



CONSEIL SUPÉRIEUR  
DE L'ÉGALITÉ  
PROFESSIONNELLE  
ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES



# KIT POUR L'ÉGALITÉ DANS LES PROCÉDURES RH

FOCUS SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le droit relatif  
aux procédures  
RH en entreprise

**Fiche  
juridique**

Recrutement  
et déroulement  
de carrière

**Clés  
pour agir**

Focus :  
utilisation  
des algorithmes

**Clés  
pour agir**

Mai 2019



Ce kit a été conçu par le Conseil Supérieur de l'égalité professionnelle  
entre les femmes et les hommes.

**Brigitte GRÉSY**, Secrétaire générale

**Coline PÉLISSIER**

**Caroline DUHAÛ**

Pour télécharger le kit :

[https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2019/06/  
Version-finale-Kit-RH.pdf](https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2019/06/Version-finale-Kit-RH.pdf)



Il a été créé sur la base du rapport *Égalité entre les femmes et les hommes  
dans les procédures RH (2019)*

**Brigitte GRESY**, Secrétaire générale

**Sarah LEBERT**, rapporteure

**Coline PELISSIER**, co-rapporteure

Pour télécharger le rapport:

[https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2019/03/  
Version-finale-rapport-Egalite-dans-les-procedures-RH.pdf](https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2019/03/Version-finale-rapport-Egalite-dans-les-procedures-RH.pdf)



Le Conseil Supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP), instance consultative et tripartite, présidé par le/la Ministre chargé des droits des Femmes, a une triple mission : il donne un avis obligatoire sur tous les textes ayant pour objet d'assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, évalue les politiques publiques en la matière et propose des actions tendant à améliorer l'égalité professionnelle. Il est composé de représentants de l'Etat, de représentants des organisations syndicales représentatives au niveau national et des employeurs ainsi que de personnalités désignées en raison de leur compétence ou de leur expérience.

### Des représentants de l'État



### Des établissements publics



### Des représentants des organisations syndicales



### Des représentants des employeurs



### Des personnalités désignées en raison de leur compétence ou de leur expérience

Thomas BREDA, Armelle CARMINATI, Saïd DARWANE, Laurent DEPOND,  
Françoise MILEWSKI, Michel MINE, Sophie POCHIC, Rachel SILVERA, Christiane TERRY



Après la question des relations interpersonnelles entre les femmes et les hommes (**Kit pour agir contre le sexisme**, 2016) et celle des classifications (**Kit pour l'égalité dans les classifications**, 2017) faisant respectivement suite aux rapports *Le sexisme dans le monde du travail* (2015) et *Guide pour la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classification* (2017), le CSEP présente un troisième kit à destination des entreprises et des pouvoirs publics pour une meilleure prise en compte de la question du **sexisme au travail**. La rédaction de ce kit fait suite à une des 47 recommandations formulées par le CSEP dans le rapport **Egalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH** (2019), dont le présent document reprend les principaux enseignements.

C'est ici la question des **facteurs pouvant induire des discriminations dans les procédures de ressources humaines** (recrutement et gestion de carrière) qui est traitée. Les pratiques en matière de RH ont fortement évolué ces quinze dernières années sous l'effet du renforcement du cadre légal en matière de non-discrimination et de la révolution numérique. De nombreux outils et techniques se sont développés, visant à limiter les marges d'erreur dans les prises de décision. Si l'utilisation de ces outils est couramment présentée comme un levier de réduction des discriminations, les femmes continuent cependant d'être défavorisées en matière d'embauche, d'être moins bien évaluées que leurs collègues masculins et d'accéder plus difficilement à des augmentations salariales et promotions. Le travail sur les procédures RH constitue donc **un levier indispensable de réduction des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes et de promotion de la mixité des emplois**.





