

## ÉCONOMIE

# Emploi : le recrutement au défi de la diversité

Les entreprises commencent à prendre la mesure de l'uniformité de leurs équipes salariées et tentent de mettre en place des dispositifs afin de favoriser l'ouverture à des profils différents. Mais les trouver sans céder à la facilité du processus d'embauche rapide nécessite de revoir ses pratiques et former son personnel.

LE 17/10/2021 Par Anne Rodier

Au siège social de l'agence d'intérim Randstad, à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), en décembre 2020. ERIC TSCHAEN / REA

Pour leur âge, leur sexe ou leur origine, ils sont encore nombreux à se heurter au « mur de verre ». Selon une étude menée par Occurrence et PwC parue le 30 septembre, 48 % des salariés du privé estiment avoir été au moins une fois victimes de discrimination.

Les entreprises commencent à prendre la mesure du défi. « *Nos collaborateurs doivent être à l'image de notre société, mais la diversité en entreprise ne se fait pas toute seule. Si vous ne décidez pas d'aller chercher les candidats ailleurs qu'aux sources habituelles, ils ne viendront pas tout seuls* », explique Frédéric Fougerat, le directeur Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) de Foncia.

La société immobilière est convaincue qu'il existe un lien direct entre diversité et performance. Elle s'est donc lancée dans une vaste opération de tests de discriminations (pratique appelée « testing ») menée sur 200 candidatures et cinq métiers, qu'elle réalisera désormais tous les dix-huit mois pour contrôler la qualité de son recrutement.

Elle n'est pas la seule. Selon l'étude de Workday et Sapi Research, intitulée *Diversité et inclusion : où en sont les entreprises ?*, publiée le 9 septembre, près de 76 % des dirigeants d'entreprise déclarent que le sujet de la diversité et de l'inclusion est « *important pour leur organisation* ». D'ailleurs, 71 % disposent désormais d'un budget réservé à cet effet. Mais qu'en font-ils vraiment ?

Au dernier bilan du ministère du travail, une centaine d'organismes représentant 1,3 million d'actifs avaient obtenu le label diversité. Les entreprises s'engagent ainsi à mettre en place des processus de recrutement et de promotion de carrière transparents et vérifiables.

## Lire aussi

Saïd Hammouche : « Sur le sujet de la diversité, les politiques publiques changent sans qu'on capitalise sur ce qui a été fait »

Il existe un label Diversité, un label Egalité, et ces deux labels réunis permettent d'accéder au label Alliance. Comme les tests de discrimination, ces labels donnent surtout l'occasion aux entreprises de poser un diagnostic sur la situation en interne, indispensable pour définir un plan d'action et repérer les résistances des manageurs, par exemple.

## Concept fourre-tout

La diversité en entreprise est en effet un concept fourre-tout qui regroupe les questions de parité femmes-hommes, d'équilibre des âges, de représentation des sous-groupes, qu'ils soient culturels, ethniques ou sexuels.

Faciles à suivre pour la répartition femmes-hommes, régie désormais jusqu'au sommet de l'entreprise par la loi Copé-Zimmermann de 2011, ainsi que pour la représentation des personnes en situation de handicap, dont le seuil légal est fixé à 6 % par l'obligation d'emploi créée en 1987, les progrès sont moins contrôlables pour la diversité ethnique qu'on ne saurait chiffrer. Même si quelques grands groupes comme Adecco, Accor, BNP Paribas, La Poste, Veolia Environnement, CNP Assurances, SFR, Keyrus ou Schneider Electric se sont penchés sur le sujet de la mesure qualitative, quantitativement, toutes les entreprises sont contraintes d'avancer à l'aveugle, au moins en France.

### Lire aussi

Egalité professionnelle : le bilan critique des RH sur les 10 ans de la loi Copé-Zimmermann

« *On n'a pas forcément besoin de mesurer*, relativise Karima Silvent, la directrice des ressources humaines du groupe Axa. *Dans les différents départements, la diversité culturelle se voit dans nos équipes. On a des manageurs issus de la diversité. Mais il faut porter une attention plus forte aux dispositifs internes, en s'assurant que toutes les candidatures sont bien étudiées, sans biais inconscients ni discrimination positive. Ce qui est important, c'est que le manageur soit éduqué pour ne pas être dans la reproduction, avec un regard fondé sur la méritocratie. Tous les ans, on forme nos recruteurs avec des serious games qui reproduisent des situations réelles.* »

La formation des recruteurs et des manageurs est une étape préalable bien identifiée pour lutter contre les biais cognitifs qui conduisent à la discrimination, avant le recrutement, pendant la sélection des candidats, puis durant leur évolution de carrière.

