

• DOCUMENT D'ÉTUDES

MARS 2024
N°274

Quelles sont les caractéristiques de l'offre de formation à la non-discrimination à l'embauche ?

Marie Benedetto-Meyer Dares

Remerciements

Je remercie vivement l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), et particulièrement Tanguy Bizien et Maya Hagege pour leur participation à l'analyse exploratoire des programmes de formation, la diffusion d'un questionnaire auprès de leurs adhérents et la mise en contact avec certains formateurs.

Je remercie également l'ensemble des formateurs et formatrices interviewés dans le cadre de l'enquête pour leur disponibilité et leur confiance au cours des entretiens.

Enfin, je remercie Véronique Simonnet pour son soutien et son aide tout au long de la réalisation de l'étude, ainsi que Anne-Juliette Bessone et Michel Houdebine pour leur relecture attentive.

Résumé

Depuis 2017, les entreprises de plus de 300 personnes sont dans l'obligation de former à la non-discrimination à l'embauche leurs salariés en charge du recrutement. L'étude s'intéresse à l'offre de formation qui s'est développée suite à cette obligation. Dans un premier temps, l'analyse de programmes de formation permet de repérer les éléments différenciant les formations. La spécialisation des formateurs ou des organismes de formation (en droit, en RH ou dans les questions de diversité) s'avère déterminante sur le contenu et les objectifs pédagogiques. Dans un deuxième temps, une enquête qualitative par entretiens auprès de formateurs permet d'analyser le contenu des formations, et souligne la manière dont les formateurs intègrent les attentes variées des participants (notamment selon qu'ils sont managers de proximité ou chargés de recrutement) et les contraintes temporelles et budgétaires des entreprises. L'analyse fait également apparaître les deux objectifs incontournables dans les formations : la compréhension du cadre légal et la nécessité de repenser les process RH pour objectiver les recrutements. Enfin, l'analyse des modalités pédagogiques montre qu'au-delà de l'apport de connaissance, les formations visent avant tout à créer une prise de conscience et à faire réfléchir les participants à leurs pratiques.

Mots clés

Formation ; discrimination ; diversité ; recrutement.

Table des matières

Introduction.....	5
1. Une offre diversifiée de formation à la non-discrimination à l'embauche	7
1.1 Qui dispense les formations ?.....	8
1.2 Des formats de formation variés	8
1.3 Des contenus organisés autour de deux grandes thématiques	9
2. Une offre de formation qui répond aux exigences de la loi et aux attentes variables des participants	10
2.1 La loi comme opportunité.....	10
2.2 De faibles attentes de la part des employeurs	11
2.3 Des salariés aux profils et aux motivations différentes.....	12
3. Deux piliers incontournables des formations : présenter le cadre légal, décrire les process RH	14
3.1 Connaitre la loi, les risques et les sanctions, un incontournable des formations	14
3.2 Mettre à plat les process : quand la non-discrimination rencontre l'enjeu de professionnalisation de la fonction RH.....	16
3.3 Les questions de diversité évoquées en fin de formation	21
4. Des formations qui suscitent une prise de conscience et constituent un lieu d'échange.....	22
4.1 Une ludicisation des formations au service des apprentissages.....	22
4.2 Un principe de dialogue et de réflexivité	23
4.3 Une prise de conscience difficile à évaluer	24
Conclusion.....	25
Bibliographie.....	27
Annexe 1 Trois exemples de programmes.....	29
Annexe 2 Guide d'entretien	30
Annexe 3 Liste des personnes interviewées	31
Annexe 4 Questionnaire AFMD	32

Introduction

Parue au Journal officiel du 28 janvier 2017, la loi Égalité et citoyenneté introduit un nouvel article dans le code du travail (L. 1131-2) : « 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 ».

Le contexte d'instauration de l'obligation de formation

La loi prend place dans une série de dispositifs, apparus au début des années 2000, pour lutter contre les discriminations dans l'emploi et promouvoir la diversité en entreprise. Elle témoigne du fait que « le droit et l'action publique ont été des moteurs essentiels de l'essor du management de la diversité » (Bereni, 2023, p.29).

Le cadre juridique en matière de lutte contre les discriminations est aujourd'hui conséquent. Dès 1972, la loi Pleven a marqué l'entrée dans le Code pénal français d'une condamnation des discriminations raciales, mais c'est surtout dans le tournant des années 2000 qu'émergent, sous l'impulsion de décisions européennes, une série de lois qui permettent de forger un cadre juridique à la lutte contre les discriminations (Bereni et Chappe, 2011; Mazouz, 2014). La loi du 16 novembre 2001 « relative à la lutte contre les discriminations », constitue un élément fondateur, en faisant de la discrimination un délit. Cette loi définit les critères de discrimination directes et indirectes¹ et les domaines d'intervention. Devant les juridictions civiles, la charge de la preuve est aménagée dès qu'il y a présomption de discrimination². La loi du 27 mai 2008 « portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations » complète celle de 2001 en augmentant le nombre de critères de discrimination³ (qui verront finalement leur nombre atteindre 26 en 2022⁴), et en élargissant les champs d'application de la loi.

La loi du 18 novembre 2018 permet, quant à elle, la mise en œuvre d'actions de groupe en matière de discrimination. Ce dispositif rend possible « à plusieurs personnes victimes d'un même préjudice de la part d'un professionnel, de se regrouper et d'agir en justice »⁵.

Si le droit est donc de plus en plus fourni en matière de non-discrimination, notamment à l'embauche, la juridicisation ne s'est pas accompagnée pour autant d'un très grand nombre de contentieux⁶. On parle même d'hypo-efficacité du droit, soulignant un « écart entre l'augmentation tendancielle du nombre de critères et la stagnation des taux de condamnation » (Dagorn, Alessandrin, 2019, p.11). Ainsi, si certaines condamnations ont été très médiatisées (comme, en 2011, la condamnation pour discrimination raciale à l'embauche de la société de travail temporaire, Adecco, sa filiale Ajilon ainsi que la société Garnier (du groupe L'Oréal), ces affaires restent numériquement peu importantes.

En parallèle, dans les années 2000 également, des dispositifs d'action publique complètent le cadre juridique. Il s'agit souvent de dispositifs catégoriels ciblant particulièrement les femmes, les personnes handicapées ainsi que, dans une moindre mesure les seniors, les jeunes, les habitants des « territoires prioritaires de la politique de la ville », afin de favoriser leur emploi et leurs carrières, et pallier les risques de pratiques discriminatoires. En 2006 un accord national interprofessionnel (ANI) relatif à la diversité, étendu en 2008, marque l'entrée des partenaires sociaux dans le domaine de la diversité jusqu'alors investi par les acteurs privés et les pouvoirs publics. « Visant explicitement la diversité ethnique, culturelle et sociale, cet ANI s'attache à promouvoir l'égalité de traitement et des chances par la mobilisation des acteurs de l'entreprise » (Garner, Recoules, 2014).

Ainsi, comme l'avance Sarah Mazouz « après le moment de reconnaissance et de construction d'un problème public des discriminations, la mise en œuvre de l'action publique antidiscriminatoire a connu d'abord une phase de juridicisation et de dépolitisation de la question puis une phase de "managérialisation du droit" » (Mazouz, 2014). Cette dernière phase désigne

¹ La discrimination directe et indirecte est ainsi définie par la loi : « Constitue une *discrimination directe* la situation dans laquelle, sur le fondement de son origine, de son sexe, de sa situation de famille, de sa grossesse, de son apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son patronyme, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, de son état de santé, de sa perte d'autonomie, de son handicap, de ses caractéristiques génétiques, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. Constitue une *discrimination indirecte* une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés ».

² Ainsi, son l'article L.1134-1 du code du travail, le salarié qui s'estime victime de discrimination doit présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination, tandis que l'employeur, de son côté, aura à prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs, lesquels sont étrangers à toute discrimination.

³ Voldoire, Julie, « Émergence, articulation et usages des critères de discrimination à l'aune de leur multiplication : compte rendu du colloque « Multiplication des critères de discrimination. Enjeux, effets et perspectives » (18 et 19 janvier 2018) organisé par le Défenseur des droits et la mission de recherche droit et justice », *Les cahiers de la LCD*, vol. 9, no. 1, 2019, pp. 103-117.

⁴ La loi du 21 mars 2022 précise et étend la définition de la qualité de lanceur-se d'alerte et renforce le statut protecteur dont les lanceur-ses d'alerte peuvent bénéficier.

⁵ Source : [Qu'est-ce que l'action de groupe ? | economie.gouv.fr](https://www.economie.gouv.fr/actualites/Qu'est-ce-que-l'action-de-groupe-?)

⁶ Dagorn Johanna, Alessandrin Arnaud, « Controverses autour de la Lutte Contre les Discriminations : introduction », *Les cahiers de la LCD*, 2019/1 (N° 9), p. 9-18. DOI : 10.3917/clcd.009.0009. URL : <https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-la-lcd-lutte-contre-les-discriminations-2019-1-page-9.htm>

la tendance, pour les entreprises, à endogénéiser et intégrer les contraintes juridiques à leurs instruments de gestion en l'articulant à la logique managériale (Edelman, 2016). La lutte contre les discriminations se transforme, dans les entreprises au milieu des années 2000, en véritables « politiques de diversité » qui se fondent sur l'idée que la diversité est une richesse (Bereni, 2009) et un élément de performance au sein des organisations, et non une seule contrainte légale.

Cette articulation entre droit, politiques publiques et initiatives d'entreprises contribue à faire de la lutte contre les discriminations un sujet d'attention majeur de la part de tous les acteurs (législateur, institutions publiques et employeurs). Pour autant, les études témoignent du maintien des discriminations à l'embauche, notamment pour les femmes ainsi que pour les personnes d'origine supposée maghrébine (Arnoult *et al.*, 2021a ; Arnoult *et al.*, 2021b ; Breda *et al.* 2022).

Le projet d'instaurer une obligation de formation à la non-discrimination à l'embauche émerge en 2014, lorsque le Ministre du travail instaure un groupe de dialogue sur la lutte contre les discriminations en entreprises. Composé de représentants des organisations d'employeurs et de salariés, d'associations de lutte contre les discriminations et/ou conduisant des actions d'insertion professionnelle, d'intermédiaires de l'emploi public et privés, de chercheurs, et de représentants de l'administration, ce groupe est présidé par Jean-Christophe Sciberras, alors président de l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH). En 2015, le groupe formule 18 propositions, dont celle d'examiner (dans le cadre du bilan de l'ANI de 2006), les conditions dans lesquelles des formations sur les discriminations dans le travail pourraient être rendues obligatoires. Il est alors précisé que la mise en œuvre de cette proposition relèverait de la responsabilité des partenaires sociaux.

En juillet 2016, alors que le projet de loi « Egalité et citoyenneté » est présenté et discuté à l'Assemblée nationale, plusieurs amendements s'appuyant sur des propositions issues du rapport sont alors présentés et débattus (à l'Assemblée Nationale en juillet 2016⁷ puis dans des commissions spéciales en octobre et novembre 2016⁸). Plusieurs propositions sont discutées, comme la tenue d'un registre des candidatures adressées dans le cadre de procédures de recrutement, l'usage du CV anonyme ou l'instauration de formations obligatoires à la non-discrimination à l'embauche. La rapporteure Mme Marie-Anne Chapdelaine précise à l'Assemblée Nationale : « à l'issue de plusieurs tables rondes, il nous est apparu que la pédagogie était plus efficace que la répression vis-à-vis des recruteurs. Le présent amendement tend donc à prévoir une formation à la non-discrimination pour ces personnels dans les entreprises ». Le caractère obligatoire de la formation, son coût et le seuil de 50 salariés font alors l'objet de discussions. En novembre 2016 il est décidé de cibler les entreprises de plus 300 salariés afin de s'assurer que « les entreprises concernées auront une taille suffisante pour assumer cette charge »⁹. Alors que l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) proposait, au sein du groupe de dialogue, de plafonner cette obligation à une journée, M.A. Chapdelaine déclare lors des échanges au sein d'une des commissions spéciales : « nous souhaitons vraiment donner un maximum de souplesse au dispositif et nous appuyer sur l'expérience déjà acquise par les entreprises les plus exemplaires ».

La loi promulguée témoigne ainsi de la volonté d'encadrer juridiquement les pratiques tout en laissant l'initiative aux employeurs de s'en saisir et d'en définir les modalités concrètes.

Présentation de l'étude sur l'offre de formation à la non-discrimination à l'embauche

Ainsi, même si elle est assortie d'une obligation, la loi instaurant l'obligation de formation à la non-discrimination à l'embauche est difficilement assimilable à une approche punitive de la discrimination (Carcillo, Valfort, 2018). Peu contraignante, elle n'est assortie d'aucune précision quant au contenu ou au format des formations, et reste imprécise sur les fonctions concernées par l'obligation (les « employés chargés des missions de recrutement » restant une dénomination assez vague). Elle n'a fait l'objet jusqu'à aujourd'hui d'aucun suivi¹⁰, ni de sanctions pour les entreprises qui ne s'y conforment pas. On note également qu'elle se centre sur la seule étape de l'embauche, qui n'est pas le seul moment, loin s'en faut, où s'exercent des pratiques discriminatoires dans l'emploi (Doytcheva, 2018). En outre, des études témoignent du fait que les actions de formation et de sensibilisation étaient, de fait, souvent déjà présentes dans les entreprises (DDD, 2015 ; Demilly, 2020).

Pour autant, dès la parution de cette loi, certains organismes de formation (par la suite nommés OF), saisissant l'annonce d'un nouveau besoin, ont conçu des modules répondant à cette obligation. Cette offre est aujourd'hui foisonnante et recouvre des programmes très hétérogènes, du module de e-learning de moins d'une heure à la formation « en présentiel » de deux jours en passant par la formation interne.

Cette offre s'est développée dans le contexte de mutations profondes que connaît la formation professionnelle depuis plusieurs années, sous l'effet de réformes nombreuses en matière de financement (Caillaud, 2021), d'un renforcement des critères de qualité et des processus importants de certification et de normalisation (Paddeu, Veneau, 2023). Le marché est aujourd'hui caractérisé par la croissance du nombre d'organismes de formation : en 2022, 87 800 organismes de formation avec un chiffre d'affaires strictement positif ont été recensés, soit 6 % de plus par rapport à 2021, avec une augmentation

⁷ [Assemblée nationale ~ Troisième séance du vendredi 01 juillet 2016 \(assemblee-nationale.fr\)](#)

⁸ Comptes-rendus des réunions de la commission spéciale chargée d'examiner le projet de loi « Egalité et citoyenneté » les 16 juin et 8 novembre 2016. [Assemblée nationale ~ Compte rendu de réunion de la commission spéciale chargée d'examiner le projet de loi Egalité et citoyenneté \(assemblee-nationale.fr\)](#)

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Le suivi est actuellement inscrit dans le Plan national de lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine (2023-2026) présenté par le gouvernement en janvier 2023, puisqu'il est prévu de « solliciter auprès des organismes de formation les données relatives à l'exercice des formations réalisées notamment en application de l'article L. 1131-2 du code du travail ».

forte du nombre d'organismes individuels¹¹. L'offre est également marquée, depuis plusieurs années, par une augmentation croissante de nouvelles modalités de formations qui ne sont ni des stages, ni des cours : les formations en situation de travail, la participation à des séminaires, ou encore l'auto-formation (y compris en ligne). L'enquête EFE-e 2020¹² indique que 50 % des entreprises formatrices ont eu recours à des cours ou stages en ligne en 2020, contre seulement 16 % en 2015. Les analyses pointent que « ce type de formation s'est intensifié dans les entreprises qui le pratiquaient déjà : pour deux tiers d'entre elles, la proportion des effectifs formés à distance a augmenté entre 2019 et 2020 » (Rosa et al., 2023).

Ce document d'étude permet de comprendre comment est construite aujourd'hui l'offre de formation à la non-discrimination à l'embauche et répond à un double enjeu. Il s'agit d'une part d'avoir un panorama de l'offre de formation et d'identifier des éléments communs ou différenciant les formations « recruter sans discriminer » (nommées RSD ci-après) comme le type d'organisme de formation proposant la formation, le format, le contenu, les objectifs pédagogiques. Il s'agit d'autre part, par le truchement de l'analyse des offres de formation et en interrogeant ceux qui les dispensent, de mieux comprendre les attentes des participants, leurs réactions lors des stages et les effets attendus et perçus des formations sur les pratiques de recrutement et les risques de discrimination à l'embauche.