# SOMMAIRE

## **FICHE JURIDIQUE**

**Le droit relatif aux procédures RH en entreprise** ..... p. 9

## **FICHE REPÈRES**

**Le sexisme : comment le repérer ?** ..... p. 15

## **LE RECRUTEMENT**

**Points de vigilance et clés pour agir** ..... p. 20

## **LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE**

**Points de vigilance et clés pour agir** ..... p. 43

## **L'UTILISATION DES ALGORITHMES**

**Points de vigilance et clés pour agir** ..... p. 51

## **CLÉS POUR AGIR**

**6 axes d'action** ..... p. 59

**NOTES** ..... p. 67

**POUR EN SAVOIR PLUS** ..... p. 69





# FICHE JURIDIQUE

## Le droit relatif aux procédures RH en entreprise

*Seules les dispositions principales seront ici présentées. Pour plus de précisions, se référer au rapport « Égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH, le réflexe égalité à chaque étape » du CSEP.*



## ► Principe de non-discrimination

### DANS LE CODE PÉNAL :

Constitue une discrimination toute **distinction opérée entre les personnes physiques ou morales** sur le fondement de 25 critères et notamment **sur le sexe, la situation de famille, la grossesse et l'apparence physique** (art. 225-1 CP).

Elle est punie de **trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende** lorsqu'elle consiste à refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ou à subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur l'un des critères susvisés.

### DANS LE CODE DU TRAVAIL :

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte pour l'un des motifs cités à l'article 1<sup>er</sup> de la loi n°2008-496 du 27 mai 2008 dont **le sexe, la situation de famille, la grossesse et l'apparence physique** (art. L.1132-1 CT) sauf si cela répond à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée (art. L.1133-1 CT). Cette même interdiction s'applique aux témoins d'une mesure discriminatoire (art. L.1132-3 CT). De même, aucun salarié ne peut être licencié (art. 1132-3-3 CT) pour avoir exercé son droit d'alerte au titre de la loi du 9 décembre 2016. L'aménagement de la charge de la preuve s'applique (art. L.1132-3-3 CT).

## ► Dispositions générales concernant l'égalité professionnelle

Sous réserve des dispositions particulières du code sus-cité, nul ne peut (art. L. 1142-1 CT) :

- **mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché**, sauf quand l'appartenance à l'un ou l'autre sexe répond à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée (art. L. 1142-2 CT) ;
- **refuser d'embaucher une personne, prononcer une mutation, résilier ou refuser de renouveler le contrat de travail d'un salarié** en considération du sexe, de la situation de famille ou de la grossesse sur la base de critères de choix différents selon le sexe, la situation de famille ou la grossesse;
- prendre en considération du sexe ou de la grossesse toute mesure, **notamment en matière de rémunération, de formation, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle ou de mutation.**

## ► Dispositions spécifiques concernant la grossesse et la maternité

L'employeur ne doit pas prendre en considération l'état de grossesse d'une femme pour **refuser de l'embaucher, pour rompre son contrat de travail au cours d'une période d'essai ou pour prononcer une mutation d'emploi**<sup>1</sup> (art. L. 1225-1 CT).

Aucun employeur **ne peut rompre le contrat de travail d'une salariée lorsqu'elle est en état de grossesse médicalement constaté**, pendant l'intégralité des périodes de suspension du contrat de travail auxquelles elle a droit au titre du congé de maternité et au titre des congés payés pris immédiatement après le congé de maternité ainsi que pendant les dix semaines suivant l'expiration de ces périodes, sauf faute grave non liée à l'état de grossesse ou impossibilité de la part de l'employeur de maintenir ce contrat pour un motif étranger à la grossesse ou à l'accouchement (art. L. 1225-4 CT).

**À l'issue du congé de maternité, la salariée retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente** (art. L. 1225-25 CT)<sup>2</sup>.

## ► Obligation de former les recruteurs

Enfin, il existe une nouvelle obligation de formation des recruteurs mise en place par la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté. Dorénavant, 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 (art. L. 1131-2 CT).

## ▶ LA PROTECTION DU DROIT DE LA VIE PRIVÉE ET DES DONNÉES PERSONNELLES

Toute procédure de recrutement ou d'évaluation nécessite de recueillir des données concernant les candidat.es et salarié.es. Le cadre légal relatif à la protection du droit de la vie privée et des données personnelles des personnes s'applique.