« *Le problème qu'on a aujourd'hui est beaucoup moins du côté des recruteurs que des manageurs qui font le choix final. Car ils sont souvent sous l'eau et ne sont pas prioritaires pour bénéficier des formations* », note Etienne Allais, cofondateur d'Entre-autre, prestataire de formations anti-discrimination.

## Multiplier les canaux de diffusion des offres

La multiplication des canaux de diffusion des offres, en revanche, semble être une garantie de diversité. « *Il existe des marges de manœuvres à toutes les étapes du recrutement : du choix du canal de diffusion des offres jusqu'à la sélection des aptitudes* », explique l'économiste Yannick L'Horty, directeur de la fédération de recherche du CNRS « Théorie et évaluation des politiques publiques ».

« *Les recrutements sont toujours multicanaux – réseaux sociaux, publications, etc. –, poursuit le chercheur. Mais il faut diffuser les annonces par des canaux d'informations qui atteignent les personnes là où elles se trouvent. Ce qui nécessite un fléchage différent pour les offres non qualifiées vers les quartiers pauvres en s'appuyant sur les missions locales et tous les acteurs qui participent à l'action politique de la ville, et pour les emplois qualifiés avec ces mêmes*

*acteurs des quartiers prioritaires de la ville, plus les associations qui valorisent ces personnes, comme l'Association pour l'emploi des cadres ou Mozaïk RH. Le recruteur a intérêt à avoir un vivier le plus large possible pour trouver les meilleurs candidats. »* Dans le cas contraire, il risque de rater la perle rare et « *en période de pénurie de main-d'œuvre, c'est très coûteux pour l'entreprise* », précise l'économiste.

Pour étendre le champ du recrutement des candidats, des entreprises tissent des partenariats avec des sites d'emploi spécialisés dans la diversité, misent sur l'apprentissage et fixent des quotas. Le pharmacien Sanofi a ainsi l'objectif de recruter 10 % de ses 1 600 alternants dans les quartiers prioritaires ciblés par la politique de la ville.

L'assureur Axa a quant à lui décidé de s'engager dans l'apprentissage « *pour tester des filières* », et de diversifier ses plates-formes ressources. Le groupe travaille aujourd'hui avec l'initiative 1 jeune 1 solution, Mozaïk RH, JobTeaser, Hello Handicap, Talents Handicap, Engagement Jeunes et recrutdiploma. « *On fait beaucoup de dentelles pour ne pas reproduire les mêmes profils, et ça paye* », se félicite la directrice des ressources humaines, Karima Silvent. « *En 2020, 18 % des recrues d'Axa France sont issues des quartiers prioritaires de la ville* », confirme un porte-parole du groupe.

Mais tous les employeurs ne se laissent pas convaincre d'élargir leur champ de recrutement au-delà des écoles de référence, comme le secteur bancaire, qui ne veut pas prendre de risque sur les métiers de l'analyse financière, par exemple.

#### Lire aussi

« On m'a conseillé d'enlever la photo pour cacher que je suis noir » : la France malade de ses discriminations

« *Les freins à la diversité, c'est de choisir la facilité*, remarque Frédéric Fougerat, le directeur RSE de Foncia. *Il faut consacrer du temps au recrutement et faire un portrait précis des compétences dont on a besoin. C'est comme ça que j'ai trouvé mon mouton à cinq pattes sur une plate-forme spécialisée dans la diversité. En revanche, j'avais recruté un infographiste autiste en passant par Cap emploi, mais on ne l'a pas gardé, car la compétence n'était pas au rendez-vous.* »

## Afficher d'emblée l'enjeu

Objectiver les profils est devenu un mantra des politiques de diversité, que ce soit dans les offres d'emploi ou dans les fiches de postes, en interne ou pour concevoir les algorithmes.