Evaluer le nombre de personnes ayant suivi des formations « recruter sans discriminer »

Il est difficile d'estimer le nombre de personnes formées chaque année et même le niveau de connaissance de la loi et de l'obligation. Selon une enquête du Lab'ho d'Adecco¹³ réalisée en 2018 (soit un an après la parution de la loi) 58% des recruteurs dans les entreprises de plus 300 salariés, pourtant directement concernés, affirmaient ne pas avoir entendu parler de cette obligation.

En 2023, cinq ans après, une enquête similaire réalisée par Adecco avec Ipsos¹⁴ montre que 47% des recruteurs dans les entreprises de plus 300 salariés ont suivi une formation à la non-discrimination à l'embauche (contre 27% en 2017), et 70% des responsables RH (contre 49% en 2017). En ce qui concerne l'obligation de formation, elle n'est connue que de 61% des recruteurs de plus de 300 salariés contre 80% des responsables RH. Les professionnels des RH semblent désormais beaucoup plus informés de l'obligation de la formation « recruter sans discriminer » (RDS) que ne le sont les recruteurs opérationnels.

Pour analyser les formations, une première étude exploratoire a permis de repérer les grands types de formations à la non-discrimination à l'embauche et d'en examiner les programmes (1). Cette étude permet de repérer les différents types de formations, selon la spécialisation des formateurs ou des organismes de formation, selon leur modalité de dispense et selon leur contenu. Dans un deuxième temps, la présentation d'une enquête qualitative par entretiens réalisée auprès de 19 formateurs permet de revenir sur la manière dont été conçues les formations, en soulignant les contraintes que les concepteurs ont intégrées, notamment les contraintes marchandes, les contraintes temporelles et faibles attentes des participants (2). L'analyse détaillée du contenu des formations permet de faire apparaître les manières différenciées dont les formations abordent les deux éléments fondamentaux des formations « recruter sans discriminer » : le cadre légal d'une part et la mise à plat des process RH d'autre part (3). Enfin, l'analyse des modalités pédagogiques et des modes d'évaluation des formations met en avant l'importance, pour les formateurs, au-delà de l'apport de connaissance, de créer une prise de conscience et d'inviter les participants à réfléchir à des actions concrètes qu'ils pourraient mettre en œuvre (4).

1. Une offre diversifiée de formation à la non-discrimination à l'embauche

La requête « formation à la non-discrimination à l'embauche » sur un moteur de recherche permet d'avoir une idée de l'offre foisonnante de prestations de formations correspondant à cet intitulé et de la variété des organismes de formation (OF) qui les proposent. Les formations sont-elles homogènes ou équivalentes ? Quasiment toutes ont le même nom (« recruter sans discriminer » ou « la non-discrimination à l'embauche »), et, sur le site des OF qui les présentent, la mention « formation obligatoire » (complétée souvent par un rappel de l'article de loi) est présente la plupart du temps.

Lorsque le programme de la formation est détaillé, on observe des similitudes dans les thèmes abordés : le rappel des critères de discrimination définis par la loi, les risques de contentieux en cas de pratique discriminatoire, la présentation de pratiques qui visent à améliorer les processus de recrutement (voir en annexe trois exemples de programme). Mais une analyse plus attentive permet d'identifier des éléments différenciant fortement ces formations.

¹¹ D'après les bilans pédagogiques et financiers des organismes de formation. Source : *Formation professionnelle - annexe au projet de loi de finance 2024*.

¹² L'Enquête Formation Employeur – européenne (EFE-e) 2020 est le volet français de la 6e édition de l'enquête européenne "Continuing Vocational Training Survey" (CVTS).

¹³ Stéphane Béchaux, Recruter dans la diversité. La formation, une obligation ou une chance ?, rapport du Lab'ho, mai 2018. groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2018/05/Etude-Lab-Ho-Humando-Recruter-dans-la-diversite.pdf

¹⁴ Enquête Ipsos réalisée pour The Adecco Group du 8 au 13 février 2023 selon la méthode des quotas, menée sur internet auprès de 500 recruteurs salariés d'entreprise (ayant été impliqués dans au moins un processus de recrutement au cours des douze derniers mois), dont 282 personnes salariées d'entreprises de 300 salariés ou plus et 156 responsables de Ressources humaines.

Afin de mieux comprendre ce que recouvrent les formations à la non-discrimination à l'embauche, une analyse exploratoire des programmes de formation a été réalisée à partir des pages web de 35 organismes de formation¹⁵. Cette analyse a permis une première identification de grands types d'organismes de formation (OF) délivrant la formation. L'analyse a été complétée par la passation d'un questionnaire diffusé par l'AFMD auprès de ses 180 adhérents en mai 2023 (présenté en annexe). 82 réponses ont pu être analysées. Ces résultats permettent de fournir quelques éléments de connaissance sur les différentes modalités de formation au sein de ces entreprises.

1.1 Qui dispense les formations ?

Un des éléments de différenciation fort est le type de formateur ou d'OF proposant la formation. On distingue les formations réalisées par des organismes ou prestataires externes et celles réalisées en interne, par un salarié de l'entreprise. Les formations externes sont dispensées par des organismes eux-mêmes variés, qui font appel à des formateurs salariés des OF ou sous-traitants indépendants. Trois grandes catégories d'organismes externes peuvent être distinguées :

- **Les OF généralistes ou spécialisés dans les RH.** Ces organismes de formation, souvent de grande taille (le plus gros organisme étudié délivre 11 000 sessions de formations par an dans un très large éventail de domaines) ont une offre souvent très segmentée et organisée autour des grands sujets de préoccupation des professionnels. Dans les OF généralistes, les formations « recruter sans discriminer » sont souvent présentes dans la partie « formations au recrutement » de leur catalogue, destinée prioritairement aux personnes en charge des Ressources humaines.
- **Les OF spécialisés dans le domaine juridique.** Il peut s'agir d'OF spécialisés dans le droit, parfois adossé à un éditeur spécialisé dans le domaine juridique. Dans ce cas, les formations « recruter sans discriminer » sont intégrées à la partie « droit du travail ». D'autres formations sont proposées directement par des cabinets d'avocats (ayant reçu la certification Qualiopi) ou bien sont dispensées sous forme de prestation par des avocats indépendants, pour accompagner leurs prestations de conseil et d'accompagnement.
- **Les OF, associations ou cabinets spécialisés dans le domaine de la diversité et de l'inclusion (nommés « D&I »).** Ces organismes sont de statut, de taille et de prestations variables. Certains ont une activité spécialisée autour d'une forme de discrimination particulière (par exemple liée au handicap), d'autres organismes proposent des actions (formations, accompagnement) aussi bien à destination d'employeurs qu'à des personnes éloignées de l'emploi (qu'ils accompagnent dans leur recrutement). Les formations « recruter sans discriminer » s'intègrent alors dans une gamme variée d'actions autour de la diversité (conférences, ateliers, rencontres...). Elles ont d'ailleurs parfois des intitulés plus larges (comme « recruter sans discriminer et promouvoir la diversité dans les RH » ou bien « recruter sans discriminer : vers des pratiques plus inclusives »), ce qui témoigne d'objectifs pédagogiques plus larges.
- A ces trois types d'organismes externes, il faut ajouter **les formateurs internes**, salariés des entreprises où ils assurent des formations. Celles-ci sont organisées en interne, et ne sont donc pas soumises à l'obligation d'obtention de la certification Qualiopi (elles sont néanmoins inscrites dans le plan de formation et donnent lieu à une attestation de présence délivrée aux participants). Il est difficile d'avoir des informations précises sur la manière dont sont dispensées ces formations, dont les programmes ne sont pas consultables à l'extérieur, mais les résultats du questionnaire passé auprès des adhérents de l'AFMD semble montrer que, dans ces entreprises, ce sont les responsables en charge de la diversité et de l'inclusion (D&I) qui sont majoritairement en charge de dispenser ces formations.

Le questionnaire révèle que 32 entreprises sur les 82 répondantes ont fait appel à des formateurs internes. Ce résultat est à mettre en regard d'une autre étude, réalisée par Adecco et Ipsos (parue en 2023¹⁶) qui estime que 40% des personnes formées à la non-discrimination à l'embauche l'ont été en présentiel via une formation interne.

1.2 Des formats de formation variés

Une autre manière de différencier les formations est de comparer les modalités de formations. Sur ce plan, on peut distinguer les formations en présentiel, celles réalisées exclusivement en visioconférence avec un formateur à distance, souvent nommées « classes virtuelles », et enfin celles dispensées sous forme de modules de e-learning (c'est-à-dire que le participant suit en ligne de manière autonome, sans formateur).

L'enquête Adecco-Ipsos estime que si 40% des personnes formées à la non-discrimination à l'embauche l'ont été en interne et en présentiel, 27% auraient été formées en présentiel par un organisme extérieur et 31% en e-learning (2% autre). Cette part importante de e-learning s'inscrit dans la tendance plus générale, déjà mentionnée, de recours accru aux modalités

¹⁵ Analyse réalisée en partenariat avec l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)

¹⁶ [The Adecco Group publie avec Ipsos une étude sur la discrimination à l'embauche et poursuit sa lutte contre toutes les formes de discrimination, notamment grâce à la formation \(groupe-adecco.fr\)](#)

numériques de formation depuis quelques années (Rosa et al., 2023 ; Romani, 2021). Les dispositifs à distance, et a fortiori les *e-learning*, sont de manière générale moins onéreux que les formats « en présentiel ». La consultation des tarifs en ligne montre que ceux-ci vont de 119 € par participant (pour 1h e-learning) à 1 500 € par personne pour 3h en présentiel (sans compter les éventuels frais de déplacement et de restauration qui peuvent s'ajouter dans certains cas). Ces tarifs sont évidemment indicatifs, les entreprises pouvant négocier les montants en fonction du nombre de participants et le format choisi. Mais ils peuvent expliquer la forte tendance à privilégier les formations en ligne.

Le questionnaire réalisé auprès des adhérents de l'AFMD permet de souligner par ailleurs que, pour plus d'un quart des répondants, les formations à la non-discrimination articulent plusieurs modalités (par exemple elles peuvent commencer par un e-learning et se prolonger par une formation en présentiel, interne ou externe, qui est de ce fait plus courte et plus condensée).

Parmi les formations externes, on peut également distinguer celles qui sont réalisées « inter-entreprises » (dans ce cas les participants viennent de différentes entreprises et se sont inscrits souvent individuellement à des sessions planifiées par l'OF) et celles qui sont « intra-entreprise » (c'est-à-dire que les participants viennent tous de la même entreprise). La plupart des formations sont, de fait, réalisées en « intra », ce qui signifie qu'elles font l'objet d'une demande de la part d'une entreprise qui les planifie pour un ensemble de salariés. Les formations « inter » sont destinées à accueillir des demandes individuelles et ponctuelles (par exemple un nouvel arrivant sur un poste ou un salarié qui prend l'initiative d'être formé sur la question)

La durée des formations est également variable, comprise entre ½ heure (il s'agit alors de e-learning ou de formations internes) et 2 jours. Les réponses obtenues au questionnaire semblent plus précisément indiquer que les formations internes sont plus courtes que les externes (mais comme il sera précisé plus tard, elles s'accompagnent souvent d'autres modalités d'actions ou de sensibilisation).

Durée des formations / formation externe ou interne	Externe	Interne	Total
1/2heure à 1 heure	13	11	24
1/2 journée	13	16	29
1 jour	21	4	25
2 jours	3	1	4
Total	50	32	82

Tableau n°1 - Répartition des entreprises selon la durée des formations et le type de formation (externe ou interne)

L'enquête par entretiens a permis de mettre en évidence qu'au-delà de ce qui est décrit formellement dans les programmes de formation, les OF adaptent souvent leur offre aux demandes des entreprises clientes. Le fait de proposer plusieurs formats (classe virtuelle ou présentiel, intra ou inter) permet notamment de s'adapter aux contraintes des participants.

En revanche le choix du format n'est pas lié au type d'organismes dispensant la formation : les e-learning comme les classes virtuelles sont proposés autant par les cabinets D&I que par les OF juristes ou généralistes. La durée des formations ne semble pas non plus liée au type d'OF proposant la formation.

1.3 Des contenus organisés autour de deux grandes thématiques

La plupart des programmes de formation comportent les mêmes grands thèmes, qui sont développés selon un ordre et avec un niveau de détail variable.

L'analyse des 35 programmes de formation montre tout d'abord que quasiment toutes les formations (30 précisément) prévoient une présentation du cadre juridique et des obligations légales en matière de non-discrimination à l'embauche. Il s'agit d'un enseignement à dominante juridique, qui vise à bien connaître les critères de discrimination et les risques encourus (responsabilité civile et pénale) liée à la discrimination à l'embauche.

La grande majorité des formations (25 sur les 35 étudiées) consacrent par ailleurs une partie à la préconisation de « bonnes pratiques » dans le recrutement. Il s'agit souvent de montrer comment (re)penser les processus de recrutement pour veiller, à chaque étape à mettre en place des dispositifs non discriminants. Les étapes du processus abordées en formation sont plus ou moins nombreuses et détaillées. Il peut s'agir de réfléchir aux manières d'analyser les besoins et de rédiger une annonce, des modalités de diffusion de l'offre ou de réaliser le « *sourcing* » (c'est-à-dire la recherche de candidats potentiels), des méthodes de sélection des candidatures, des techniques de passation d'entretiens, des modalités de retour aux candidats. Certaines formations intègrent l'étape de l'intégration de la nouvelle recrue dans son poste. Si toutes les étapes ne sont pas abordées systématiquement dans les formations (comme cela sera précisé plus loin), certaines semblent très répandues. C'est le cas de l'entretien de recrutement (au programme de 22 formations), de la rédaction des annonces et du *sourcing* mentionnés dans 19 programmes, ou encore de la sélection des candidatures (dans 15 programmes). A l'inverse, la rédaction des comptes-rendus d'entretiens ou l'envoi des réponses aux candidats ne concernent respectivement que 8 et 7 programmes.

En dehors de ces deux grands thèmes, les questions de diversité et de l'inclusion dans l'emploi sont peu abordées dans les formations. Seuls 9 programmes de l'échantillon mentionnent ces notions. Les effets en termes de diversification dans les recrutements, d'inclusion, de mixité ou d'égalité des chances ne sont donc pas centraux dans ces formations, qui sont très nettement centrées sur le sujet des contraintes légales d'une part et des moyens d'y faire face à travers l'amélioration des processus du recrutement, d'autre part.

L'étude exploratoire des formations à la non-discrimination à l'embauche permet donc d'établir quelques constats sur les éléments différenciant les formations.

Dans un deuxième temps, la réalisation d'une enquête par entretiens auprès de formateurs dispensant la formation a permis de mieux comprendre comment s'est construite l'offre, c'est-à-dire en tenant compte d'une part des attentes des publics auxquels elle s'adresse, mais aussi des différents enjeux pour les OF et les formateurs. L'enquête a permis également de mieux comprendre les choix de modalités pédagogiques comme de contenus.

Méthodologie de l'étude qualitative

L'étude se fonde sur la réalisation de 19 entretiens semi-directifs avec des formateurs et formatrices dispensant des formations à la non-discrimination à l'embauche, soit au sein d'organismes habilités à délivrer des formations professionnelles, soit en interne au sein de leur organisation. Le choix des personnes à interroger a été réalisé à partir de deux critères :

- d'une part la visibilité des organismes de formation (formation apparaissant parmi les premiers résultats sur un grand moteur de recherche à partir de la requête « formation à la non-discrimination à l'embauche »);
- d'autre part en faisant varier le type d'organismes. Pour ce deuxième critère, on a choisi de retenir 5 organismes généralistes ou à dominante RH, 5 organismes spécialisés dans le domaine juridique et 5 associations ou cabinets spécialisés dans le domaine de la diversité habilités à délivrer des formations. Pour compléter l'échantillon, 4 entretiens ont été réalisés auprès de formateurs internes dans des entreprises.

Les formateurs ont été contactés soit par sollicitation directe, soit par l'intermédiaire de l'AFMD. Les entretiens ont été réalisés entre mars et juillet 2023, d'une durée comprise entre 45mn et 2h15, ils ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique (cf. guide d'entretien en annexe).

Les entretiens ont été complétés par l'analyse de documents relatifs aux formations fournis par les formateurs (supports de formation, documentation diffusée aux participants). En outre, 3 formations en e-learning et un « atelier pédagogique » post formation ont fait l'objet d'observations participantes.

