

# FICHE PRATIQUE

## SYNTHÈSE « MESURER LA DISCRIMINATION : AGIR PLUTÔT QUE SUBIR ! »

SEMAINE DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES EN ENTREPRISE  
OCTOBRE 2020

### INTRODUCTION

**Anne-Laure Thomas, coprésidente de l'AFMD**

Cette « Semaine de l'égalité des chances » débute par un *webinaire* dédié à la mesure des discriminations car dresser un état des lieux quantitatif et qualitatif est le meilleur point de départ pour construire une politique diversité adaptée et solide.

### L'AUTO-DIAGNOSTIC

**Dorothée Prud'homme, responsable des études de l'AFMD**

En 2016, l'AFMD et Face ont co-rédigé un ouvrage intitulé « **Discrimination liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail** ». Cet ouvrage présente un outil d'auto-diagnostic à réaliser, en deux phases, dans son organisation :

- une phase de groupe de travail et d'auto-questionnement ;
- une phase d'entretiens, qui viennent approfondir la réflexion.

Cet auto-diagnostic constitue une première étape, peu coûteuse, pour évaluer les risques en matière de discrimination au motif de l'origine réelle ou supposée des salarié·e·s dans les organisations.

#### 1. La phase d'auto-questionnement

L'objectif de cette phase est de mener un questionnaire collectif au sein d'un groupe de travail ad hoc, en croisant les points de vue de professionnel·le·s différents services de l'organisation, pour établir un premier état des lieux.

Cette phase permet de :

- faire le point sur la façon dont la question est abordée dans l'entreprise ;
- évaluer la sur ou sous-représentation de certains groupes dans l'entreprise ;
- recenser des situations signalées par différents canaux : RH, intranet, cellule d'écoute... ;
- prévenir ou corriger les situations discriminatoires.

## 2. La phase d'entretiens

Les membres du groupe de travail interrogent différent·e·s salarié·e·s de l'organisation pour approfondir l'état des lieux dressé lors de la phase 1. Toutes les parties prenantes de l'entreprise peuvent être interrogées (RH, médecine du travail, IRP, etc.), sans oublier les personnes susceptibles d'être victimes de discriminations liées à l'origine, supposée ou réelle – uniquement sur la base du volontariat.

Cet auto-diagnostic, sans être une démarche scientifique, permet de faire le point et s'interroger sur la place et les enjeux en lien avec le critère de l'origine dans l'organisation. Il donne à voir une tendance, qui pourra faire l'objet d'un rapport à diffuser en interne pour que les parties prenantes aient connaissance des résultats. Les résultats de l'auto-diagnostic peuvent conduire l'organisation à s'engager plus loin dans ce travail, par exemple en organisant la conduite d'un *testing* sollicité.

# LE TESTING ET L'ANALYSE DES FICHIERS RH

**Fabrice Foroni, responsable d'études et de formations, ISM Corum**

## Le testing

Les campagnes de *testing* visent à vérifier si des pratiques RH de l'entreprise donnent lieu, ou non, à des écarts de traitement en raison de critères prohibés.

Le *testing* s'appuie sur la méthode suivante :

1. Distinguer deux ou plusieurs groupes d'individus, parmi les candidatures reçues ou les salarié·e·s en poste ;
2. Effectuer des **comparaisons statistiques** entre ces groupes... ;
3. ...en contrôlant les variables qui pourraient justifier des écarts :
  - a. entre les candidat.e.s : niveau de formation, expérience...
  - b. entre les salarié.e.s : formation, ancienneté, poste occupé...

La réalisation d'une campagne de *testing* nécessite plusieurs conditions :

- avoir un volume de recrutement assez important, sur des métiers avec des recrutements fréquents ;
- avoir un système de recrutement non centralisé ;
- proposer des candidatures fictives crédibles ;
- ne pas communiquer en interne sur le lancement du *testing*.

Selon le volume de recrutements, un *testing* peut prendre de 3 à 18 mois. Que les résultats soient bons ou mauvais, ils permettent de mieux connaître l'organisation et les pratiques internes en matière de recrutement.