### ▶ Le droit au respect de la vie privée : principes généraux

Le droit au respect de la vie privée est inscrit à l'article 8 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales ainsi qu'à l'article 9 du Code civil. L'article L. 1121-1 du Code du travail précise, quant à lui, que nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

### ▶ Collecte, conservation et traitement des données personnelles

#### DANS LE CODE DU TRAVAIL

Les informations demandées au candidat à un emploi ou à un salarié **ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles** et doivent présenter un **lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles** (art. L. 1221-6 et L. 1222-2 CT). De plus, aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ou un salarié ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été préalablement porté à sa connaissance (art. L. 1221-9 et L. 1222-4 CT) : **le candidat à un emploi ou le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation utilisées à son égard**, sachant que ces dernières doivent être **pertinentes au regard de la finalité poursuivie** (art. L. 1221-8 et L. 1222-3 CT).

## **DANS LE RÈGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA PROTECTION DES DONNÉES (RGPD)**

Selon le règlement général sur la protection des données (RGPD) du 27 avril 2016, qui encadre plus strictement l'usage des données personnelles par les entreprises, les données à caractère personnel collectées doivent être **adéquates, pertinentes et limitées à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées** (art. 5.c). Le responsable du traitement doit mettre en œuvre les mesures techniques et organisationnelles appropriées pour **garantir que, par défaut, seules les données personnelles qui sont nécessaires au regard de chaque finalité spécifique du traitement soient traitées.**

La **responsabilité de la mise en œuvre de la protection des données personnelles** repose sur le **responsable de leur traitement** (art. 5). Le cas échéant, il doit notifier leur violation à l'autorité de contrôle compétente (art. 33). Il doit également en notifier la personne physique concernée, et ce dans les meilleurs délais, lorsqu'une telle violation est susceptible d'engendrer un risque élevé pour les droits et libertés de cette dernière (art. 34).

## **SANCTIONS ENCOURUES EN CAS DE NON-RESPECT DE LA LÉGISLATION EN VIGUEUR**

Les violations des obligations incombant au responsable du traitement des données personnelles (et au sous-traitant) font l'objet d'**amendes pouvant s'élever jusqu'à 2% du chiffre d'affaires annuel mondial de l'entreprise** (art. 83 du RGPD).



## **FICHE REPÈRES**

**Le sexisme :  
comment  
le repérer ?**

*Les ressorts du sexisme*





## PLUSIEURS POINTS DE VIGILANCE

Le rapport *Égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH* a permis d'identifier un certain nombre de facteurs potentiels de **discriminations directes** ou indirectes qui sont susceptibles d'intervenir à **toutes les étapes** des procédures RH (tant au niveau du **recrutement** que de la gestion du **déroulement de carrière**) et aussi bien dans les **procédures traditionnelles** que dans **les plus récentes** (recours aux outils issus de l'intelligence artificielle).



### Point de vigilance 1 : la mobilisation de biais cognitifs

Les **biais cognitifs** correspondent à « une distorsion de la manière dont l'information est traitée par rapport à un comportement rationnel ou à la réalité »<sup>3</sup>. Susceptibles d'être à l'œuvre dans toute prise de décision, ils peuvent se révéler utiles en permettant notamment de gagner du temps mais deviennent très problématiques s'ils sont appliqués à la sélection des candidat.es et à l'évaluation des salarié.es. Plusieurs d'entre eux méritent d'être cités afin de comprendre la nécessité de les neutraliser :