2. Une offre de formation qui répond aux exigences de la loi et aux attentes variables des participants

Cette partie se fonde sur l'analyse des entretiens réalisés pour comprendre comment l'offre de formation s'est construite à partir de l'obligation posée par la loi (2.1), tout en tenant compte des contraintes, notamment liées aux attentes tenues de la part des entreprises (2.2) et des profils différenciés des participants à ces formations (2.3).

2.1 La loi comme opportunité

L'offre de formation en matière de diversité ou de lutte contre les discriminations existait déjà en France avant 2017. Une enquête du défenseur des droits parue en 2015¹⁷ fournit quelques informations sur les pratiques des grandes entreprises. Sur 70 entreprises ayant répondu à l'enquête, 94 % déclarent mener des actions de formation ou de sensibilisation sur le sujet auprès de leurs salariés. Néanmoins, un tiers seulement affirme avoir formé plus de la moitié de son personnel sur ces questions. Les publics visés sont essentiellement les managers et les personnes exerçant dans le domaine des Ressources Humaines. Le rapport précise « Même si les actions de formation et de sensibilisation sont ouvertes aux différentes catégories de salariés, les résultats de l'enquête indiquent qu'il est rare que ces formations revêtent un caractère obligatoire pour le public visé » (p.45). Quelques entreprises sont néanmoins citées, qui ont mis en œuvre des formations, notamment sous la forme d'un *serious game* ou encore « grâce à un système de démultiplication de pairs à pairs ».

Le rapport ne précise pas si ces entreprises font appel à des organismes extérieurs pour mener ces formations, ou si celles-ci sont conçues en interne. Il est en tout cas très probable que l'offre de formation qui était proposée avant 2017 ait été réduite. Au cours de nos entretiens, seule une association spécialisée dans les questions de discrimination dans l'emploi et deux formateurs internes nous ont dit avoir réalisé des formations sur le sujet avant 2017.

La promulgation de la loi « Egalité et citoyenneté » a ainsi conduit un grand nombre d'OF à concevoir des formations spécifiques dès 2017 ou 2018.

« Quand il y a eu l'obligation de formation en 2017 qui est arrivée, j'ai des partenaires qui m'ont demandé, effectivement, d'intervenir sur ce sujet, enfin de monter une formation sur ce sujet pour pouvoir les aider. (...) les

¹⁷ [Agir pour l'égalité dans l'emploi : Les recommandations. Catalogue en ligne \(defenseurdesdroits.fr\)](#)

organismes de formation ont compris qu'il pouvait y avoir un intérêt à développer ce genre de produit. C'est quelque chose qui est arrivé avec la loi ». (OF, Juridique)¹⁸

« Je pense que quand la loi est sortie, ils ont dû me dire : "tiens, on monte un truc là-dessus". Dès que c'est obligatoire, de toute façon, vous commercialisez, hein ! » (OF, RH)

La loi apparaît donc comme une opportunité pour développer les formations. Dans un contexte de concurrence forte entre organismes de formation, le fait de délivrer des formations obligatoires est indéniablement un atout pour attirer des inscriptions. Pour certains organismes, la formation RSD est devenue, selon les formateurs eux-mêmes, un moyen pour leurs OF de se rendre visibles, d'être mieux reconnus sur ces thématiques. Certains formateurs ont présenté la formation « recruter sans discriminer » comme étant un « best of » du catalogue de leur OF.

Pour ces différents organismes, les enjeux du développement de ces formations sont variables. Si, pour les OF généralistes, il s'agit de diversifier leur catalogue et se positionner sur des thématiques nouvelles (souvent en même temps que celles du harcèlement ou des violences sexistes), pour les juristes comme les organismes spécialisés dans la diversité, il peut s'agir davantage d'un moyen de capter ou de fidéliser des clients. Plusieurs formateurs ont ainsi évoqué la formation « recruter sans discriminer » comme un « produit d'appel » pour se faire connaître et présenter les autres activités (parfois d'autres formations ou des prestations de conseil, d'accompagnement...).

Pour les formateurs internes interviewés, l'enjeu est celui de la reconnaissance et de la visibilité de leur activité à l'intérieur de leur entreprise. En effet, les formateurs internes exercent des fonctions dans des services liés à la Diversité et l'Inclusion (D&I). Ils sont donc spécialistes des questions de diversité. La formation RSD et son caractère obligatoire constituent un moyen de mettre en place des formations et d'être identifié sur le sujet, afin de devenir un interlocuteur incontournable sur les questions de discrimination et de diversité.

Un formateur interne interrogé, nouveau sur son poste, propose la formation aux entités de sa nouvelle entreprise en mettant en avant son expérience.

« Je suis allé rencontrer les DRH [de chaque structure du groupe], je leur ai dit : « J'ai fait cette formation pendant 15 ans. Si jamais vous avez des collaborateurs qui sont arrivés après que vous ayez eu une vague de formations, ou si vous n'avez pas eu le temps de mettre en place cette formation depuis ces dernières années, ou que vous êtes sur des gens qui ont besoin de la piqûre de rappel tous les cinq ans, et bien, moi, je vais faire quatre sessions, là, de formations, donc vous pouvez inscrire des gens ! » (Interne, D&I)

Les formations sont souvent difficilement dissociables, pour ces formateurs, d'autres actions qu'ils réalisent par ailleurs dans leur entreprise (sensibilisation, interventions dans des séminaires etc.). Dans certains cas, les formations RSD sont d'ailleurs proposées sous forme de modules au cours d'une formation au management, ou bien elles sont intégrées aux sessions d'accueil pour les nouveaux arrivants.

2.2 De faibles attentes de la part des employeurs

L'obligation de formation concernant les entreprises de plus de 300 personnes, il n'est pas étonnant que celles-ci constituent les principales commanditaires de ces formations, même si certains formateurs évoquent la présence de plus petites entreprises ponctuellement en formation.

Quelles sont les attentes des entreprises commanditaires ? Trois types de motivations sont perçus par les formateurs.

- Les formateurs identifient tout d'abord les entreprises qui souhaitent former les salariés par souci de conformité aux obligations légales, qui sont largement majoritaires. On l'a dit, le respect de l'obligation de formation ne fait l'objet d'aucun contrôle. Les entreprises ne risquent donc pas de sanction si elles ne s'y conforment pas. En revanche, étant donné que la charge de la preuve en matière de discrimination est allégée par le Code du travail¹⁹, le fait d'avoir mis en place une formation « recruter sans discriminer » est un élément qui peut témoigner d'une volonté de l'employeur d'éviter les pratiques discriminatoires. Un avocat explique :

« Ce qu'on dit dans notre formation, enfin nous, à notre sens, le seul risque qu'on pourrait identifier, si jamais on ne respecte pas cette obligation, c'est qu'effectivement on a un contentieux en discrimination, on n'est pas en mesure de démontrer qu'on a respecté et ça pourrait être un indice supplémentaire pour dire : "nous, on n'est pas une

¹⁸ Dans le document, les entretiens sont anonymisés. Pour qualifier les extraits d'entretiens, on trouve entre parenthèse un code désignant le type d'organismes (OF pour organisme de formation / cabinet / association / interne) et le profil de l'organisme ou du formateur (juridique /RH/D&I).

¹⁹ Selon article L.1134-1 du code du travail, en cas de litige, la personne se disant victime de discrimination à l'embauche « présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination ».

entreprise vertueuse, on n'est pas formé et ça pourrait expliquer nos pratiques problématiques sur la question".(...)
Ce serait dans un faisceau d'indices, un petit élément supplémentaire, (...) D'ailleurs c'est ce qu'on leur dit : "Il ne faut pas toujours raisonner en termes : bon, il n'y a pas de sanction, on le fait pas" » (OF, juridique).

- A la crainte du contentieux se joint une autre crainte, celle de la réputation ou de l'image, c'est-à-dire l'inquiétude d'apparaître publiquement comme une entreprise ayant des pratiques discriminatoires.

Un cas de figure spécifique a été abordé en entretien, celui des entreprises ayant connu des litiges, qui ont une image ternie (suite à un *testing* par exemple ou à un fait médiatisé) ou dont les pratiques présentent un risque, et qui veulent sensibiliser leurs salariés pour prévenir toute difficulté. Dans ce cas, elles semblent se tourner plus facilement vers un juriste pour dispenser la formation.

« Le patron de ce service (...) m'a dit : " Écoutez, on veut que vous veniez une demi-journée pour sensibiliser toutes nos têtes bien faites, là, qui ont un peu merdé sur le sujet, pour certaines d'entre elles. (...) Votre présence pendant une journée, sur ces sujets-là, sera beaucoup plus efficace qu'une sanction éventuelle", donc ils ont voulu traiter un épiphénomène, où y avait eu, je pense, des mots déplacés, etc. On ne va pas réagir forcément avec le bâton, mais réagir avec la pédagogie. (...) Je suis toujours un peu le parachutiste qu'on envoie dans les missions un peu... délicates. » (Avocat indépendant).

- les entreprises les plus engagées dans les politiques de diversité mettent en place les formations obligatoires afin de compléter leurs actions. Dans ce cas, elles ont plutôt tendance à s'adresser à des OF spécialisés dans la diversité (avec qui elles sont déjà en contact) ou à des formateurs internes (notamment si l'entreprise a embauché un « manager de la diversité » susceptible de dispenser la formation). Un formateur explique par exemple que le fait de répondre à l'obligation de formation est un élément indispensable dans le cadre de démarche de demande de label.

« Pour toutes les entreprises qui vont vers les labels égalité et diversité, pour lesquels les revues de process sont essentielles, l'évaluation des risques... [on cherche] des trous dans la raquette, un manque de process, un manque de suivi... des pratiques hétérogènes... [il faut que] les process ils soient revus et qu'ils soient nettoyés (...) et le domaine 5 du label, c'est l'obligation de formation des RH et des managers à la non-discrimination.» (OF, D&I).

Même si elles ne sont pas engagées dans des politiques très avancées, d'autres entreprises encore déploient la formation afin d'homogénéiser des pratiques de recrutement et professionnaliser les équipes.

« Il y a souvent aussi les RH qui souhaitent reformer leur personnel. C'est-à-dire que, ils ont remarqué euh... des petites façons de faire qui sont très différentes au niveau de leur manager ou des personnes qui participent à la préqualification, et ils ont une envie d'uniformiser un peu... » (OF, D&I)

2.3 Des salariés aux profils et aux motivations différentes

Les salariés qui suivent les formations RSD sur leur propre initiative sont rares. De l'avis des formateurs interrogés, la plupart sont inscrits sur décision de leur employeur. Cela ne signifie pas bien sûr qu'ils sont pour autant opposés à suivre cette formation, mais que leurs attentes sont souvent faibles.

« J'ai l'impression que là, « recruter sans discriminer », on est vraiment avec des personnes qui viennent parce que c'est obligatoire : il faut le faire. Alors ça veut pas dire qu'ils en retirent pas des choses. Mais je pense que le starter, ce qui provoque l'inscription, c'est vraiment l'aspect obligatoire... » (OF, RH)

- Deux publics distincts : les managers et les RH

Les formations s'adressent généralement à deux grandes catégories de participants : d'une part les chargés de recrutement (dont l'activité principale est de réaliser des entretiens de pré-sélection ou de sélection de candidats, avant de présenter les candidatures aux managers opérationnels ou de proximité, concernés par le recrutement), et d'autre part les managers eux-mêmes, qui réalisent le recrutement suite à la présélection établie par les chargés de recrutement ou de manière autonome dans certaines entreprises ou pour certains postes (par exemple pour les apprentis, stagiaires ou CDD).

Les connaissances en matière de discrimination et les pratiques de recrutement ne sont pas les mêmes pour ces deux types de participants. Les chargés de recrutement comme l'ensemble des personnes travaillant dans les RH sont, aux dires des formateurs, déjà sensibilisés aux questions de discrimination (certains ont pu avoir des enseignements sur le sujet, notamment ceux qui ont fait un Master en gestion des ressources humaines ou en Droit social). En revanche, il semble que certains manquent d'expérience pratique : les postes de chargés de recrutement sont souvent des postes de début de carrière dans les métiers RH, parfois destinés aux apprentis dans le cadre de leur Master. Ils ont donc davantage besoin de mise en pratique que de rappel des principes et du cadre légal.

« J'ai quand même des volontaires, parce que ce sont des RH aussi, hein. Pour les managers, souvent, par contre, c'est imposé » (OF, RH).

Les managers semblent avoir, en effet, un niveau de sensibilisation très hétérogène et ont souvent moins d'attentes et de motivation à suivre une formation en matière de lutte contre les discriminations. Pourtant, le recours croissant à l'alternance dans les entreprises (notamment via les contrats d'apprentissage), pourrait faire augmenter sensiblement le besoin de formation au recrutement : les alternants sont en effet souvent recrutés par les encadrants de proximité directement, sans passer par les processus RH centraux, ce qui rend plus importante la nécessité de former les managers à la non-discrimination à l'embauche.

Les OF peuvent être spécialisés pour l'un ou l'autre des publics. Ainsi les OF à dominante juridique semblent davantage spécialisés dans les formations auprès des chargés de recrutement : 4 formateurs juristes sur les 5 rencontrés ne forment que des chargés de recrutement de grandes structures et aucun manager. Certains formateurs juristes regrettent cette situation.

« Ce qui ressort de quasiment toutes les formations que j'ai faites, c'est que les chargés de recrutement ils ont toujours bien en tête les choses, mais le vrai risque ça vient des managers (...) quand il y a des boulettes, ça vient du manager. Les chargés de recrutement...souvent, je leur dis : « C'est dommage que les managers ne participent pas aux formations, parce qu'en fait, c'est eux qui devraient être formés » (OF, juridique)

« Les RH sont un peu sensibilisés donc c'est vrai que c'est dommage qu'on n'associe pas des personnes qui sont plus éloignées de ces notions-là. Parce qu'en fait, ce dont on s'aperçoit, c'est que les personnes n'ont pas la volonté de mal faire. Un manager, il a la volonté que son équipe tourne, donc de recruter les personnes qui vont faire en sorte que son équipe elle tourne. Il n'a pas la conscience de faire de la discrimination. Mais pour autant... il est pas forcément dans le bon » (OF, juridique)

Les OF spécialisés en RH ou dans la diversité ouvrent les formations aux deux profils, mais proposent souvent des formations distinctes pour chaque type de participants (dès lors qu'ils sont assez nombreux pour remplir une session), et pensent le contenu en adéquation à leur profil. Ainsi, les formations destinées aux managers sont davantage orientées vers les pratiques de recrutement et visent à leur fournir des outils concrets. Elles se centrent souvent sur la phase de l'entretien, étape phare du recrutement où le risque de poser des questions discriminatoires est fort chez les managers. Les formations destinées aux professionnels RH portent, elles, davantage sur les aspects légaux et insistent également sur la manière d'interagir avec les managers, afin de les faire évoluer dans leurs critères de sélection et l'analyse de leurs besoins.

Deux OF seulement, parmi ceux interrogés, font le choix de mélanger, au cours de sessions, les profils managers et chargés de recrutement dans le but de créer des échanges et des synergies, mais ce choix reste marginal et suppose de pouvoir créer les conditions de ces échanges.

« Moi, j'estime que c'est important de mélanger les deux. J'insiste auprès de nos clients. Parce que, souvent, vous avez aussi une méfiance des managers opérationnels de la fonction RH... qui passent pour des empêcheurs de tourner en rond. Donc moi j'estime que c'est bien d'avoir un mélange des deux. Comme ça, les opérationnels ils nous voient... ils arrivent à comprendre en fait que c'est pas la fonction RH qui les embête, c'est les risques, ce que ça crée pour l'entreprise en termes financiers, en termes d'image, en termes pénal aussi... Donc avoir les deux dans le cadre des formations, ça permet déjà d'avoir une circulation du message sans dénaturation. Qui vient d'une voix extérieure à l'entreprise, avec une certaine légitimité liée au statut d'avocat » (OF, Juridique).

Les autres OF privilégient la séparation des deux profils pour se centrer sur les messages spécifiques.

- Attirer les managers, un enjeu important pour les organismes de formation spécialisés en RH et en diversité/inclusion

Un des enjeux des formateurs des OF RH et D&I est d'attirer davantage de managers dans leur formation, malgré leur faible appétence pour le sujet. Ainsi, un formateur explique que dans son OF, l'intitulé même des formations n'est pas le même lorsqu'il s'agit de la présenter à des managers. Le terme de discrimination n'apparaît pas dans le titre (il est dans le sous-titre de la formation).