## L'exploitation de données RH

Cette méthode permet de distinguer et de comparer la composition des groupes de salarié·e·s en fonction de différents critères (présents dans la base de données RH) et de calculer des probabilités à compétence égale. L'exploitation des données RH doit se faire dans le respect du cadre légal, notamment le RGPD.

L'analyse des fichiers carrière peut ainsi porter sur plusieurs axes

## Répartition des salarié-e-s dans l'entreprise, à une ou plusieurs dates

- Repérer des répartitions plus ou moins sexuées, ethnicisées...
- Identifier d'éventuels « plafonds » ou « parois de verre »

## Évolutions de carrière

- Probabilité de rester dans l'entreprise, d'obtenir un CDI...
- Probabilité de bénéficier d'une promotion
- Probabilité d'accéder à des formations professionnelles

## Rémunérations et écarts salariaux

- Probabilité de bénéficier d'une augmentation, de primes... ;
- Analyse statistique des facteurs constitutifs des écarts salariaux (méthode de Nopo), en distinguant :
  - la part qui s'explique par des différences dans les postes occupés, le temps partiel, les interruptions de carrière... ;
  - la part restant « inexplicquée », a priori imputable aux caractéristiques propres des salarié-e-s (sexe, origine, handicap...).

# CAS PRATIQUE : SOLVAY

## Stéphanie Mombrun, HR France, diversité et inclusion

Solvay a mis en place une campagne de testing sollicité sur le critère de l'origine en 2016

### Genèse du testing

Le testing est apparu comme l'outil adéquat pour :

- accompagner les personnes en charge du recrutement vers davantage d'inclusion ;
- analyser les pratiques existantes ;
- mesurer pour faire le point et analyser les progressions.

### Lancement du projet et construction du testing

L'entreprise a sollicité ISM Corum et mis en place un comité de pilotage avec, entre autres, les responsables talents, diversité, dialogue social, et RH, afin de réfléchir au cadrage de l'action.

Une première réunion du comité de pilotage a permis de rappeler l'objectif *testing* qui est de garantir l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi dans chez Solvay. Puis, ce comité de pilotage s'est réuni régulièrement tout au long du processus.

### Le périmètre du testing

Le volume de recrutement n'était pas assez important pour assurer le bon dispersement des tests sur les différents sites de l'entreprise, il a donc été nécessaire d'allonger la durée du *testing* à 18 mois.

Une centaine de test ont été réalisés, à 70 % sur des CDI et CDD, et 30 % sur des postes d'alternances et de stage.

L'entreprise est dans un secteur d'activité complexe, la création des CV a donc demandé de faire appel à des experts, pour s'assurer la crédibilité des CV dans un domaine technique comme la chimie.

L'entreprise a également souhaité mettre en place un bilan intermédiaire, non pour divulguer les résultats avant la fin du *testing*, mais pour faire un point d'étape. À cette occasion, le faible taux de réponse aux candidat·e·s a été souligné, en dépit des réponses automatiques du logiciel interne de recrutement. Dès le point intermédiaire, il a donc déjà été possible d'identifier des pistes d'amélioration et les recruteurs en ont été alertés.

### Les résultats du *testing*

La campagne de *testing* n'a pas fait ressortir de traitement discriminatoire des candidatures ni en fonction de l'origine, ni en fonction du sexe, point important pour une entreprise technique.

Le *testing* a néanmoins fait remonter des problèmes sur les contrats de type stage et alternance. Cela a permis de comprendre que le système utilisé pouvait disperser les processus de recrutement et d'entretien, et laissait la porte ouverte à des biais discriminatoires. Ceci a permis, lors du partage des résultats, de demander une vigilance toute particulière aux responsables de sites et aux services RH, pour atteindre l'objectif d'égalité des chances.

## RESSOURCES

- Ouvrage AFMD-FACE « Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail » : [www.afmd.fr/discriminations-liees-lorigine-prevenir-et-agir-dans-le-monde-du-travail](http://www.afmd.fr/discriminations-liees-lorigine-prevenir-et-agir-dans-le-monde-du-travail)
- Guide CNIL-Défenseur des droits « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances » : [www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd\\_gui\\_20120501\\_egalite\\_chances\\_0.pdf](http://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_gui_20120501_egalite_chances_0.pdf)