BIAIS COGNITIFS	EXPLICATIONS ET EXEMPLES
<b>Biais de confirmation des croyances</b>	Hiérarchisation des données et des informations selon qu'elles confirment ou non nos propres croyances. Peut jouer en défaveur des femmes car la première impression se forme très rapidement et peut mobiliser les stéréotypes de sexe.  <i>Ex : « Les femmes sont moins bonnes en leadership. »</i>
<b>Biais de corrélations illusoire et de généralisations abusives</b>	Utilisation de stéréotypes fondés sur des généralisations abusives pour faire des prédictions.  <i>Ex : « Cette personne a les cheveux gris ; il/elle doit avoir beaucoup de sagesse. »</i>
<b>Evaluation à double standard et rejet de « l'incongruence stéréotypique »</b>	Les femmes sont souvent évaluées de manière plus stricte que les hommes et/ou de manière inégale. De plus, le fait de ne pas correspondre aux normes de genre (« l'incongruence stéréotypique », par exemple une femme autoritaire ou un homme doux), peut influencer négativement dans les choix des personnes qui recrutent ou évaluent. <i>Ex : L'ambition ou le comportement de leader, qui sont des caractéristiques connotées « masculines » et valorisées chez un homme, pourront, chez une femme, avoir un impact négatif sur sa candidature, son accès à des promotions, etc.</i>

BIAIS COGNITIFS	EXPLICATIONS ET EXEMPLES
<b>Tendance au clonage</b>	Tentation de recruter/promouvoir quelqu'un qui nous ressemble (ex : même formation, même sexe, etc.) afin de limiter les risques. <i>Ex : « Tiens, il sort aussi d'HEC ! Si j'en juge par les cours que j'y ai suivis, je peux faire confiance en sa compétence pour le poste ! »</i>
<b>Biais de « bandwagon » ou « du mouton de Panurge »</b>	Utilisation d'outils, suivi de pratiques populaires sans s'assurer de leur exactitude. <i>Ex : Reprise de lignes de code en vogue par des développeur.ses d'outils algorithmiques sans questionnement sur leur pertinence.</i>
<b>Surcharge cognitive et contexte d'information limitée</b>	Trop plein d'informations à traiter ou accès limité aux informations pertinentes susceptibles de conduire à des erreurs de jugement et de décision, notamment en recourant aux biais cognitifs et aux stéréotypes de sexe. <i>Ex : Trop grand nombre de CV à trier en un temps restreint</i> Importance dans ce contexte de l'ordre dans lequel nous recevons les informations. <i>Ex : « Eh bien, par rapport à la personne entendue avant le déjeuner, celle-ci était exceptionnelle ! »</i>

## Point de vigilance 2 : le recours aux stéréotypes de sexe

Les biais cognitifs mobilisent fréquemment des **stéréotypes de sexe**, c'est-à-dire des « représentations schématiques et globalisantes, des croyances sur ce que sont et ne sont pas par nature » les femmes et les hommes<sup>4</sup>. Si les stéréotypes de sexe sont légion, une liste thématique des principaux groupes de stéréotypes de sexe intervenant dans les procédures de recrutement et de gestion de carrière peut néanmoins être dressée :

STÉRÉOTYPES DE SEXE	EXPLICATIONS ET EXEMPLES
<b>Compétences « féminines » et « masculines », métiers « de femmes » / « d'hommes »</b>	<p>Des emplois peuvent être implicitement ou parfois explicitement considérés comme des « emplois d'hommes » ou des « emplois de femmes » du fait du sexe des personnes ayant majoritairement occupé ce type d'emploi jusqu'alors et des stéréotypes de sexe associés aux compétences perçues comme étant typiquement « féminines » et d'autres comme étant « masculines ».</p> <p><i>Ex : « Je pense que le métier de manager est un métier pour les femmes : les femmes savent faire passer beaucoup plus de choses avec de la douceur... elles arrivent à faire passer certains messages alors que les hommes sont beaucoup plus brusques, beaucoup plus « rentre-dedans ». » - Responsable RH, grande entreprise<sup>5</sup></i></p>
<b>Grossesse et situation de famille : le « risque » de maternité</b>	<p>Les femmes (qu'elles soient mères ou non) sont considérées comme moins mobiles et moins disponibles à cause des enfants, ce qui peut entraîner une forme de discrimination et de moindre valorisation de leurs parcours et compétences.</p> <p><i>Ex : "Le fait que les femmes soient en congé maternité ou parental déstructure l'organisation de la société. [...] Je trouve que les jeunes d'aujourd'hui, et notamment les jeunes femmes, sont peu motivées par le travail. Elles ont plus pour objectif de fonder une famille que de faire carrière." - Directeur, PME<sup>6</sup></i></p>
<b>Apparence physique</b>	<p>L'apparence physique est un motif de discrimination qui pèse plus lourdement sur les candidates, lesquelles sont évaluées à l'aune de critères de beauté stéréotypés.</p> <p><i>Ex : La grossophobie touche particulièrement les femmes : toutes choses égales par ailleurs, les femmes obèses rapportent avoir été discriminées à cause de leur apparence physique plus de 8 fois plus souvent, et les femmes en surpoids plus de 4 fois plus souvent, que les femmes d'IMC conforme aux normes sociales, tandis que les hommes obèses et en surpoids déclarent avoir été discriminés de la sorte respectivement un peu plus de 3,5 fois et un peu moins de 1,3 fois plus souvent que les hommes ayant un IMC « normal ou maigre »<sup>7</sup>.</i></p>