« *On a un peu tendance à aller chercher ce qu'on connaît déjà, des profils communément ciblés, car on sait que ça marche. En faisant chercher par un algorithme des compétences fines, la qualité du recrutement s'améliore, et permet aux entreprises d'étudier davantage de candidatures*, affirme Thomas Allaire, fondateur de Jobijoba et responsable des données chez Hellowork, une plate-forme de mise en relation de recruteurs et d'actifs. *Nos chargés de clientèles encouragent les entreprises à redéfinir les fiches de poste en fonction des compétences.* »

Pour améliorer la parité, le spécialiste de matériel logistique Quadient a en effet reformulé ses annonces, mais avec le souci d'afficher l'enjeu « diversité ». « *Pour atteindre l'objectif de 50 % de femmes [contre 33 % actuellement], nos équipes RH mettent en ligne des offres réécrites dans le but de favoriser la diversité. Il est important de communiquer à l'extérieur sur ce que nous faisons pour les femmes. Puis les sourceurs [recruteurs] créent un réservoir*

*de candidats en se focalisant sur l'expérience de la personne plus que sur l'école* », témoigne la directrice des ressources humaines, Stéphanie Auchabie.

La même leçon est tirée pour l'emploi handicapé : « *Il y aurait sans doute moins d'entreprises pour se plaindre de ne pas trouver de candidats en situation de handicap, si elles précisait dans leurs offres qu'elles sont handi-accueillantes* », souligne Katia Dayan, la présidente de l'entreprise adaptée Les Papillons de Jour.

## Pistes expérimentales

Certaines entreprises empruntent des pistes plus expérimentales, comme le communautarisme mis au service de la diversité. C'est le cas du chimiste Solvay, qui a lancé au mois de mai un programme consacré aux populations sous-représentées dans l'entreprise. « *On s'est donné jusqu'à 2025 pour obtenir des résultats, avec du concret dès 2021. Par exemple, pour chaque poste recruté, que la moitié des candidats soit issue d'un groupe sous-représenté* », annonce Nathalie van Ypersele, la responsable du programme Diversité, équité, inclusion (DEI) et directrice de la communication de Solvay.

Aux Etats-Unis, un groupe vient ainsi d'être lancé, en septembre, pour la communauté afro-américaine, chargé de créer un environnement inclusif. « *L'objectif est double : partager les expériences et faire remonter les initiatives de terrain pour être plus inclusif. Le groupe a un budget et un parrain membre du top 30 [de la hiérarchie de l'entreprise] qui veille au respect de la stratégie et les aide à prendre les contacts. On travaille sur trois axes : le recrutement, l'évolution de carrière et le leadership* », explique Nathalie Van Ypersele. En parallèle, des scores DEI sont mis en place par département et par fonction, sur la base d'enquêtes internes, « *pour entretenir un état d'esprit inclusif* ». Ce type d'expérience permet de rendre visibles les communautés, mais peut aussi reproduire les inégalités existantes, commente Yannick L'Horty.

Le juge de paix sur la diversité du recrutement, c'est le test de discrimination. Le secteur de l'intérim vient de le constater à ses dépens. Quelques entreprises prennent les devants pour maîtriser au mieux la situation, comme Casino ou L'Oréal, par exemple.

### Lire aussi

Près d'une agence d'intérim sur deux testée par SOS-Racisme accepte les critères de discrimination de ses clients

Le géant du cosmétique a ainsi décidé de faire une campagne par an. La première, sur l'origine sociale, a eu lieu en 2017 pour contrôler comment les recruteurs réagissent aux premières lignes de CV sur les loisirs, les activités sportives et les adresses des candidats. La deuxième a testé l'origine ethnique à partir du nom de famille. La recherche, la finance, le marketing, toutes les directions de recrutement ont été mises à l'épreuve. La troisième portait sur l'apparence physique ; « *214 CV ont été envoyés avec ou sans tatouage, avec ou sans piercing, d'autres pour tester la grossophobie* », décrit Anne-Laure Thomas, la directrice diversité, équité et inclusion de L'Oréal. *En 2018, on a identifié une personne qui ne répondait qu'à un type de CV, elle a été renvoyée en formation.* » Chacune des campagnes de L'Oréal est précédée d'une formation des recruteurs. Ces tests sont à la fois un diagnostic et une protection contre les dérives de la discrimination.

### Anne Rodier