« Le constat, c'est que les managers ne sont jamais formés au recrutement. Du coup, il nous arrive de faire des formations qu'on va appeler : "pour des recrutements performants", dans lequel il n'y a même pas le mot "discriminer" dans le titre ! Parce qu'en fait, les managers viennent pas. Par contre, quand on leur dit "on va vous apprendre à mieux recruter", ils viennent ! Et donc à un moment donné [au cours de la formation], pouf, on arrive sur la discrimination, (...) je pourrai vous montrer un programme, c'est : « Pour des recrutements performants », en gros, et en sous-titre « .. et non discriminants », en dessous, un smiley ! On va jusqu'à faire des smileys ! Pour leur dire, vous avez vu, on vous a bien eus ! Et en fait les managers, ils adorent ! (...) Si on dit qu'on répond au besoin de l'entreprise ou des RH de cocher une case, eux, ce sont les victimes d'un système où on leur demande de prendre du temps opérationnel pour faire quelque chose dont ils ne comprennent pas le sens. [Alors que] Si on dit "en fait, cette formation, chers managers, c'est pour vous, parce que c'est votre besoin"... Bah ça change tout ! » (OF, D&I)

L'adaptation du format des stages est aussi très courante :

« [Pour les managers], on fait des choses peut-être des fois plus courtes, davantage centrées sur la phase de l'entretien. (...) les RH prennent plutôt la parole sur le processus. Et puis, c'est l'occasion pour eux d'échanger sur ce qui fonctionne bien et qui fonctionne moins bien entre eux » (OF, D&I)

Une formatrice explique qu'elle délivre, pour la même entreprise, des formations d'une journée auprès des chargé.es de recrutement et d'une demi-journée pour les managers.

Ces « compromis » ont souvent pour origine les réticences même des entreprises à former tous leurs managers, bien que ceux-ci soient amenés à recruter, ne serait-ce que des apprentis. La discussion sur le nombre de personnes à former fait donc l'objet de négociation avec les OF, comme le relate ce formateur fondateur d'un cabinet de conseil dans le domaine de la diversité et de l'inclusion :

« On leur dit, mais vous avez bien lu [la loi] ? Parce qu'en fait (...) toute personne qui voit une fois dans l'année un stagiaire, un alternant, une alternante, un CDD, etc. doit connaître les principes de non-discrimination. Et donc là, c'est : "Oh ! Mais, il faut qu'on forme tout le monde !" ... "Bah, c'est vous qui voyez..." (...) et là c'est : "Oh là, le budget, c'est pas possible", donc on leur dit : "bon bah déjà, posez-vous la question : c'est quoi les grands métiers sur lesquels vous recrutez ? Des recruteurs qui font plus de 5 recrutements par an, c'est-à-dire un tous les deux mois : c'est des gens qui recrutent régulièrement. Voilà, et vous commencez par eux (...) et puis après vous faites ceux une fois par an, et après ceux qui recrutent les stagiaires, ceux qui..." Et puis après elles nous disent : "Bon bah, on va faire du e-learning". » (OF, D&I)

Cette autre formatrice juriste relate :

« Je les alerte pour leur dire : il est impératif que l'ensemble des personnes qui font partie, finalement, du processus, soient formées. Donc après, c'est des choix : est-ce qu'on externalise ou est-ce qu'on gère ça en interne ? » (OF, juridique)

On constate le même type de compromis pour les formations internes. Une formatrice explique ainsi :

« Pour les managers qui sont en position de recrutement (et c'est le cas de plus en plus souvent notamment vis-à-vis des alternants), on leur envoie le e-learning avant toute action de recrutement » (formatrice interne, D&I)

Le dispositif est donc plus « léger » que celui des recruteurs « en central » qui, dans cette entreprise, reçoivent pour leur part une formation plus lourde et un suivi important (par exemple par des psychologues spécialisés qui accompagnent les recruteurs dans l'amélioration de leurs pratiques, comme cela se fait dans certaines entreprises).

Ces exemples confirment que les décisions d'internaliser une formation ou de recourir à un e-learning repose en partie sur des questions budgétaires et des contraintes de temps.

3. Deux piliers incontournables des formations : présenter le cadre légal, décrire les process RH

3.1 Connaître la loi, les risques et les sanctions, un incontournable des formations

Le rappel du cadre légal fait partie du socle incontournable des formations. Sans surprise, il s'agit même de la partie centrale des formations dispensées par les OF spécialisés dans le domaine juridique, qui reconnaissent parfois même consacrer à ce sujet la quasi-totalité de la formation. C'est en tout cas très souvent le premier angle d'approche quel que soit le type d'organisme dispensant la formation.

Un avocat, précise d'ailleurs en début de formation que la lutte contre les discriminations dont il est question dans la formation s'entend dans une acception en fait purement juridique :

« J'aime bien commencer par ça : je leur demande si la discrimination est interdite dans notre pays. Et ils me répondent tous : "Oui, évidemment". Et là je réponds : "Non, pas du tout !" . Et alors là, ils sont complètement déstabilisés et alors je leur dis : "mais vous perdez le sens des mots ! Discriminer : c'est traiter différemment. C'est pas interdit de traiter différemment. (...) ce qui est interdit, c'est de discriminer sur la base d'un critère qui, lui, est illicite". Et là... 1132-1, je leur balance tous les critères illicites, on doit être à 27, je crois, maintenant. 28 avec les lanceurs d'alerte » (OF, juridique).

- *Énoncer ou justifier les critères de discrimination ?*

L'énonciation des motifs illégaux de discrimination (dont le nombre fait souvent l'objet de discussions et controverses ²⁰) et leur justification est une séquence incontournable des formations. Leur présentation est souvent l'objet de nombreuses réactions, certains critères étant plus inattendus que d'autres. Pour anticiper cet effet de surprise, plusieurs formateurs ouvrent la séquence en proposant aux participants de deviner spontanément quels sont, selon eux, les motifs de discrimination illégale en France. Certains formateurs s'en tiennent alors aux plus courants, tandis que d'autres explorent l'intégralité des 27 critères en les classant par grandes catégories (par exemple en distinguant les critères liés à l'identité, à la famille, à la situation

²⁰ Voltaire, Julie. « Émergence, articulation et usages des critères de discrimination à l'aune de leur multiplication : compte rendu du colloque « Multiplication des critères de discrimination. Enjeux, effets et perspectives » (18 et 19 janvier 2018) organisé par le Défenseur des droits et la mission de recherche droit et justice », *Les cahiers de la LCD*, vol. 9, no. 1, 2019, pp. 103-117.

géographique - y compris les origines- à la santé et ceux enfin qui concernent les convictions), selon le temps dont ils disposent.

« Spontanément, ils arrivent à 13 critères. C'est les classiques, hein : l'âge, le sexe, euh... voilà, des choses comme ça. (...) Vous leur expliquez le bien-fondé, finalement, de ces critères, et ça pose pas forcément de question » (OF, RH).

« A peu près dix [critères] arrivent spontanément, alors [je leur dis] : "ok, vous avez raison. Bon après, il y en a plein d'autres, je vous les montre mais ils ne parlent pas". Donc on aura des critères qui vont vraiment les chatouiller, c'est par exemple la domiciliation bancaire (*mimant les participants* : "c'est quoi ça ?"), le lieu de résidence ("c'est quoi ça ?"), l'apparence physique... Allez, on y va sur les piercings, les tatouages, est-ce qu'on a le droit d'imposer un vêtement ? Voilà. (...) les critères qu'ils connaissent c'est les saisines : c'est l'âge, le genre, la parentalité, le handicap, l'état de santé, la nationalité (...) alors, on va sur les discriminations autorisées, les discriminations indirectes, on travaille, et hop ! Et puis on déconstruit tout le château là (...). On leur dit les critères qui sont dans la loi, ils ne sont pas là pour vous embêter. Ils sont là pour nous donner un cadre de vie commun (...) Donc, il y a des gens qui sont très légalistes [et] il y a des personnes qui sont vraiment dans l'efficacité. (OF, D&I)

Dans les e-learning, les critères sont présentés sous forme d'infographie. Dans l'un des modules observés, il est nécessaire de télécharger des documents (infographies détaillées et textes de lois) pour poursuivre la formation.

De manière générale, si l'ensemble des critères sont évoqués et présentés lors de cette séquence de formation (souvent en début de session), le reste des formations se centre sur les critères les plus évidents. Au cours des entretiens, les formateurs ont cité les exemples qu'ils utilisent pour illustrer les différents thèmes des formations. Les questions de genre, d'âge, d'origine, de situation de handicap sont les plus fréquemment évoqués. Interrogés sur ce point, les formateurs ont reconnu aborder très peu des questions comme celle de l'orientation sexuelle ou des pratiques religieuses (outre le port du voile, sur lequel les participants semblent avoir beaucoup de questions). Les discriminations syndicales ne sont pas abordées dans les formations. En effet, ce sont des discriminations qui interviennent peu au moment du recrutement.

- *Parler des risques de contentieux : mettre en garde sans effrayer*

Si les formateurs n'ignorent pas que les cas de contentieux relatifs à des pratiques discriminatoires à l'embauche sont rares, le risque de contentieux est néanmoins abordé de manière détaillée dans les formations, notamment par les formateurs juristes :

« L'inspecteur du travail pourrait se saisir de ces sujets-là, mais c'est vrai qu'en pratique, c'est pas quelque chose qu'on constate. [On aborde] le risque prud'homal, même si, encore une fois, on est loin de crouler sous les contentieux sur la discrimination à l'embauche. (...) On parle aussi de la possibilité de l'action de groupe qui pourrait exister en matière de discrimination, même si on se rend compte qu'en pratique il n'y a pas beaucoup d'actions sur ce sujet » (OF, juridique).

Les formateurs juristes étendent souvent le contenu de la formation au risque de pratiques discriminatoires au cours de la vie du contrat (notamment les promotions et surtout de la fin de contrat, moments pour lesquels les recours sont plus nombreux), afin de compléter la formation et d'évoquer des cas de jurisprudence plus conséquents, et en augmentation.

« J'élargis aussi à toute la vie du contrat. Parce que c'est important de parler de la discrimination à l'embauche, mais il faut quand même garder à l'esprit que ce principe de non-discrimination s'applique tout au long du contrat, (...) donc c'est important... En fait, c'est important de faire un point sur la discrimination à l'embauche parce que : 1/ c'est une obligation légale, 2/ ça permet de limiter les risques, et c'est vrai qu'on n'a pas non plus énormément de contentieux à ce sujet-là mais que ça commence... » (Cabinet d'avocats, juridique)

Une des questions qui se pose alors est de savoir jusqu'où mettre en garde les participants contre les risques. Un des éléments qui revient souvent dans les entretiens est la nécessité de « faire peur » pour être entendu et mettre en garde, et sans doute, d'une certaine façon gagner en crédibilité. Pour autant, les formateurs doivent également faire face au risque inverse, c'est-à-dire donner l'impression aux recruteurs que leurs pratiques sont très contraintes par la loi, et que les risques sont tels qu'ils n'auraient plus la possibilité d'exercer librement leur activité. Les formateurs articulent alors mises en garde et discours rassurants face aux risques réels. Il ne s'agit pas non plus, selon eux, de faire des formations des lieux d'apprentissage des manières de contourner les lois, mais, au fond, de mieux comprendre leur bien fondé et les contraintes qu'elles posent afin de les intégrer dans les pratiques sans « paralyser » les directions :

« Je pense que nous, les avocats, on a quand même une approche assez "gestion de risque". (...) On a un peu ce prisme déformant, là, de dire : "Bon, jusqu'où on peut aller quoi ?". (...) Il y a une approche extensive, c'est l'approche très prudente (mais vous pourriez prendre l'option restrictive, ce qui vous autoriserait à aller un petit peu plus loin quoi), [c'est] la position "ceinture et bretelles" : "n'en parlez pas du tout, ne faites rien" (...) très "règles de droit" et warning partout. (...) Il y a ça et puis il y a l'autre travers qui est d'apprendre à contourner, en fait, les lois, c'est-à-dire vraiment... "je vous expose la loi surtout pour vous expliquer comment vous en sortir quoi." » (OF, juridique).

- *Les enjeux de notoriété associés au respect du cadre légal*

L'idée de « faire peur », fortement associée au risque de non-respect des règles, passe par une série d'arguments, qui ne se limitent pas au risque de contentieux mais ouvre plus largement sur des impacts possibles en termes de réputation. Il s'agit là, d'une certaine manière, de compenser le faible niveau de risque en matière de contentieux en rappelant qu'il existe aussi des enjeux en termes de notoriété, de mauvaise image (notamment sur les réseaux sociaux ou les plateformes de notation

d'entreprises²¹, ou encore les résultats de *testing* qui seraient diffusés dans les médias). Ces aspects sont systématiquement mis en avant par les formateurs spécialistes des questions de diversité, plus au fait du sujet.

« Le petit message sur les réseaux sociaux, ça peut être aussi un levier. (...) je ne sais plus où ça en est *Glassdoor* mais aux États-Unis, ils ont déjà la section diversité/ inclusion. Ça commence à être testé, donc dans des entreprises qui ont des filiales américaines ou sur *Glassdoor* Amérique, et les gens notent si ils ont le sentiment que l'inclusion est une réalité. Donc c'est pas encore arrivé en France, il faudrait que je regarde, j'ai pas regardé depuis quelques mois. Mais ça, les entreprises regardent » (OF, D&I).

« Et j'aime bien aussi leur faire un peu peur... l'attrait sur notre sujet c'est quand même de leur faire un peu peur ! (...) donc il faut toujours rester en garde : le fait de savoir qu'il y a cette pression, qu'ils peuvent être enregistrés par exemple, qu'ils peuvent être testés... ». (Association, D&I).

Un avocat explique qu'il utilise le levier de la notoriété ou du risque de contentieux selon la taille de l'entreprise à laquelle il s'adresse :

« Quand vous êtes dans une banque, vous leur dites : "Ça peut coûter 45 000 €, (...), bon, en salle des marchés, c'est ce que vous perdez d'habitude, donc ça vous fait ni chaud ni froid". Par contre, quand votre nom va être à la une de la presse, je pense que ça va secouer là-haut, quoi. [alors que] ... si vous êtes dans une TPE, on va parler du montant de l'amende, ça suffit ». (Cabinet d'avocats)

Le levier de la notoriété est également activé dans les formations internes. Une des formatrice interne se souvient de l'émoi qu'a provoqué l'annonce des résultats d'un *testing* national qui « épinglait » les pratiques de l'entreprise. Ces résultats ont provoqué un mouvement d'incrédulité et de remise en cause des méthodes utilisées dans le *testing*. Elle interprète cette réaction comme témoignant de l'importance des valeurs d'inclusion au sein de l'organisation. L'effet du *testing* et les risques pour la notoriété ont joué ici non pas comme une mise en garde contre des pratiques discriminatoires mais comme un moment de réaffirmation des valeurs portées par les salariés.

« Y a deux ou trois ans on avait été épinglés (...) dans la presse, et ça avait été un peu l'émoi général dans l'entreprise : les gens étaient choqués en fait qu'on nous mette comme ça au pilori alors que c'était pas les pratiques de l'entreprise ! Y a eu vraiment une émotion (...), une espèce de tristesse qu'on puisse être accusé de quelque chose ... parce que c'est pas révélateur de notre façon d'être ! Un espèce de raz-de-marée... pas de prise de conscience (puisqu'y avait pas de prise de conscience à avoir sur le sujet) mais de se dire "mince..." ça avait été assez fort émotionnellement parce que ça reflète pas du tout notre politique en fait » (Formatrice interne, D&I).

3.2 Mettre à plat les process : quand la non-discrimination rencontre l'enjeu de professionnalisation de la fonction RH

Si quasiment toutes les formations abordent les aspects légaux, les OF spécialisés dans les domaines RH ou sur de la diversité déclarent ne pas vouloir pour autant se limiter à ceux-ci dans les programmes. Pour les organismes RH, la formation à non-discrimination à l'embauche doit surtout donner des outils concrets aux managers comme aux RH pour améliorer les processus de recrutement.