**Intersection entre les différents facteurs de discrimination (concept d'intersectionnalité)**

Les risques de discrimination sont multiples et se croisent : l'approche intersectionnelle suppose que ces différents critères interagissent ensemble d'une manière telle qu'ils sont inséparables. Ainsi, une femme peut être d'autant plus discriminée qu'elle est issue d'une classe sociale populaire ou qu'elle est perçue comme non blanche, et l'âgisme (discrimination liée à l'âge) touche particulièrement les femmes et sous des formes différentes de celles qui s'attachent aux salariés âgés de sexe masculin.

*Ex : selon le Défenseur des droits, les femmes de 18 à 44 ans perçues comme étant d'origine extra-européenne correspondent à la catégorie de la population la plus exposée aux discriminations dans le monde professionne<sup>8</sup>.*

À noter que les stéréotypes de sexe sont susceptibles d'avoir un impact à la fois du côté des **personnes en charge des procédures RH** en influençant leurs jugements sur les candidat.es et salarié.es, et du côté des **candidat.es et salarié.es elles et eux-mêmes** en faisant planer la « **menace du stéréotype** ». Cette menace peut conduire, selon le principe des prophéties auto-réalisatrices, à une confirmation du stéréotype. Par exemple, des études ont montré que lorsqu'il est demandé aux candidat.es de renseigner leur sexe avant un test d'aptitude en mathématiques, les femmes obtiennent des performances inférieures aux résultats des tests passés sans demande d'indication du sexe<sup>9</sup>.

## LES CLÉS POUR AGIR



Former les personnels RH à l'égalité professionnelle et aux biais cognitifs et sexistes qui peuvent être à l'œuvre dans les prises de décision ; introduire un module spécifique sur ce point dans les formations sur la non discrimination à l'embauche



# **LE RECRUTEMENT**

Points de vigilance  
et clés pour agir





## LES POINTS DE VIGILANCE

Les biais cognitifs et stéréotypes de sexe peuvent intervenir tout au long du recrutement, risquant alors de déboucher sur des discriminations. **Le réflexe égalité doit ainsi être présent à chaque étape.**



## LES CLÉS POUR AGIR



Pour chaque étape du recrutement, se référer systématiquement à des critères objectifs prédéfinis, s'appuyant majoritairement sur les compétences identifiées dans la fiche de poste et respectant l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes, et s'assurer que l'évaluation de l'ensemble des candidat.es repose sur les mêmes critères et exigences



Identifier et veiller à la traçabilité de tous les documents et données pertinents au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes



Construire un outil de suivi des candidatures tout au long du processus de recrutement (établir un indicateur fondé sur le rapport entre le nombre de candidat.es femmes et hommes à l'entrée et à la sortie de chaque étape, pour voir l'impact éventuellement différencié sur les femmes et les hommes) et définir un barème permettant de fixer le niveau d'influence des différentes étapes dans la décision finale

## ▶ LA DÉFINITION DU BESOIN

Des biais de sexe sont susceptibles d'intervenir dès la formulation du besoin, étape cruciale qui va influencer l'ensemble de la procédure de sélection : impact sur la définition du poste à pourvoir, le profil recherché et le profil sélectionné *in fine*.

