”*

*“On est équipé pour répondre à tout le monde, mais on oublie de le faire.”*

*“Quel intérêt de laisser des candidats postuler à des offres déjà pourvues ?!”*

### ▪ Convaincre de l'intérêt de répondre à toutes les candidatures :

Pour gérer les candidatures reçues sur les offres qu'elles publient<sup>3</sup>, beaucoup d'entreprises se contentent de l'accusé de réception généré automatiquement, sans prévoir d'autre réponse plus précise pour les candidatures finalement non retenues – qui constituent pourtant l'essentiel des volumes reçus. A l'inverse, quelques entreprises font en sorte d'apporter une réponse précise à toutes les candidatures qu'elles reçoivent.

#### Un enjeu organisationnel :

L'absence de réponse systématique peut simplement résulter de la non prise en compte de cette question au sein de l'entreprise, qui souvent ne disposera même pas d'indicateurs permettant de savoir si les recruteurs répondent ou non aux candidatures.

Mais elle peut aussi être l'indice de dysfonctionnements dans la gestion des candidatures reçues : manque de temps face au volume de candidatures à traiter, outils à disposition inadaptés ou bien encore sous-utilisés, offres non retirées alors qu'elles sont déjà pourvues... Avec le risque de ne pas repérer certaines candidatures intéressantes et que celles-ci soient dissuadées de postuler à nouveau auprès de la même entreprise (altération de l'image employeur).

---

<sup>3</sup> Il n'est pas question ici des candidatures spontanées, même si quelques – très rares – entreprises veillent aussi à leur répondre systématiquement.

C'est pourquoi certaines entreprises, face à la volumétrie montante des offres reçues, ont réorganisé – et le plus souvent simplifié – leurs process de recrutement, avec la mise en place d'outils informatiques adaptés et d'indicateurs de suivi des progrès obtenus, en veillant à former et sensibiliser toutes les personnes en charge de publier les offres et/ou de recruter.

#### Un enjeu « business » :

Les candidatures finalement non retenues par une entreprise peuvent représenter chaque année plusieurs dizaines ou même centaines de milliers de personnes, attirées par l'entreprise en tant que candidat-e-s mais peut-être aussi comme client-e-s. Ne pas leur répondre constitue donc un risque de les perdre sur ces deux aspects, comme l'ont d'ailleurs bien compris toutes les entreprises ayant amélioré la qualité de traitement des candidatures reçues.

#### Un enjeu de prévention des risques discriminatoires :

Un appel à témoignages réalisé par le *Défenseur Des Droits* en 2016<sup>4</sup> montre que l'absence de réponse peut susciter un sentiment (justifié ou pas) de discrimination, en laissant penser que le recruteur n'a peut-être même pas pris la peine d'examiner la candidature.

Les entreprises doivent d'ailleurs tenir compte de la possibilité pour chacun-e de demander les raisons pour lesquelles sa candidature n'a pas été retenue. D'où la nécessité d'avoir une traçabilité des décisions prises à chaque étape de la sélection ; ce qui fait défaut lorsque les recruteurs n'ont pas traité toutes les candidatures reçues ou n'y ont pas répondu.

En outre, des réponses systématiques à toutes les candidatures permettent de prévenir d'éventuels risques discriminatoires, en obligeant les recruteurs à expliciter les raisons pour lesquelles ils en retiennent certaines et pas d'autres ; alors que le fait de ne pas apporter de réponse précise sur une partie des candidatures dispense d'un tel travail d'objectivation.

#### ▪ **Actions permettant d'améliorer la qualité de traitement des candidatures :**

Les entreprises qui ne prennent pas le temps de traiter toutes les candidatures reçues invoquent généralement leur volume trop important ; d'où l'intérêt de réduire en premier lieu celui-ci. C'est ce que certaines entreprises sont parvenues à faire, en mettant en œuvre les actions suivantes :

- veiller au contenu des offres, qui doit être suffisamment précis dans les compétences attendues pour éviter de recevoir un trop grand nombre de candidatures « non ciblées » ;
- fixer un seuil de candidatures reçues au-delà duquel une offre doit être retirée ;

---

<sup>4</sup> « Résultats de l'appel à témoignages. Accès à l'emploi et discriminations liées aux origines », Le Défenseur Des Droits, *Études & Résultats*, septembre 2016.

- retirer une offre lorsqu'elle est pourvue, en sensibilisant les équipes – et plus particulièrement les opérationnels – sur les désavantages de laisser des candidat-e-s postuler en vain ;
- conduire une réflexion sur la logique de « vivier », habituellement invoquée pour justifier qu'on maintienne la publication d'une offre déjà pourvue ; alors que le fait de recontacter des candidatures après quelques mois constitue le plus souvent une perte de temps pour les recruteurs ;
- obliger à informer systématiquement sur l'issue des candidatures dans un délai raisonnable – qui n'excède pas deux mois – en paramétrant si besoin une alerte dans le logiciel de recrutement (l'une des entreprises auditionnées ayant même amélioré ses *process* informatiques de manière à s'assurer que les courriers de réponse n'aillent pas dans les spams des messageries des candidats).
- donner aux candidats la possibilité de chatter avec les recruteurs.