Un des organismes de formation présente ainsi, sur son site, la formation RSD à travers une courte vidéo qui commence par ces termes :

« Je vous entends d'ici penser "recruter sans discriminer, pff encore une obligation légale !". Certes, tous les recruteurs doivent se former à la lutte contre les discriminations, mais j'ai un scoop pour vous : au-delà de la contrainte légale, repenser son processus de recrutement, c'est une vraie opportunité pour mieux recruter ! » (OF, RH)

La vidéo repose sur un argument qui a été énoncé par plusieurs formateurs spécialisés en RH : recruter sans discriminer est avant tout un moyen de « mieux recruter », c'est-à-dire s'assurer de recruter les meilleures compétences. Au-delà donc du respect des règles, la formation répond donc à un enjeu de performance pour les entreprises comme les salariés. Cet argument renvoie à ce qu'on nomme le « business case » de la diversité (Point, 2012 ; Konrad, 2003), c'est-à-dire le fait que la diversité puisse être source de performance, parce qu'elle permet d'accéder à de nouveaux candidats, d'aller vers de nouveaux marchés et développer de nouveaux produits en favorisant les innovations, ou encore en améliorant la créativité, la flexibilité et des meilleures prises de décisions.

L'argument se déploie souvent en plusieurs temps. Il s'agit tout d'abord de comprendre ce qui freine l'objectivation des recrutements et peut entraîner des pratiques discriminatoires, même involontairement. Dans un deuxième temps, les formateurs proposent des moyens d'objectiver les processus afin de limiter la présence de biais et préjugés dans les pratiques d'embauche.

²¹ La plateforme de notation d'entreprises la plus citée dans les entretiens est *Glassdoor* ou *Choosemycompany*. Sur ces sites, les salariés donnent leur avis sur leur employeur et leur attribuent une note, selon des critères prédéfinis (par exemple le niveau de salaire, les perspectives de progression, l'environnement de travail ainsi que les politiques de diversité et d'inclusion, dans certains cas).

- Parler des biais cognitifs : sensibiliser, déculpabiliser, scientificiser

La question des stéréotypes ou des biais est abordée dans la plupart des programmes de formation à la non-discrimination à l'embauche. Il s'agit souvent d'un préalable à la partie des formations qui se centre sur les process de recrutement. Le principe avancé par les formateurs est d'exposer aux participants les raisons pour lesquelles il est difficile d'être « neutre » dans les recrutements et donc la nécessité d'objectiver les processus et les critères. Les formateurs s'appuient souvent sur des résultats de recherche en psychologie ou psychologie sociale largement diffusés auprès du grand public (Carcillo, Valfort, 2018). Le « biais comportementaliste » (Bergeron *et al.*, 2018) est à la fois une explication des comportements individuels et une justification pour recommander la mise en place de nouvelles pratiques.

« Pour les sensibiliser un peu au départ, (...) j'ai une petite vidéo, que j'ai extraite d'une autre formation, qui montre quelques grandes scènes, en fait, de la discrimination. En gros, l'idée, c'est : "tous discriminants, tous discriminés". Tu as quelqu'un qui te dit : "moi, cette femme-là, je n'en veux pas parce qu'elle a des enfants"... la femme qui a des enfants, elle dit : "moi, lui, je ne le fais pas rentrer en boîte, parce qu'il a une sale tête", enfin bon, voilà, c'est tout un process comme ça. Et généralement, cette vidéo est très, très courte, je crois que c'est une minute 40 ou quelque chose comme ça, mais elle commence déjà à faire réfléchir les personnes ». (OF, RH)

« Il y a toujours un module sur les stéréotypes dans toutes ces formations... Donc les stéréotypes sont un cas de biais cognitifs. Et j'aime bien leur montrer, effectivement, que tout le monde en a. Leur dire que sur les critères, moi, je leur dis : "Vous avez tous les critères, vous et moi nous ne sommes pas à l'aise de la même manière avec tous ces critères". (...) Et donc euh... il faut pas se culpabiliser d'avoir des biais, il ne faut surtout pas les opposer aux autres ». (Formatrice indépendante, D&I)

« Je pense que c'est important que les gens prennent conscience que ce n'est pas un acte volontaire et qu'on ne peut pas faire autrement que de discriminer. Ça permet aussi de se dire : "OK, bah... effectivement, ce n'est pas de mon fait, je ne peux juste pas faire autrement". Et du coup, ça amène à être vigilant. (...) il y a, je crois, 235 biais cognitifs dans le cerveau et on ne peut pas échapper, en fait, aux raccourcis... Ça devient assez ludique, parce que les gens se disent : "mince alors, qu'est-ce que j'ai comme biais dans ma tête ? (...) donc j'utilise pas mal aussi les découvertes que l'on a faites en neuroscience là-dessus... Et ça, ça met un peu de science autour du truc. Ce qui fait que, effectivement pour les cerveaux rationnels, ça a plus d'impact que d'aller chercher du côté de l'émotionnel ». (OF, RH).

Le recours à des explications sur les biais et les stéréotypes remplit donc le double objectif de comprendre le fonctionnement des mécanismes de discrimination et, partant, permettent aux participants de « déculpabiliser » vis-à-vis des limites perçues de leur recrutement. En outre, ils participent à donner une certaine légitimité scientifique à la formation et à la nécessité de repenser les process.

- Repenser les procédures de recrutement

La réflexion approfondie sur les process existants et leur amélioration est particulièrement développée par les OF spécialisés dans les RH ou bien dans la diversité et l'inclusion, ou encore les formateurs internes. La préconisation de « bonnes pratiques » répond donc à une attente forte des chargés de recrutement. Les travaux de recherche (Fondeur, 2014) ont montré que la production de normes dans les processus de production participe à la « professionnalisation du recrutement » et assoie la légitimité des professionnels des RH face aux managers opérationnels. La lutte contre les discriminations par une objectivation des critères participe de manière évidente à cette légitimation de la fonction, même si, dans les faits, la mise en place de nouveaux process peut se trouver en tension avec les contraintes organisationnelles, notamment le manque de temps, de ressources, de marges de manœuvre (Cortéséro *et al.* ; 2013; Hidri Neys et Duflos, 2017).

Les formations fournissent néanmoins des éléments pratiques pour aider les chargés de recrutement à repenser les process et recourir à des outils. Ce sont les formations à destination des professionnels RH et, parmi elles, celles qui ont une durée minimale d'une demi-journée qui développent ce volet en proposant une véritable mise à plat des process existants (alors que les formations pour managers se centrent sur les méthodes de réalisation d'entretiens de recrutement, sans forcément les replacer dans les process plus généraux).

Il s'agit d'analyser les procédures existantes au sein d'une organisation lorsque la formation est en « intra entreprise » ou en comparant plusieurs entreprises en inter-entreprises.

« On va les amener à travailler sur leurs process, on va leur dire : "Comment ça se passe ? Qui décide quoi ?", etc. On leur demande d'évaluer là où ils pensent qu'il y a de la discrimination. Les gens mettent des petites pastilles [sur le process affiché sous forme de schéma]. Et puis après, je vais leur demander à quel moment ils ont de l'influence sur le recrutement. (...) Après, on leur donne quelques éléments statistiques pour dire justement où les gens perdent des chances... entre le tri des CV... Bon, on les amène à regarder quelle est leur part ou leur contribution à l'éventuelle discrimination » (OF, D&I)

« Je les fais travailler sur leur process de recrutement (...): "quel est votre process de recrutement ? Est-ce qu'il est structuré et s'il est structuré, quelles étapes il y a ? Et quels outils vous utilisez à travers ces différentes étapes ?" (...) c'est sûr que si on ne sait pas ce qu'on cherche, si on n'a pas fait de profil de poste, si on n'a pas fait une étude des fonctions... bah, du coup, on saura pas ce qu'on cherche et forcément... (...) la discrimination peut plus vite arriver. (...) Donc on retravaille sur l'ensemble du process : quels sont les bons outils, à quel moment ? Objectiver, ça passe aussi par des comptes-rendus, voilà, écrits » (OF, RH).

Cette mise à plat est donc l'occasion d'identifier des risques ainsi que les leviers d'action, qui peuvent se situer tout au long des étapes du recrutement. Parmi celles-ci, certaines font l'objet d'une attention plus forte lors des formations.

- Analyser les besoins et rédiger les offres en définissant des critères de recrutement objectifs

L'analyse des besoins permet aux chargés de recrutement de fixer, avec le manager opérationnel, les caractéristiques du poste et le profil attendu. L'enjeu est souvent de reformuler les besoins exprimés par les opérationnels pour faire apparaître des compétences objectivables.

« Qu'est-ce qui se cache derrière [un recruteur] qui vous dit : "je veux quelqu'un qui soit dynamique". Qu'est-ce que ça veut dire, dynamique ? Dans quel contexte on doit exercer ce fameux dynamisme ? Moi, je ne connais pas d'entreprise qui m'a dit : je veux surtout quelqu'un de pas trop dynamique, hein ! Donc, évidemment, tout le monde veut quelqu'un de dynamique. Mais qu'est-ce qu'on entend par là ? Donc vraiment, c'est de creuser vraiment, de faire le distinguo entre le besoin et la demande. C'est pas tout à fait la même chose. Et vraiment recentrer sur le besoin » (Association, D&I)

La même démarche est enseignée aux participants qui occupent des postes dans des agences de recrutement et qui sont en charge de la pré-sélection des candidats. Pour ces participants, une question spécifique se pose, celle de savoir comment faire face à une demande discriminatoire²². Un formateur dispensant des formations dans une agence d'interim explique :

« Et ça, effectivement, c'est le plus complexe... quand on est confronté aux discriminations, quand on reçoit une injonction à discriminer. Et quand on est dans une situation d'intermédiation, ben ça, voilà, complexifie ou ça rend deux fois plus difficile la situation. Donc, ce qui fait que on a chez nous aussi une formation, donc une autre formation qui s'intitule : « Faire face aux demandes discriminatoires » (Formateur interne).

Alors l'idée c'est pas de dire au client : « Attention, c'est illégal, etc. » mais c'est de creuser. C'est de dire : « Très bien, pourquoi le chef d'équipe il veut pas de personnes... qui sont issues de... en-dehors de l'Union Européenne ? » et puis on essaie de comprendre, on creuse, on creuse, on creuse euh... Et puis jusqu'à arriver à dire : « Oui, parce que moi j'ai besoin de fiabilité... » (Association, D&I)

Dans un des e-learning, un des exercices consiste précisément à reformuler des critères « interdits » (comme l'âge ou le lieu de résidence) avec pour consigne d'identifier « ce que l'on cherche vraiment » (par exemple la capacité à porter de lourdes charges qui se cache derrière le critère d'âge, ou la ponctualité associée au critère d'éloignement géographique).

La notion de compétences est ici centrale. Bien que, de l'avis même des formateurs, elle soit imprécise ou sujette à des acceptions différentes²³, elle est néanmoins mobilisée très fortement dans les formations. Les expressions « recruter à la compétence » ou « sur la compétence » ont été souvent employées, ce qui témoigne du fait qu'il s'agit de principes et de méthodes connus et partagés²⁴. L'idée centrale est de s'assurer que les compétences, parce qu'elles sont objectivables, soient au fondement des critères de recrutement²⁵.

La question de la diversification des canaux de recrutement est également parfois abordée (qui consiste par exemple à s'adresser à des associations de promotion de la diversité pour la recherche de candidats, la participation à des forums dans des écoles ou lycées etc.), mais cette démarche est souvent spécifique à chaque entreprise et fait l'objet de peu de discussions au sein des formations. Ces actions sont davantage abordées dans les formations internes.

- La sélection des CV

Les méthodes et outils d'aide à la sélection des CV ne sont pas évoqués systématiquement en formation, ou de manière succincte. L'anonymisation des CV (au moment de leur présentation aux opérationnels recruteurs), par exemple, ne fait ni l'objet de conseils ni de débats. Le CV anonyme est jugé par la plupart des formateurs comme lourd à mettre en œuvre pour des résultats peu convaincants.

« Le CV anonyme, non. J'en parle pas. (...) Je vais en parler euh... en fonction du déroulé des questions. Pendant longtemps on m'a dit : "Mais alors qu'est-ce qu'il en est du CV anonyme ?", mais là j'en entends plus parler ». (Association, D&I).

²² Une publication récente a en effet montré que certaines entreprises ont recours à l'externalisation de leur recrutement dans l'objectif même de contourner les règles anti-discriminatoires en faisant endosser aux prestataires la responsabilité des règles du recrutement (Hennekam et al., 2021)

²³ La notion de compétences et ses limites font l'objet d'une littérature abondante en sciences sociales. En matière de recrutement, on notera que les critiques qui portent sur la dimension individualisante des compétences et son caractère faiblement contextualisé (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997).

²⁴ Elle l'est aussi par France Travail (ex Pole emploi). Le recrutement par les compétences en pratique | Pôle emploi (pole-emploi.fr);

²⁵ L'enquête Offre d'emploi et recrutement (OFER) réalisée en 2016 par la Dares a pourtant en permis de mettre en avant que les recruteurs déterminent des critères de recrutement qui mixent compétences et qualités professionnelles, ces dernières pouvant inclure des notions de comportements ou de personnalité (De Larquier, Marchal, 2020).

« Oui et puis bon, après c'est que mon avis, mais je ne vois pas bien ce que ça apporterait parce que de toute façon une entreprise qui a envie d'avoir des pratiques discriminatoires, si c'est pas au stade du tri des CV, ce sera au stade des entretiens » (OF, Juridique).

On note également que les MRS (méthodes de recrutement par simulation) développées notamment par France Travail (ex-Pôle emploi) (Pillon, 2014, Monchatre, 2014) et qui ont été labélisées par la Halde il y a une quinzaine d'années, ne sont pas abordées lors des formations. Les tests psychotechniques ne sont pas non plus présentés comme des outils d'objectivation des critères de recrutements, alors qu'ils l'étaient dans les années 1980 ou 1990 (Eymard-Duvernet, Marchal, 1997).

Certains formateurs présentent néanmoins, au cours des formations des méthodes concrètes pour objectiver la lecture et la sélection des CV. Il s'agit d'une part du « tri croisé de CV » (qui consiste à se répartir les CV entre plusieurs personnes avec des fonctions différentes pour mettre en débat les choix) et d'autre part le fait de s'appuyer sur une grille préétablie.

« En fait (...) moi je fais mon tri de CV, sur les dix j'en garde deux qui sont les meilleurs... vous faites votre tri, vous en gardez deux, puis après on compare les quatre. Et puis on se rend compte en fait les quatre sont aussi bien... enfin... que les deux vôtres sont aussi bien que les miens ! » (OF, D&I)

« Je reviens sur la grille d'évaluation des CV en disant que c'est pas une obligation légale mais au moins, objectivement, vous pouvez justifier d'un choix par rapport à un autre. Après, je leur envoie des modèles que je suis allée chercher sur Internet, s'ils le souhaitent. J'essaie de m'adapter, (...). Moi je reviens plutôt à la grille et de dire... c'est pour que vous puissiez justifier » (OF, D&I).

Les formateurs juristes sont plus prudents sur ces techniques et avancent qu'il est souvent, dans les faits, difficile pour les recruteurs de mettre en pratique ces méthodes. Leur manque de légitimité face à des recruteurs expérimentés qui pourraient leur opposer la réalité du terrain semble les freiner dans leur argumentation :

« Après, c'est ce qu'on leur dit, d'avoir des grilles en fait pour qu'on apprécie les choses de manière objective, pour justement sortir de l'appréciation subjective. Il faut savoir que les études montrent qu'un recruteur passe en moyenne... je sais plus si c'est 15 ou 20 secondes par CV. Donc, en fait, ça, ça se heurte aux réalités pratiques. (...) ils ont conscience de tout ça, mais simplement c'est matériellement impossible... (...) avoir cette appréciation objective en prenant une petite grille, en mettant : "Tiens sur tel truc, je lui mets 3 sur 10". Ça, on peut leur dire que théoriquement il faudrait le faire mais en fait... C'est pas possible. (...) Alors je désamorce les choses, je leur dis toujours : « Bon là, voilà théoriquement, comment il faudrait faire si vous aviez tout le temps que vous vouliez... (...) Je le dis par avance pour éviter de me prendre des gros yeux comme ça... » Qu'est-ce qu'il nous raconte lui, il fait son avocat de service... » (OF, juridique)

En revanche, le cas du tri de CV par des outils à base d'intelligence artificielle, sujet émergent dans les pratiques de recrutement, est davantage abordé par les juristes, mais sans être non plus développé :

« On parle d'un cas chez Amazon [en 2018] (...) ils avaient essayé de mettre en place un dispositif comme ça, de tri de CV, qui s'était avéré discriminatoire. » (OF, juridique)

« [Je leur dis] : "si vous avez un outil de tri de vos CV... faites attention à la façon où vous allez le programmer, à vos biais cognitifs qui font que... voilà, vous partez du principe que des gens qui font du judo sont nécessairement plus structurés par exemple (rires) ». (OF, juridique)

Si les formateurs réalisent donc un effort important pour aider les recruteurs à formaliser et objectiver davantage les processus de recrutement, afin de proposer une alternative concrète au risque de recrutement « au feeling » que leur oppose parfois les managers de proximité, les outils sont, faute de temps, souvent évoqués rapidement.