### ! Point de vigilance 1 : les compétences/qualifications (perçues comme) nécessaires

Certaines **compétences** sont perçues comme typiquement « **féminines** » tandis que d'autres seraient typiquement « **masculines** ». Par extension, certains emplois peuvent alors être considérés (explicitement ou implicitement) comme des « **emplois d'hommes** » ou des « **emplois de femmes** », en fonction des compétences perçues comme nécessaires pour les exercer. Cela peut avoir des conséquences sur la formulation du besoin par la personne en charge du recrutement.

Ex :

*Je veux recruter un homme car  
c'est un métier physique*

*Je veux recruter une femme  
car il faut des compétences  
relationnelles*

**NB : les compétences perçues comme nécessaires ne le sont pas toujours réellement.**

De même, la conception que se fait la personne en charge du recrutement des **qualifications « nécessaires »** pour occuper le poste en question peut introduire des biais de sexe du fait de la **faible mixité de certaines filières**.

*Ex : Préférer les diplômé.es d'écoles d'ingénieurs aux candidat.es issu.es de l'université introduit un biais en défaveur des femmes, celles-ci représentant moins de 30% des effectifs des écoles d'ingénieurs (contre plus de la moitié des étudiant.es à l'université).*

## **Point de vigilance 2 : la prise en compte de la composition de l'équipe de travail et du sexe des personnes ayant majoritairement occupé ce type d'emploi jusqu'alors**

Cette pratique peut également introduire des biais de sexe dans la conception du « bon » candidat que se fait la personne en charge du recrutement.

*Ex : Si un.e recruteur.se souhaite embaucher un.e nouveau.elle salarié.e au sein d'une équipe masculine sur un poste ayant toujours été occupé par un homme, il existe un risque qu'il/elle favorise, consciemment ou non, les candidatures masculines.*

### **LES CLÉS POUR AGIR**

-  Identifier les compétences, savoir-faire et savoir-être en lien direct avec le poste
-  Se questionner sur la pertinence de définir certaines qualifications comme « nécessaires » et mener une réflexion sur une possible ouverture des exigences de qualification afin de les ouvrir aux diplômés détenus en majorité par des femmes dans les secteurs à prédominance masculine et aux diplômés détenus en majorité par des hommes dans les secteurs à prédominance féminine
-  Formaliser les exigences par métier
-  Déconstruire collectivement les représentations sexuées des métiers

## ▶ LA RÉDACTION DE LA FICHE DE POSTE ET DE L'OFFRE D'EMPLOI

Les fiches de poste et offres d'emploi dressent le **profil recherché pour le poste** et vont donc servir de **référence** tant aux **candidat.es** qu'aux **personnes en charge du recrutement**. Une précaution toute particulière doit être prise lors de leur élaboration, car l'image du/du/de la candidat.e idéal.e qu'elles donnent à voir peut comporter des biais non négligeables.

### ! Point de vigilance 3 : les visuels utilisés

L'usage d'un **visuel sexué** dans les fiches de poste et offres d'emploi entraîne une **immédiate association entre un sexe et l'emploi**, souvent **stéréotypée**.

Ex :



Source : Capture d'écran d'une page en vigueur d'un site internet

## LES CLÉS POUR AGIR



Recourir à des visuels mixtes ou varier les visuels pour ne pas assigner de manière systématique les femmes et les hommes à certains métiers

## ! Point de vigilance 4 : la non prise en compte de la marque du féminin ou du masculin dans les intitulés d'emploi

Une **absence de neutralisation** ou une **neutralisation partielle** de l'intitulé de l'emploi peut être notée dans certaines offres d'emploi et fiches de poste.