## 5. Identifier et mesurer les risques discriminatoires ainsi que les progrès

### Enjeux :

- ✓ Objectiver un "état des lieux", une "cartographie des risques"
- ✓ Responsabiliser les parties prenantes, s'assurer de la mise en œuvre des actions
- ✓ Mesurer l'impact d'actions engagées et les progrès obtenus
- ✓ Inscrire la prévention des discriminations dans le *reporting*

### Verbatim :

*"On avait besoin d'indicateurs et d'outils de pilotage pour agir"*

*"Pour les questions jeunes/seniors, femmes/hommes, handicap... on peut tracer et corriger. Sur le critère de l'origine, c'est plus difficile de mesurer"*

### ▪ Faciliter le signalement d'éventuelles pratiques discriminatoires dans l'entreprise

- former un (ou plusieurs) référent(s) (un par région dans certaines entreprises), en charge d'impulser des actions, sensibiliser les équipes, recueillir et examiner les demandes de salarié-e-s s'estimant discriminé-e-s...
- mettre en place un dispositif « d'alerte », « d'écoute » ou « de réclamation » dédié spécifiquement aux discriminations ou élargi à d'autres risques au travail. Dans l'une des entreprises concernées, le dispositif est géré par un prestataire extérieur, afin de favoriser la liberté d'expression et garantir l'anonymat des salarié-e-s qui appellent ;
- instaurer des « boîtes à idées » sur différentes thématiques dont la non-discrimination, afin de recueillir le signalement d'éventuelles pratiques discriminatoires ; mais aussi et surtout des suggestions d'axes d'amélioration et d'actions correctives ;
- organiser des groupes de travail pour analyser les pratiques internes, repérer d'éventuels dysfonctionnements et identifier des actions correctives. Une entreprise a par exemple réuni périodiquement durant un an cinq groupes de travail (chacun en charge d'un critère discriminatoire), composés de salarié-e-s appartenant à différents niveaux hiérarchiques et qui pouvaient si besoin mobiliser des prestataires extérieurs pour effectuer un diagnostic.

## ▪ Réaliser un diagnostic avant d'agir, ou après

Quelques entreprises ont souhaité réaliser un diagnostic – ou le faire réaliser par un expert extérieur – sur les risques discriminatoires liés à « l'origine » dans leurs pratiques de recrutement. Dans certains cas, il s'agissait de disposer d'un « état des lieux » préalable pour identifier des pistes d'actions. Dans d'autres cas, le diagnostic a servi au contraire à évaluer l'impact d'actions déjà réalisées. Dans les deux cas, les entreprises concernées ont évoqué le besoin d'un constat objectivé sur le sujet, d'indicateurs de pilotage (avec la possibilité de renouveler périodiquement un diagnostic pour mesurer des progrès) et de « leviers » pour mobiliser et responsabiliser les différentes parties prenantes internes.

Les diagnostics mis en œuvre par ces entreprises relèvent de différents types d'approche :

- enquête auprès des salarié-e-s sur leur perception des discriminations (en tant que témoin ou victime), leur degré de maîtrise du sujet, leurs représentations et stéréotypes éventuels et/ou leur connaissance des actions menées par l'entreprise ; baromètre annuel de la diversité des origines réalisé avec un prestataire externe, auprès des salariés et nouveaux entrants.
- audit des pratiques de recrutement, par exemple pour vérifier la neutralité d'un échantillon d'offres d'emploi tirées au hasard, s'assurer de l'utilisation des outils mis à disposition et de la traçabilité des décisions prises à chaque étape du recrutement ;
- testing des risques discriminatoires dans les recrutements, auprès des différents métiers et entités de l'entreprise, pour évaluer la fréquence et la qualité des réponses et pour s'assurer de l'absence de risques discriminatoires liés à « l'origine » dans la sélection des candidatures (en réponse à offres et/ou par candidatures spontanées) ;
- analyse statistique de fichiers de candidatures, en distinguant deux ou plusieurs groupes de candidatures suivant « l'origine » évoquée par la consonance de leurs prénoms et en comparant la composition (niveau d'étude, expérience professionnelle, emplois postulés) et l'issue de ces candidatures à chaque étape de la sélection ; réalisation d'un bilan annuel diversité chiffré par pays d'implantation.

NB : contrairement à une affirmation courante, **des diagnostics statistiques sur le critère de « l'origine » sont tout à fait possibles dans les entreprises** (ou dans d'autres structures) à condition qu'ils soient réalisés par des experts extérieurs qualifiés appliquant des méthodes préalablement visées par la CNIL. Voir pour rappel le guide ci-dessous, qui présente différents exemples de diagnostics déjà concrètement appliqués :

**MESURER POUR PROGRESSER VERS L'EGALITE DES CHANCES.  
GUIDE METHODOLOGIQUE A L'USAGE DES ACTEURS DE L'EMPLOI**

**édité par le Défenseur Des Droits & la CNIL en 2012**



[https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd\\_gui\\_20120501\\_egalite\\_chances\\_0.pdf](https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_gui_20120501_egalite_chances_0.pdf)

**À CONSULTER ÉGALEMENT, DEUX GUIDES DU DÉFENSEUR DES DROITS**

[Agir pour l'égalité dans l'emploi : les recommandations du Défenseur des droits aux grandes entreprises](#)

[Recruter avec des outils numériques sans discriminer](#)

**ISM-CORUM**

32 cours Lafayette  
69421 Lyon cedex 03  
Tel : 04 72 84 78 90  
[ismcorum-emploi.org](http://ismcorum-emploi.org)