C'est finalement dans les formations internes que les pratiques de recrutement peuvent être abordées de manière plus détaillée. Dans les entreprises où nous avons pu interroger des formateurs, ceux-ci ont davantage de poids pour conduire une réflexion sur le sujet. Mais la mise en place de nouveaux processus se fait souvent sur un temps long, en convaincant progressivement les managers. Dans une des entreprises, une formatrice témoigne :

« La sensibilisation a percolé dans l'entreprise, par les actions qu'on a menées (...) mais le moment le plus difficile (c'est ce moment critique sur lequel on travaille et sur lequel on arrive à progresser mais j'ai envie de dire presque à l'usure), c'est ce moment où les recruteurs ont bien fait leur travail, ils arrivent avec une short list diverse, avec des profils de gens qui sont complètement dans la plaque en terme de compétences, et on amène généralement 3 profils au manager... mais bien sûr il décide pas seul : pour réduire les biais, un élément de méthode qu'on a c'est que la prise de décision se fait en général à trois : le manager, le HRBP²⁶, le recruteur, avec une prise de note obligatoire, des moments de partage etc. Vraiment l'idée c'est de refroidir les réactions épidermiques et de s'assurer qu'on fait un choix à la compétence. (...) c'est nos recruteurs qui vont faire bouger peu à peu des managers, et comme certains sont convaincus, on s'en sert de relai » (Formatrice interne)

²⁶ Human Resource Business Partner

La simulation des entretiens de recrutement, moment fort des formations

Si la sélection des CV est assez rapidement abordée en formation, l'entretien de recrutement constitue en revanche, souvent, la partie phare des formations. Les formateurs ont tous expliqué passer du temps sur cette étape du recrutement qui est au centre des attentes des participants, chargés de recrutement comme managers.

Les demandes se centrent néanmoins souvent sur « les questions à ne pas poser » (dites parfois « les questions interdites ») en entretien. Face au risque de n'aborder à nouveau que les risques juridiques²⁷ ou de montrer là encore comment « contourner les obligations », les formateurs tentent d'élargir le sujet et fournir des propositions de méthodes pour assurer une conduite d'entretien non discriminatoire. Ainsi, dans un des e-learning suivis, le participant doit cocher parmi plusieurs questions possibles à poser à un candidat (« avez-vous des enfants ? », « où habitez-vous ? » ou « pouvez-vous vous rendre disponible sur site dès 8h ? »). La séquence vise à expliquer que les questions à poser doivent être en lien direct avec les exigences du poste.

D'après les formateurs interrogés, les managers non expérimentés maîtrisent mal cette phase du recrutement, ce qui peut les conduire à adopter des pratiques discriminatoires. Les questions personnelles, par exemple, sont, d'après les formateurs, souvent abordées par maladresse ou parce que les managers ne se sentent pas à l'aise avec la situation d'entretien elle-même.

« C'est le risque, je pense, des gens qui sont pas très confortables sur le questionnement... de se dire : « si je ne vais pas du tout là-dessus [les questions personnelles], je me coupe quand même d'infos super importantes. » (...) je parle des managers, parce que les RH sont habitués à questionner, ce n'est pas tellement un souci. Mais le manager basique qui doit recruter, il est complètement démuné. Il ne sait pas questionner, en fait. Donc, il cherche de l'info, il se dépatouille comme il peut. Et effectivement il va très souvent... sur ce type de [questions] ». (OF, RH)

Un des conseils donnés en formation pour évaluer les compétences est de centrer les entretiens sur les « incidents critiques », c'est-à-dire des faits observables, que le candidat peut relater, où il a mis en situation les compétences requises pour le poste (par exemple « dans quelles circonstances avez-vous eu à faire preuve de conviction ? »). Il s'agit là encore d'objectiver l'évaluation en se fondant sur des situations réelles et concrètes.

Une autre difficulté perçue dans les recrutements est l'équité dans le traitement des candidats. Pour cela, une de formatrices rencontrées, spécialiste RH, conseille de se fonder sur la méthode de « l'entretien structuré » (qui peut être aussi « semi-structuré »), et qui consiste à rédiger une grille d'entretien très précise avant de rencontrer les candidats et s'y conformer. A l'équité se joint l'intérêt de limiter l'influence des impressions propres à chaque entretien.

« L'entretien structuré c'est avoir une grille d'entretien identique pour tout le monde. Il y a le même questionnaire qui a été construit à partir des compétences attendues. (...) On est attentifs pour que tout le monde soit évalué dans les mêmes conditions. » (OF, D&I)

Ces méthodes font cependant débat. Selon certains, elles peuvent conduire, au nom d'une recherche d'équité, à des formes de normalisation voire de standardisation des pratiques. Dans une des entreprises interrogées, la formatrice interne pointe la contradiction que ce type d'approche peut avoir avec les valeurs véhiculées par ailleurs, de convivialité et de valorisation des « soft skills » :

« C'est ambivalent parce que comme on est dans une entreprise avec une culture chaleureuse, orale, de connexion, alors qu'on en arrive à dire, pour les recrutements : « le feeling on en a rien à fiche, c'est le dernier truc qu'on va regarder » et c'est très contre intuitif dans la culture d'entreprise qu'on a ». (Formatrice interne)

Une formatrice intervenant dans un OF spécialisé en RH, elle-même praticienne, évoque ses propres doutes face à cette technicisation des méthodes de recrutement, qu'elle assimile à une forme de « déshumanisation » qui pourrait nuire à la perception de certaines qualités chez les candidats :

« Le côté un peu inquiétant, c'est qu'on ne peut plus rien demander, finalement, dans le recrutement, alors que ce que l'on veut, c'est chercher à comprendre, et à connaître l'autre. Et en fait, on va... on est en train de faire de nous des robots, voilà ! Et puis c'est la notion de la limite aussi, hein. Jusqu'où je peux aller ou pas ? Donc on travaille sur les types de questions, mais c'est vrai que c'est pas évident d'arriver à intégrer toutes ces notions-là. Certes, un entretien de recrutement doit être focussé sur les compétences, ça, c'est ce qu'on veut, c'est-à-dire ressortir avec du factuel, être capable de déterminer qui est le meilleur candidat sur quelque chose d'objectif. La difficulté, c'est qu'en tant que recruteur, on cherche aussi des compétences qu'on appelle cachées, c'est-à-dire la potentialité. Qu'est-ce qu'il sait faire qu'il ignore qu'il sait faire, etc. ? Et ça, on ne peut l'obtenir aussi en sachant par ailleurs ce qu'il fait hors travail. (...) Donc c'est dommage qu'on ne puisse plus aller sur ces terrains-là. Enfin moi, en tant que recruteur et en tant que formateur, je regrette, parce que... même si je comprends parfaitement la nécessité de tout cela, bah du coup, on reste véritablement figé sur ses compétences... sans être en mesure, finalement, d'aller un peu plus loin ». (OF, RH)

²⁷ En effet le code du travail précise (Article L1221-6) que « Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles ».

La rédaction des compte-rendu d'entretien et le retour aux candidats sont des étapes diversement traitées dans les formations. Ces points renvoient là encore à des préoccupations juridiques et répond au double objectif de pouvoir justifier un choix en cas de recours, mais également d'être conforme aux dispositions légales en matière de conservation de données personnelles. Plusieurs formateurs mettent en garde sur les informations à conserver, leur format et l'accès. Ce sont, sans surprise, quasiment uniquement les juristes qui évoquent en formation les aspects relatifs au RGPD (Règlement général sur la protection des données).

« On en parle aussi, parce qu'on peut utiliser des logiciels avec le risque surtout dans les zones de commentaire libre avec des... c'est surtout les managers qui peuvent écrire des choses vraiment très problématiques... (...) le fait est que l'inspecteur du travail pourrait se saisir de ces sujets-là... » (OF, Juridique)

3.3 Les questions de diversité évoquées en fin de formation

Le sujet de la diversité au travail est peu abordé en formation, ce qui peut sembler étonnant. Les termes d'inclusion ou de diversité sont largement mobilisés dans les entreprises en raison de leur connotation positive, se distinguant des approches considérées trop juridiques, militantes (Bereni, 2023, p.107) ou conflictuelles (Mazouz (2014).

L'objectif principal des formations n'est pas, selon la plupart des formateurs, de faire la promotion des politiques de diversité et d'inclusion. Les bénéfices que l'on peut attendre d'un recours accru à une main-d'œuvre diversifiée, ou bien les spécificités du management d'une équipe composée de profils hétérogènes ne sont par exemple pas abordées. Certains organismes de formation disposent d'une offre spécifique sur ces questions, qui est d'ailleurs présentée et proposée à la fin de la formation RSD pour les participants qui voudraient aller plus loin (formations au « management inclusif » notamment). De ce point de vue, la formation RSD se présente finalement comme une *sensibilisation* aux questions de diversité. Elle reste néanmoins centrée sur le sujet de la non-discrimination et donc de l'égalité de traitement des candidatures avec une approche technique et fondée sur l'amélioration des « process », sans entrer dans des questions de moralité, de justice sociale ou de performance économique.

Les questions de diversité sont néanmoins parfois abordées par les formateurs externes en début de formation ou bien à la toute fin, afin de replacer la question de la discrimination dans une thématique plus large. Ce sont davantage les cabinets et les associations spécialisés en D&I qui abordent le sujet, tandis que les cabinets juridiques n'en font souvent pas mention.

« On revient sur toutes les questions (...) comment on est passé de l'égalité de traitement à l'égalité des chances et aux politiques de diversité. Donc on explique un petit peu tout, tous ces concepts et ensuite on explique la discrimination. » (OF, D&I)

« A la fin de ces deux jours, on ouvre sur la diversité. Mais on ne fait qu'ouvrir. C'est-à-dire pour les personnes qui veulent aller plus loin, justement, sur la mise en place d'une politique diversité et inclusion, c'est encore autre chose en fait. En tout cas on essaye d'ouvrir, effectivement, ne serait-ce que les esprits et les chakras, on va dire, pour aller plus loin. (...) Quand vous parlez de la mise en place d'une politique diversité de culture inclusive, vous allez toucher à des sujets qui dépassent le cadre juridique et c'est là que c'est sensible. Et en même temps, vertueux. » (OF, RH)

« Je reviens sur la question de la diversité quand je passe à l'annonce sur le handicap en disant justement dans une démarche d'inclusion : "est-ce qu'on met handicap [dans l'annonce] ? Est-ce qu'on met diversité ?" Enfin bon, en trois heures et demie, voilà, je donne quelques éléments (...). Et je dis : « Tiens, est-ce qu'il y a un référent diversité déjà ? Est-ce qu'il y a ceci, cela » ? Donc des fois c'est le soir qu'on fait le lien. (Rires) ». (OF, RH)

Les formations internes entretiennent pour leur part un lien beaucoup plus fort avec les politiques de diversité. Si les formations n'abordent pas forcément le sujet directement, les liens sont néanmoins établis avec les politiques globales de diversité et d'inclusion de l'entreprise. Ceci d'autant plus que les formateurs rencontrés ont des fonctions liées à la mise en place de politiques diversité. Ainsi, dans une des entreprises, le module sur la non-discrimination à l'embauche est intégré aux formations à destination des managers (notamment pour les salariés débutant dans cette fonction). La formation comporte, en effet, à la fois un module sur le recrutement et un autre sur le management inclusif et le bien être des collaborateurs. Ces trois modules sont donc articulés et présentés en lien avec la politique plus globale.

« On n'a pas du tout envie de délivrer un contenu qui s'arrête au moment du recrutement, on veut que le manager soit équipé pour être un acteur de l'inclusion ». (formatrice interne, D&I)

Ces actions sont complétées par d'autres programmes ou animations (mentoring, journées de cohésion) au cours desquelles sont abordées les questions de l'inclusion et de la diversité.

4. Des formations qui suscitent une prise de conscience et constituent un lieu d'échange

Comme dans la plupart des formations continues, les modalités pédagogiques des stages visent à fournir des apports concrets et des compétences applicables en situation de travail par les participants. Sur ce point, les formations RSD présentent la difficulté de comporter un volet juridique important, qui peut être jugé rébarbatif et qui relève davantage de l'acquisition de savoirs que de compétences « en acte ». Par ailleurs, compte tenu des attentes parfois faibles de la part des participants, elles doivent mobiliser des pédagogies particulièrement actives pour impliquer et intéresser les stagiaires.

Dès lors, les formateurs mobilisent deux moyens de faire face à ces contraintes : d'une part ils utilisent largement les outils de « gamification » ou ludicisation afin de retenir l'attention des participants et pallier la distance dans le cas des formations en ligne ; d'autre part, ils animent les formations de manière à ce que celles-ci deviennent une occasion de réaliser un retour réflexif sur les pratiques des participants, afin de les inviter à réfléchir par eux-mêmes aux manières concrètes d'agir pour lutter contre les discriminations.

« Alors c'est pas un cours magistral sur le droit, mais c'est vraiment d'un point de vue opérationnel, au travers de situations qu'ils rencontrent dans leur quotidien. C'est d'arriver à décrypter par rapport à des situations très opérationnelles, en fait, les mécanismes et la réalité de la discrimination. (Association, D&I)

4.1 Une ludicisation des formations au service des apprentissages

Le recours à des visio, vidéos, supports ou applications numériques est très courant au cours des formations présentielles comme des « classes virtuelles » et s'inscrit dans les tendances plus globales à la ludicisation ou « gamification » des formations (Brassier, Ralet, 2021; Seurrat, 2017).

Les formateurs introduisent souvent de courtes vidéos ou des extraits de documentaires pour renforcer leur message ou apporter des éléments complémentaires, principalement dans deux cas de figure : il s'agit tout d'abord de « marquer les esprits » et permettre d'aborder les sujets sensibles ou complexes, comme celui des biais cognitifs.

« J'utilise une vidéo qui est assez choquante et qui montre, effectivement l'impact que va avoir le préjugé sur les personnes qui en font l'objet (...) : c'est le test de la poupée. C'est une vidéo qui montre des enfants, qui choisissent une poupée [blanche ou noire]. Et puis donc on leur dit : « laquelle est la plus gentille ? » (...) dans 97 % des cas, c'est la poupée blanche bien sûr » (OF, RH)

D'autre part, les supports ludiques sont développés pour aborder de manière plus légère des sujets qui peuvent sembler plus rébarbatifs ou denses comme les aspects règlementaires. La mobilisation d'outils ludiques est alors au service du maintien de l'attention et des apprentissages²⁸ :

« Il faut qu'on parle du réglementaire, c'est un sujet qui est *touchy*, donc comment, en fait, rendre le sujet ludique, attractif, interactif de manière à ce que chacun se forme ? Pas en s'amusant mais... de manière à ce que la rétention d'informations se fasse correctement aussi (...) avec des contenus multiformats, donc, par exemple, des vidéos, des audios, du contenu texte et puis pas mal de petits ateliers exercices » (OF, RH)

« Je fais un quiz. (...) Parce que souvent j'ai 12 personnes qui ont pas la webcam (rires). [...] Alors sur chaque question qu'on aborde par exemple : qu'est-ce qu'une discrimination au niveau juridique ? Est-ce que c'est dans le règlement intérieur ? Est-ce que c'est une charte ? Et puis comme ça, après, je fais les liens. Et puis à chaque fois ils répondent dans le *chat*. Ils ont l'obligation de répondre sinon je réagis pas ! » (OF, RH)

Le e-learning : solution « au rabais » ou complément pédagogique ?

D'après les formateurs interrogés, les e-learning en matière de non-discrimination (ainsi que celui des « classes virtuelles ») ont vu leur nombre augmenter depuis 2020. Si cette évolution s'inscrit dans la tendance plus générale qui concerne l'ensemble du secteur de la formation, pour les formations RSD, le recours au e-learning présente le risque que ce format soit utilisé pour se conformer à la loi à moindre coût, rapidement (les modules ayant une durée de 30 minutes à une heure) et sans temps dédié (entre deux tâches, dans les transports voire sur le temps personnel²⁹).

²⁸ Bien que ce lien face l'objet de débats dans la littérature, voir sur ce point Bofala Mourad, *Contribuer à l'apprenance des collaborateurs : le rôle de la gamification*. Thèse en Gestion, Université Pascal Paoli, 2022.