VENDEUSE PRET A PORTER (H/F)

Date de publication 14 juillet 2017  
Entreprise [REDACTED]  
Référence [REDACTED]  
Nombre de postes 1  
Localisation Saint-Herblain (44)  
Contrat Intérim  
Expérience 0 - 2 ans (débutant)

**Le poste**  
L'équipe de [REDACTED] est heureuse de vous annoncer l'ouverture d'une nouvelle agence, toujours plus proche des salariés, des intérimaires et des employeurs du territoire. [REDACTED] s'installe prochainement dans l'ouest de Nantes. Notre client, spécialisé dans la vente recruté dans le cadre de son développement une vendeuse en prêt à porter.  
Vos missions seront les suivantes :  
- Mise en rayons des articles  
- Conseils auprès de la clientèle  
- Encaissements des achats clients

**Le profil**  
Nous recherchons une personne dynamique et motivée, l'expérience en prêt à porter est un plus. Si intéressé postuler en ligne ou envoyer un cv par mail à [REDACTED]

*Ex : neutralisation partielle de l'intitulé de l'emploi (intitulé du poste au féminin + mention H/F)*



*Ex : Publicité de l'armée de l'air pour des offres d'emploi sans mention des deux sexes, octobre 2018*

Si l'**absence de la marque du féminin** n'est pas juridiquement condamnable car le **masculin est alors considéré comme ayant valeur de « neutre »**, il n'en reste pas moins qu'elle risque à la fois de **détourner les femmes de postuler ce type d'emploi** en rendant leur identification à de tels emplois plus difficile et d'**influencer les jugements et choix de la personne en charge du recrutement**.

Il en est de même concernant les hommes lorsque les intitulés d'emploi à prédominance féminine ne contiennent par la marque du masculin.

## LES CLÉS POUR AGIR



Mettre systématiquement et conjointement la marque du féminin et celle du masculin dans les intitulés et les descriptifs d'emploi renseignés sur les fiches de poste et les offres d'emploi



### Point de vigilance 5 : le vocabulaire et les champs lexicaux utilisés

L'usage de termes traditionnellement associés au **lexique de la virilité** et de **verbes d'action** pour les emplois majoritairement masculins, ou du **lexique de la féminité** et de la **voix passive** pour les emplois majoritairement féminins, renvoie implicitement aux stéréotypes de sexe et influence tant les candidatures que les jugements des personnes en charge du recrutement.

- ▶ Lexique connoté masculin : vocabulaire « **d'agentivité** » = « leader », « déterminé », « confiant », « agressif », « autorité »...
- ▶ Lexique connoté féminin : vocabulaire de « **communalité** » = « empathie », « sensibilité », « qualités d'écoute », « collaboration »...

Ex : extraits d'une offre d'emploi trouvée sur internet

OFFRE D'EMPLOI

#### Business developer **leader** optique (h/f)

##### POSTE

Première expérience de vente en itinérance, vous possédez un **tempérament de chasseur** ? Rejoignez-nous et devenez

**ambassadeur** **du leader** du marché !

Rattaché(e) au Manager du Pôle, vous démarchez un secteur **concurrentiel** et à **fort potentiel**.

Vous assurez les missions suivantes :

- Organiser un plan d'actions commerciales pour alimenter votre portefeuille de prospection,
- Prospecter une cible d'opticiens non-adhérents,
- Identifier et prospecter des opticiens sous enseigne,
- Détecter comprendre des besoins clients, présenter l'offre, négocier et vendre,
- Concevoir et élaborer des solutions techniques et financières,
- Assurer le reporting de votre activité commerciale.

##### PROFIL

De formation **Bac+2/3 minimum**, vous justifiez d'une première expérience commerciale en itinérance et possédez ainsi de la **rigueur** et de l'**autonomie** dans l'organisation de vos visites.

Un excellent **tempérament commercial** de réelles techniques de prospection et une appétence pour les chiffres sont nécessaires pour intégrer l'entreprise.

Dynamique et **prêt(e) à conquérir**, vous avez de bonnes **qualités d'écoute** et maîtrisez les techniques fondamentales de vente en BtoB.

Enfin, vous êtes reconnu pour votre capacité à vendre de la valeur et à travailler un secteur géographique large.