²⁹ On parle alors de formations réalisées dans les « interstices de l'activité » (Benedetto-Meyer *et al.*, 2019).

Le risque est également que les modules se centrent uniquement sur le cadre légal de la lutte contre les discriminations sans mise en pratique des apports généraux et théoriques. De fait, les OF juridiques ont largement investi le format « 100% e-learning » pour satisfaire la demande d'entreprises sur le sujet.

Pour certains formateurs, les e-learning peuvent être néanmoins proposés aux participants qui n'auraient pas suivi la formation en présentiel dans tous les cas (notamment les managers de proximité) ou en complément d'autres dispositifs (accompagnement, autres formations etc.).

« Moi, je dis, former à la non-discrimination avec un e-learning de 25 minutes... je leur dis bon : (...) vous cochez la case. Mais faites alors la promesse, à vos managers - qui, suite au e-learning, prennent conscience qu'ils ont des problèmes - [que] vous les accompagnez. » (OF, D&I).

Dans plusieurs organismes de formation spécialisés dans l'inclusion et la diversité, les e-learning ne sont jamais proposés seuls. Par exemple, dans un des OF, la formation est systématiquement organisée en deux temps : une formation en présentiel de 5h30 et un e-learning de 1h30. Les e-learning font partie d'un éventail de ressources articulant formations, ateliers, mais aussi documentation en ligne à utiliser à discrétion (vidéos, quiz, forum...). Une formatrice de cet organisme explique :

« L'idée c'est de construire un parcours pédagogique, donc passer sur la formation socle, de compléter par un e-learning sur la compétence. Et puis de refaire une session en web classe quelques temps après. Et puis, pour nos adhérents, on a aussi des ateliers "cas pratiques"... » (Association, D&I)

La même volonté de penser en complémentarité les modules e-learning et d'autres modalités, est présente chez les formateurs internes :

« Aujourd'hui, on est en train de concevoir de courtes vidéos animées par les recruteurs spécialistes avec un fil rouge sur le recrutement à la compétence, une vidéo spécifique sur l'entretien non discriminant et la prise de décision non discriminante (qui se termine par quiz) et ensuite, quand les personnes auront vu les vidéos, elles seront rassemblées par groupes de 10 pour de la mise en pratique, pendant 3 heures, quelques semaines après » (Formatrice interne)

Dans une autre entreprise, d'autres dispositifs encore sont proposés aux salariés sur le sujet en complément des e-learning : webinaires, interventions dans des séminaires internes ou lors de réunions d'équipes, animation de « fresques de la diversité », *serious game*... Cette multiplication des formats (qui sont souvent courts, c'est-à-dire de moins d'une demi-journée) permet de revenir sur certains points sous différentes formes et de toucher un plus grand nombre de personnes.

4.2 Un principe de dialogue et de réflexivité

Au-delà de la simple *gamification*, les modalités pédagogiques sont marquées, quel que soit le format de la formation, par la présentation de cas concrets issus de situations réelles. Si la durée le permet, les séquences prévoient la réalisation de cas pratiques à résoudre en groupe, parfois sous forme de jeux de rôles, de tours de tables, d'échanges et de discussions sur des situations vécues, les pratiques etc. Certaines formations (dont la durée est d'une ou deux journées) ont le temps d'organiser des mises en situations, souvent centrées sur l'étape de l'entretien d'embauche.

Le choix de ces modalités permet de mieux comprendre les objectifs sous-jacents aux formations. Les mises en situation permettent en effet de renforcer d'une part la sensibilisation aux phénomènes discriminatoires, mais également de mettre en pratique des enseignements théoriques. Plus largement, il s'agit, à travers ces formations dont la durée est courte et le programme dense, d'initier une prise de conscience et une réflexivité qui sera propice à la mise en œuvre de nouvelles pratiques dans le temps.

L'objectif de sensibilisation passe, dans certains cas, par des mises en situation sous forme de jeux de rôles où les participants sont mis dans la peau d'un candidat susceptible d'être discriminé :

« On a créé des situations, des histoires, des personnages qui sont tous issus de réels cas juridiques. On a travaillé avec des avocats (...) et avec le Défenseur des droits. [Ce sont] des situations un peu « typiques », entre guillemets, mais qui sont issues de réelles histoires. On a recréé des personnages, et on a mis tout ça en situation. (...) Les participants, quand ils arrivent, en fait, ils jouent le rôle de l'une de ces personnes. (...) Alors ils ne jouent pas exactement la scène. C'est qu'en fait, il y a des cartes. On pioche une carte... et il y a une action à faire. Et c'est comme si on était un petit peu dans la vie de ce personnage. (...) Par exemple, il y a un monsieur qui est en situation de handicap : il a eu un problème au bras, et il a le bras en écharpe. Il est en recherche d'emploi, et il va postuler et il va se confronter à différentes choses dans sa recherche d'emploi (...). Il y a plusieurs objectifs, il y a le fait de savoir identifier ce qu'est une action de discrimination au regard de la loi (et) le deuxième objectif, c'est de vivre les choses du point de vue du candidat potentiellement discriminé ». (Association, D&I)

Au-delà des cas proposés par les animateurs, les formations sont aussi le lieu d'expression des difficultés que certains participants peuvent connaître dans l'exercice de leur activité. Une formatrice explique qu'elle propose aux participants de

faire le récit de pratiques qu'ils ont pu observer en utilisant un prénom fictif « Marcel », qui permet d'anonymiser les témoignages :

« J'ai instauré un « Marcel », voilà. Marcel c'est par exemple le manager qui n'est pas tout à fait dans les clous... Comme on ne nomme pas de gens, (...) les personnes parlent de Marcel, chaque fois que l'on veut raconter quelque chose, on dit Marcel ». (OF, RH)

Ces séquences de formation permettent de témoigner mais aussi de mettre en débat les pratiques. C'est d'autant plus le cas que les sessions sont composées de participants au profils différents, par exemple lorsqu'ils viennent de plusieurs entreprises (formations interentreprises), qu'ils occupent des fonctions différentes au sein d'une même entreprise ou encore qu'ils ont des profils différents. Les formations constituent alors un lieu d'échange sur les méthodes de recrutement et les processus de lutte contre les discriminations.

« Je suis intervenue dans des entreprises où ils étaient ravis, parce qu'ils avaient l'impression d'avoir une sorte de peut-être... un mini coaching et un travail qui leur avait permis de travailler ensemble... Je suis intervenue cet automne dans une entreprise où c'était une équipe RH qui était relativement jeune, parce que beaucoup venaient d'arriver sur des postes, soit en mobilité interne, soit en recrutement. Et elles ont eu vraiment le sentiment de pouvoir échanger vraiment et de développer la possibilité de mettre en place un processus de travail et elles sont reparties avec une sorte de cahier des charges ». (OF, Juridique)

Les formations permettent ainsi d'acquérir une vision réflexive de leurs pratiques et de connaître celles des autres participants, qu'ils soient de leur métier ou avec des profils différents.

4.3 Une prise de conscience difficile à évaluer

L'évaluation est une sorte de « passage obligé » en fin de formation. Dans le cas des formations RSD, l'évaluation se centre, de manière cohérente avec les objectifs et les modalités des formations, en partie sur l'acquisition de connaissance mais également (et d'autant plus que les OF sont spécialisés dans la diversité et l'inclusion) sur la prise de conscience et l'engagement à faire évoluer les pratiques.

- Des évaluations formelles sur les connaissances et la satisfaction

L'évaluation des connaissances est réalisée la plupart du temps sous la forme de quiz. Les questions portent sur des éléments précis (par exemple les risques civils et pénaux encourus en cas de discrimination avérée) ou sur la compréhension des comportements à adopter (par exemple cocher les questions qui sont « autorisées » ou « interdites » lors d'un entretien d'embauche).

Dans les e-learning, l'obtention d'un certificat (prouvant donc que le participant a suivi la formation) est conditionnée à l'obtention d'un score satisfaisant. L'enjeu pour les organismes concevant le e-learning est alors de s'assurer, à travers le quiz, que les participants ont bien suivi les différents modules.

« On évite les quiz un peu trop simples...si on peut faire le quiz et avoir tout bon sans faire la formation... Donc [...], on fait bien attention au calibrage de nos questions ». (OF, RH)

Cependant, en cas d'échec ou de score trop bas, les e-learning offrent souvent la possibilité de refaire les quiz plusieurs fois, jusqu'à l'obtention d'une note suffisante. De manière assez similaire, dans les formations en présentiel, les interactions entre participants ou avec le formateur facilitent parfois l'identification des bonnes réponses.

On peut donc dire que ces formes d'évaluations des acquis sont difficiles à considérer comme des mesures robustes des savoirs acquis en formation.

Le niveau de satisfaction des participants est également incontournable. Les participants sont invités à attribuer une note sur 5 ou sur 10 à l'issue des formations. Les résultats sont parfois affichés sur la page de présentation des formations, accompagnés parfois de verbatims issus des questionnaires de satisfaction. L'enjeu est alors celui de la réputation des formations et de leur valorisation. Elles servent également à évaluer les formateurs au sein des organismes et à améliorer les dispositifs. Les évaluations répondent enfin à des enjeux de certification³⁰. Il s'agit donc d'un gage de confiance et de normalisation des formations (Caillaud, 2023).

D'après l'ensemble des formateurs interrogés, les évaluations à chaud sont positives, comme elles se sont pour la plupart des formations.

³⁰ La certification Qualiopi est obligatoire depuis le 1er janvier 2022 pour tous les organismes de formation et les formateurs indépendants

« J'ai un retour à chaud. Alors toujours très, très bon. Mais après je ne sais pas ce qu'ils en font. Malheureusement, c'est un peu le cas de toutes les formations... Cela nécessiterait que l'on recueille aussi les évaluations à froid des entreprises, mais en fait, elles vous les donnent rarement. Moi, je ne les ai jamais eues, les évaluations » (OF, RH)

- Evaluer les impacts sur les pratiques

Pour les formateurs, au-delà de l'acquisition de connaissance ou la satisfaction, c'est l'impact de la formation sur les pratiques qu'il serait intéressant d'analyser. Mais cet impact est plus difficile à quantifier³¹. Un des cabinets de conseil, interroge directement les participants aux stages sur ce point.

« Nous, on est une entreprise à mission aussi. Donc on a des objectifs d'impact sur ce qu'on fait. On a aussi l'objectif de voir comment ce qu'on met en œuvre dans l'entreprise a un impact dans les pratiques professionnelles. Donc on évalue chaque année. (...) Entre 53 et 60 % considèrent avoir acquis de nouvelles compétences en termes de non-discrimination et d'inclusion donc, et entre 40 et 50 % des personnes interrogées qui disent avoir mis en œuvre concrètement les principes qu'ils ont acquis en formation (...). Je crois qu'on est à moins de 3 % des gens qui ont dit : "Ça sert à rien !" ». (OF, D&I)

Les formateurs sont particulièrement attentifs aux retours qui peuvent être émis directement lors des échanges en fin de formation, souvent au cours d'un tour de table conclusif. Les participants expriment alors ce qu'ils retiennent du stage et la manière dont ils pensent intégrer les enseignements dans leurs pratiques. Il s'agit là d'intentions, ce qui limite la portée des propos. Néanmoins, les formateurs en retirent l'idée que la formation permet une réelle « prise de conscience » sur le sujet de la discrimination.

« J'ai l'impression, sans forcément dire que ça change leur vie et que radicalement ils ont une approche différente, mais ça permet de comprendre certains risques, et d'avoir une approche peut-être... plus nuancée » (OF, RH) .

« On a quand même une prise de conscience sur le fait que [la discrimination] c'est illégal. Déjà c'est pas mal. Y'a une prise de conscience. » (Association, D&I)

Certains formateurs proposent aux participants de se donner des objectifs concrets, des points sur lesquels ils pensent pouvoir faire évoluer leurs pratiques de recrutement à court terme :

« Moi, j'aime bien quand ils sortent avec une belle image d'eux, quand ils sont boostés [...]. Qu'ils réfléchissent effectivement, qu'ils prennent du recul par rapport à leurs pratiques (...). Qu'ils acceptent de revoir un peu leurs pratiques en entretien...et vérifier, de temps en temps, faire un point sur les CV qui sont refusés... ou a minima des partenariats avec des gens qui font du *sourcing* différent. Voilà. On peut se mettre au moins une ou deux actions » (Formatrice indépendante, D&I)

Au-delà des transformations sur leurs propres pratiques, les formateurs espèrent que les participants diffuseront les enseignements autour d'eux.

« A chaque fois je dis : "Après la formation moi, je vous invite à faire un travail en équipe justement pour réfléchir aux questions que vous avez amenées en fin de formation pour retravailler ensemble parce que c'est une décision collective. (...) vous pourriez faire des petits débriefings avec vos équipes, après chaque entretien pour voir... est-ce que ça les a nourris, est-ce qu'ils se sont appuyés dessus pour changer la pratique". Sinon les gens ils quittent la formation et ils retournent à leur dossier ». (OF, D&I)

Certains invitent les participants à diffuser les supports de formation à leurs collègues, mais n'ont pas les moyens de savoir si ce conseil sera suivi.

Conclusion

L'analyse de 35 programmes de formation et les résultats de l'enquête qualitative menée auprès de 19 formateurs indiquent que, si l'offre de formation à la non-discrimination à l'embauche s'est largement développée depuis 2017, elle est marquée par une forte hétérogénéité dans les formats proposés comme dans les contenus. Deux éléments expliquent cette variété. D'une part l'offre est portée par des formateurs et organismes ayant des tailles, des spécialités différentes (formateurs internes, organismes de formation à dominante juridique, RH ou spécialisés dans les questions de diversité et l'inclusion) et des positionnements différents sur le marché de la formation (et parfois du conseil). D'autre part, la demande de formation et les attentes sont elles aussi très variables. Les contraintes de budget des entreprises, ou les contraintes temporelles des participants ont également un effet sur la durée et les modalités de formation. Enfin, le degré de sensibilité des personnes inscrites en formation influe sur l'offre proposée. En effet, les chargés de recrutement et managers de proximité, qui constituent les principaux bénéficiaires de la formation, n'ont pas le même degré de connaissance et d'intérêt pour les questions de discrimination dans le travail. Cette étude montre que les enjeux des formations se déclinent alors différemment selon ces

³¹ Sur les méthodes d'évaluation des formations, voir Ferracci, Marc. « Chapitre 3. Former plus de chômeurs ? De l'importance des effets indirects de la formation », Ferracci (dir.) *Évaluer la formation professionnelle*, Presses de Sciences Po, 2013, p. 57-64.

éléments. Il peut s'agir de comprendre les fondements du cadre légal pour mieux se conformer à la loi et limiter les risques de contentieux ou de mauvaise réputation, mais les enjeux peuvent aussi s'inscrire dans un besoin plus large de professionnalisation et d'outillage des pratiques de recrutement au sein des organisations.

Aussi, si face à l'hétérogénéité des formations, certains auteurs (Carcillo et Valfort, 2020) préconisent d'encadrer davantage les formations, en recourant à des labels et en fixant un cahier des charges aux organismes de formation, il apparaît, dans le contexte de l'étude, et sans trancher sur ce point, que l'absence de normes contraignantes constitue aussi un moyen d'adapter les formations et leur contenu aux attentes variées ou aux questions particulières qui peuvent émerger des situations des entreprises.

L'étude permet par ailleurs de faire souligner que les formations RSD sont principalement axées sur le recrutement et ne s'inscrivent pas toujours dans une réflexion plus globale sur la mise en place d'une politique de diversité au sein des entreprises destinataires des formations.

Aussi, si les formations à la non-discrimination à l'embauche semblent constituer un jalon important dans la lutte contre les discriminations en entreprise, l'étude invite à poursuivre la réflexion sur la manière dont celles-ci peuvent aider les entreprises à faire évoluer concrètement leurs pratiques et à intégrer, de manière profonde et systématique, les questions de diversité dans leurs processus de recrutement comme dans la gestion de leur personnel.

Bibliographie

- Arnoult, E., Ruault, M., Valat, E., Villedieu P. (2021a), « Discrimination à l'embauche selon le sexe : les enseignements d'un testing de grande ampleur », *Dares analyses*, 26.
- Arnoult, E., Ruault, M., Valat, E., Villedieu P. (2021b), « Discriminations à l'embauche des personnes d'origine supposée maghrébine : quels enseignements d'une grande étude par testing ? », *Dares analyses*, 67.
- Arreola, F., Sachet Milliat A. (2022), « Question(s) de diversité et inclusion dans l'emploi : nouvelles perspectives. Éditorial », *Question(s) de management*, 38, 1, 75-80.
- Brassier, P., et Ralet P. (2021), « La gamification pour apprendre : perceptions des acteurs et pistes de développement », *@GRH*, 39, 2, p. 29-60.
- Benedetto-Meyer, M., Boboc, A. & Metzger, J. (2019), « Se former avec le numérique : entre exigence d'autonomie et quête de régulation », *Communication & Organisation*, 56, 47-61.
- Bereni, L. (2023), *Le management de la vertu. La diversité en entreprise à New York et à Paris*. Presses de Sciences Po.
- Bereni, L., Chappe, V.-A. (2011), « La discrimination, de la qualification juridique à l'outil sociologique », *Politix*, 94, p. 7-34.
- Bergeron H. et al. (2018), *Le biais comportementaliste*, Presses de Sciences Po.
- Breda, T., Jacquemet, N., Laouenan, M., Rathelot, R., Safi, M., Sultan Parraud J. (2022), *La discrimination à l'embauche selon le sexe*, Rapport IPP n°37.
- Caillaud P. (2021), « La formation continue dans la revue Droit social (1971-2021) », *Droit Social*, 10, 797-802
- Caillaud P. (2023), « Ambivalences juridiques de la certification : la formation aspirée par le droit de la consommation ? », *Formation emploi*, 3, 163,15-38.
- Carcillo, S., Valfort, M-A. (2018). *Les discriminations au travail: Femmes, ethnicité, religion, âge, apparence, LGBT*. Presses de Sciences Po.
- Carcillo S., Valfort M.-A. (2020), « Lutter contre les discriminations sur le marché du travail », *Notes du conseil d'analyse économique*, 56, 2, 1-12.
- Cortéséro, R., Kerbourc'h, S., Mélo, D., Poli, A. (2013), « Recruteurs sous tensions. Discrimination et diversité au prisme de registres argumentaires enchevêtrés », *Sociologie du travail*, 55, 4, 431-453.
- Dagorn, J., Alessandrin A. (2019) « Controverses autour de la Lutte Contre les Discriminations : introduction », *Les cahiers de la LCD*, 9, p. 9-18
- Edelman, L. (2016), *Working Law : Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*, Chicago, University of Chicago Press.
- Défenseur des droits (2015), *Les Recommandations du Défenseur des droits aux grandes entreprises*, Paris, Défenseur des droits.
- de Larquier, G., Marchal, E. (2020), « Des compétences aux qualités professionnelles. Les repères de la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation », *Travail et emploi*, 4, 163, 5-43.
- Demilly, H. (2020), « (Dé)chiffrer la "mixité" ». Usages et appropriations de la quantification dans un programme managérial d'égalité professionnelle ». *Sociologies pratiques*, 40, 95-104.
- Doytcheva, M. (2018), « Diversité et lutte contre les discriminations au travail. Catégorisations et usages du droit », *Cahiers de la LCD*, 6, 13-35
- Eymard-Duvernay, F., Marchal E. (1997), *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris. Éditions Métailié, Collection Leçons des choses
- Ferracci, M. (dir.) (2013) *Évaluer la formation professionnelle*, Presses de Sciences Po, 2013.
- Fondeur, Y. (2014), « La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Économie*, 2, 14,135-153.
- Gagneur, C.-A. (2023), « Travail, formation, numérique : quels formateurs pour quels apprentissages ? », *Éducation Permanente*, 234-235, 1-2, 179-189.

Garner, H., Recoules, M. (2014), *Egalité, diversité, discriminations. Etude de 80 accords d'entreprise sur la diversité*, Document Dares, n° 182

Hidri Neys, O., Duflos, J. (2017), « Entre le dire et (ne pas) le faire. Les recruteurs et la fabrique des discriminations selon l'apparence physique », *Déviance et Société*, 41, 4, 566-592.

Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L., Dumazert, J. P. (2021), Recruitment discrimination: how organizations use social power to circumvent laws and regulations. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2213-2241.

Jazihan M., Alias N., Yusop, F. (2022), *Systematic literature review on gamified professional training among employees*, Interactive Learning Environments.

Konrad, A. (2003), "Defining the domain of workplace diversity scholarship", *Group and Organization Management*, 28, 1, 4-17.

Mazouz, S. (2014), « Ni juridique, ni politique. L'anti-discrimination en pratique dans une Commission pour la promotion de l'égalité des chances et la citoyenneté », *Droit et société*, 86, 1, 11-32.

Monchatre, S. (2014), « *Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale* », *Revue française de sociologie*, 55, 1, 41-72.

Paddeu, J., Veneau P. (2023), « Introduction. La certification : vers un nouveau compromis social et de nouvelles régulations », *Formation emploi*, 3, 163, 7-14.

Pillon, J.-M. (2014), « La méthode de recrutement par simulation de Pôle Emploi : un « produit » à placer ? », *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 2, 115-134.

Point S. (2012), « (Re)connaissances autour de la diversité : réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité », *Management & Avenir*, 7, 57, 57-72.

Romani, C. (2021), *L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation Résultats d'une enquête auprès d'acteurs de terrain fin 2020*, rapport d'études Dares.

Rosa, S., Checchagini, A., Estrade, M.A, Marion-Vernoux, I., (2023), « Comment les entreprises ont-elles formé en 2020 ? », *Dares analyses*, n°30.

Seurraat, A. (2017), « Jeu et formation professionnelle. De la rhétorique promotionnelle à la diversité des pratiques et dispositions ludiques », in Savignac, E. et al., *Le travail de la gamification*, Berne, Peter Lang, 119-135. Stone, P., Scharnitzky P. (2021), *Vers l'organisation inclusive: mesurer pour progresser*, Association française des managers de la diversité, ed. Piloter.

Voltaire, J. (2019), « Émergence, articulation et usages des critères de discrimination à l'aune de leur multiplication : compte rendu du colloque "Multiplication des critères de discrimination. Enjeux, effets et perspectives" des 18 et 19 janvier 2018, organisé par le Défenseur des droits et la mission de recherche droit et justice », *Les cahiers de la LCD*, 9, 1, 103-117.

Annexe 1 Trois exemples de programmes

Programme 1

- **La notion de discrimination**
Cas pratique : le phénomène des représentations > les mécanismes de la discrimination : stéréotypes, préjugés et biais cognitifs
Deux vidéos > les notions de discrimination directe, indirecte et positive à l'embauche
- **le cadre juridique en matière de discrimination**
> les critères définis par la loi, le code du travail, code pénal avec quiz pour identifier les critères
> les différences de traitement autorisées à partir de certains critères et les points de vigilance dans le process d'embauche
> les risques encourus : responsabilité civile et pénale, impact sur l'image de l'entreprise > les autorités de contrôle quiz interactif sur le cadre juridique
Fiche synthèse sur le cadre juridique
- **Piloter le recrutement en toute objectivité**
> définir le processus de recrutement et identifier les situations à risque à chaque étape (de la définition du besoin à l'intégration) analyser son processus interne au travers d'un questionnaire échanges sur ses pratiques en sous groupe et débriefing – choisir et fiabiliser les méthodes de recrutement – s'appuyer sur des outils adaptés : référentiel métier, compétences, fiches fonction – définir le besoin sur des critères objectifs et les compétences ciblées – mener l'entretien de recrutement en s'appuyant sur des techniques objectives : méthode star et techniques de l'entonnoir atelier : résoudre des situations délicates rencontrées en recrutement sur la base de scénarios proposés améliorer ses pratiques de recrutement.
- **Synthèse des bonnes pratiques en entreprise** > documentation de synthèse sur les bonnes pratiques de recrutement

Programme 2

- VISIO 1 : APPROCHE JURIDIQUE
 - Identifier les différents cas de discriminations prohibées et appréhender les principaux risques pesant sur l'employeur en matière de discrimination
 - Mettre en place les bonnes pratiques en matière de recrutement pour prévenir la discrimination à l'embauche au sein de l'entreprise
 - Acquérir les bons réflexes en cas de contentieux
- VISIO 2 : APPROCHE HUMAINE ET COMPORTEMENTALE
 - Bousculer ses propres idées reçues
 - Comprendre la construction de nos stéréotypes et préjugés et mesurer leurs impacts sur nos comportements, notamment dans le cadre d'un recrutement
 - Développer son objectivité face à la diversité lors du process de recrutement
 - Acquérir quelques clés comportementales pour être un acteur actif de la diversité

Programme 3

1 - Recrutement et non-discrimination à l'embauche : connaître le cadre juridique

- Critères de discrimination. Risques et sanctions encourues.
- Processus de recours et acteurs (Défenseur des Droits).
- Jurisprudence et arrêts.

2 - Respecter la réglementation tout au long du processus de sélection

- Les risques à chaque étape.
- Règles de rédaction d'une annonce.
- Présélection et tri objectif des CV.
- Questionner en entretien.
- Tests et outils de sélection.
- Conservation des données (RGPD).
- Objectiver la période d'essai.

3 - Objectiver son choix avec la méthode des faits significatifs

- Distinguer fait, opinion, sentiment.
- Évaluer les compétences comportementales.
- Prendre des notes, rédiger un compte rendu.
- Faire un retour négatif aux candidats.

4 - Réfléchir à son comportement de professionnel de recrutement

- Stéréotypes, préjugés, biais de la perception. Faire face à la subjectivité.

5 - Analyser ses pratiques et mettre en place une politique d'égalité

Annexe 2 Guide d'entretien

Les questions en gras sont posées systématiquement, les questions ou thèmes en italique servent de relance.

Thème	Question
Présentation de la personne interviewée	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous vous présenter, décrire votre parcours et votre activité actuelle ? <i>Expériences, parcours</i> <i>Formation/diplôme obtenu</i> <i>Activité actuelle (intitulé de poste), ancienneté dans la fonction, statut (salarié, autoentrepreneur,...)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Vous dispensez donc des formations RSD... <i>Depuis quand, pour quel(s) organismes de formation et à quelle fréquence</i> • Comment avez-vous conçu (ou comment avez-vous été formé) à la formation RSD ?
Les formations RSD dans l'OF	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis quand y a-t-il des formations RSD chez X [organisme de formation ou entreprise] ? <i>Si la personne ne sait pas -> tester a minima avant/après 2017 ?</i> • A quel grand type de formations est-ce rattaché dans le catalogue (diversité/RSE, RH, autre ?) • Quelles modalités, types, fréquence des formations etc <i>Formations intra ou inter ?</i> <i>Distance ou présentiel ou mixte ?</i> <i>Fréquence ? Nombre de sessions et de participants par session</i> • Quelles évolutions (du programme, des modalités, du public,...) ? • Avez-vous l'occasion d'échanger avec d'autres formateurs de RSD ?
	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les caractéristiques des personnes qui suivent les formations ? <i>Types d'entreprises (taille, secteur)</i> <i>Quels types de fonctions (RH ? managers ? Managers diversité ?) Y a-t-il des personnes pour qui c'est la deuxième formation (changement de postes, rappel tous les 5 ans)</i> <i>Sont-ils tous amenés à recruter ?</i> • Sont-ils dans l'ensemble volontaires ou est-ce une obligation de leur employeur ? • Sont-ils sensibilisés aux questions des discriminations ? informés ? • Quelles sont les attentes des participants ? • Et de leur entreprise commanditaire ?

Programme type (ou le dernier dispensé si trop de diversité dans les programmes)	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous me décrire le déroulé des formations ? (faire préciser selon les modalités –intra/inter ; distance/présence etc) <i>Existence d'un diagnostic/analyse de données des entreprises des participants ?</i> <i>Quelles motifs de discriminations sont abordés , quels exemples sont donnés / développés</i> <i>Notion de discrimination indirecte ? biais cognitifs ?</i> <i>Place des dimensions légales (jurisprudence, acteurs, ...)</i> <i>Quelle place pour discussion des méthodes de recrutement ? des process ?</i> <i>Est-ce que le management de la diversité est abordé ?</i> • Quel type de suivi est réalisé à l'issue des formations (enquête satisfaction ? suivi des participants ? échanges informels ? • Quels sont les axes d'amélioration de ces formations selon vous ?
Réception par les participants	<ul style="list-style-type: none"> • A votre avis est-ce que les entreprises ont une bonne connaissance de ces formations ? de leur caractère obligatoire ? • Est-ce que cette formation est usuellement suivie seule ou en complément d'autres formations (comme « manager la diversité », « laïcité », « égalité pro ») etc.? • Quels sont les réactions des participants lors des formations ? Qu'est-ce qui les marque le plus, le moins, pourquoi ? <i>Effets différenciés selon entreprise (taille), poste, femmes/hommes ?</i> • Des participants se disent-ils victimes de discriminations ou évoquent-ils à l'inverse des situations où ils ont pu discriminer (peut-être sans le savoir) ? • Pensez-vous que les formations aient des effets ? <i>Sur les recrutements (diversité) ?</i> <i>Sur les pratiques de recrutement ?</i>
En conclusion	Un avis général sur ces formations ?

Annexe 3 Liste des personnes interviewées

	OF/ Formateur interne	Dominante de l'OF (Juridique, RH, D&I)	Date Entretien et modalité (visio ou face à face)
1	OF	Juridique	Mars 2023 visio
2	OF	RH	Mars 2023 visio
3	OF	RH	Mars 2023 face à face
4	OF	RH	Avril 2023 face à face
5	Formatrice indépendante	RH	Avril 2023 visio
6	OF	Juridique	Avril 2023 face à face
7	OF	D&I	Avril 2023 visio
8	OF	RH	Avril 2023 face à face
9	Association	D&I	Avril 2023 face à face
10	Cabinet d'avocat	Juridique	Avril 2023 Visio
11	Formateur interne	--	Avril 2023 visio
12	Organisme de formation	D&I	Avril 2023 face à face
13	Association	D&I	Avril 2023 face à face
14	Cabinet d'avocat	Juridique	Avril 2023 face à face
15	Formateur interne	--	Avril 2023 face à face
16	Cabinet d'avocat	Juridique	Mai 2023 visio
17	Cabinet conseil	D&I	Mai 2023 visio
18	Formateur interne	--	Juin 2023 visio
19	Formateur interne	--	Août 2023 visio

Annexe 4 Questionnaire AFMD

Depuis 2017, la formation à la non-discrimination des personnes chargées de missions de recrutement est une obligation pour toute entreprise employant au moins 300 salariés et toute entreprise spécialisée dans le recrutement.

L'AFMD s'associe à la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) pour connaître les modalités d'application de cette formation qui doit se dérouler au moins une fois tous les cinq ans.

Ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes et nous fournira des informations précieuses !

- Nom de votre organisation :
- Mail professionnel :
- Secteur d'activités :
- Effectif de votre organisation :

Q1. Est-ce qu'au moins un·e membre du personnel de votre entreprise a suivi une formation à la non-discrimination à l'embauche au cours des cinq dernières années ?

- Oui
- Non
- NSP

Si réponse a) en Q1

Q2. Combien de personnes dans votre entreprise ont suivi une formation à la non-discrimination à l'embauche en 2022 ?

- Champ libre
- NSP

Q3. Combien de personnes dans votre entreprise ont suivi une formation à la non-discrimination à l'embauche au cours des 5 dernières années ?

- Champ libre
- NSP

Q4. Auprès de qui ces formations ont-elles été dispensées ? (Plusieurs réponses possibles)

- Plutôt des managers
- Plutôt des collaboratrices / collaborateurs du service RH
- Les deux
- Autre (précisez) :

Q5. Qui réalise ces formations ?

- Formation en interne
- Organisme extérieur

si réponse a) en Q5

Q6a. Qui réalise ces formations en interne ?

- Les services RH (formateurs internes, management)
- Le service D&I
- Autres (précisez) :

si réponse b) en Q5

Q6b. Pouvez-vous indiquer le nom de cet organisme ?

- Champ libre
- NSP

si réponse a) en Q6b

Q6c. Était-ce une formation :

- Inter-entreprises
- Intra-entreprise (tous les participant·es viennent de la même entreprise)

Q7. Ces formations sont réalisées :

- Avec un formateur en présentiel
- Avec un formateur en ligne
- En e-learning (module en ligne sans formateur)
- Avec des modalités mixtes

Q8. Quelle est la durée de cette formation (répondez pour le cas le plus fréquent si plusieurs types de formations ont été dispensées) ?

- 1h
- Une demi-journée
- Une journée
- Deux jours

Q9. Accepteriez-vous d'être recontacté·e dans le cadre de cette étude pour des questions complémentaires ou un entretien au sujet des formations à la non-discrimination à l'embauche ?

- Oui
- Non