  Vocabulaire connoté « masculin ». Ex : « tempérament de chasseur »

  Vocabulaire connoté « féminin ». Ex : « qualité d'écoute »

L'utilisation de ce type de vocabulaire a des effets en termes d'**identification des candidats**, **es au profil recherché**, et de leur **sentiment d'appartenance** ou non à l'environnement de travail concerné. Plusieurs études ont ainsi montré que l'utilisation d'un vocabulaire stéréotypé masculin dans les offres d'emploi décourage les candidatures féminines.

D'autre part, le vocabulaire utilisé dans les fiches de poste et offres d'emploi a également un impact sur les **jugements des personnes en charge du recrutement**. Il a notamment été montré que lorsque seule la forme masculine des mots est utilisée, les candidates sont perçues comme correspondant moins aux postes hauts placés que les candidats, tandis que l'utilisation conjointe des formes masculine et féminine est associée à une plus grande inclusion cognitive des femmes.

## LES CLÉS POUR AGIR



Veiller à ce que le langage utilisé pour rédiger les fiches de poste et offres d'emploi (champs lexicaux, forme active ou passive des verbes) ne soit pas stéréotypé

### **Point de vigilance 6 : l'affichage de la politique d'égalité menée par l'entreprise**

La non prise en compte de la marque du féminin ou du masculin, l'utilisation d'un vocabulaire et/ou de visuels stéréotypés risquent de conduire au développement d'un **sentiment de non appartenance** des femmes (pour les emplois majoritairement occupés par des hommes) et des hommes (pour les emplois majoritairement occupés par des femmes), susceptible d'avoir un impact sur leur **motivation** et leur **engagement** dans leur candidature, voire même de se traduire par un **effet d'éviction**. Au contraire, **l'affichage du souci de prendre en compte l'égalité professionnelle** est un moyen de **renforcer l'attractivité des postes pour les deux sexes**.

## TROUVER ET ATTIRER DES CANDIDATURES : LE SOURCING

### **Point de vigilance 7 : le rôle des réseaux informels**

Les **réseaux professionnels et personnels** sont des **canaux centraux de la recherche de candidat.es**. Or ils restent une **ressource majoritairement masculine** :

- ▶ En moyenne, les femmes ont cinquante personnes dans leur réseau, contre soixante-douze pour les hommes<sup>9</sup>.
- ▶ Les hommes sont également plus grands utilisateurs des réseaux sociaux professionnels (ex : LinkedIn) : 14% des hommes contre 8% des femmes<sup>11</sup>. De plus, lorsqu'elles y sont présentes, les femmes s'y valorisent moins.

*Ex : les utilisateurs de LinkedIn promeuvent de manière plus directe leurs compétences que les utilisatrices. Or, les profils qui mettent en avant au moins cinq compétences reçoivent 17 fois plus de vues que les autres<sup>12</sup>.*

## LES CLÉS POUR AGIR



Formaliser l'étape du sourcing afin de limiter l'utilisation des réseaux formels

### **Point de vigilance 8 : l'utilisation d'Internet et la fracture numérique**

Les offres d'emploi sont désormais très fréquemment postées en ligne sur des sites généralistes ou spécialisés. Chercher un emploi et/ou candidater en ligne peut ainsi exiger des compétences numériques. Or les **femmes**, et particulièrement les **femmes précaires et/ou seniors**, sont davantage touchées par la **fracture numérique** que leurs homologues masculins et risquent par conséquent d'être pénalisées dans leur recherche d'emploi.

## LES CLÉS POUR AGIR

-  Diversifier les canaux de recherche de candidat.es (en avoir au moins trois) afin de rendre les offres accessibles au plus grand nombre et d'élargir l'éventail des candidatures, et encourager les intermédiaires de l'emploi à diversifier leurs canaux de recrutement
-  Encourager les intermédiaires de l'emploi à former les demandeuses d'emploi précaires et/ou seniors à l'utilisation des outils numériques de recherche d'emploi
-  Faire contrôler systématiquement par les RH les offres d'emploi postées sur internet

## **Point de vigilance 9 : le recours aux intermédiaires de l'emploi**

Les entreprises peuvent **externaliser l'étape du *sourcing*** en faisant appel aux intermédiaires de l'emploi, qui mettent en relation l'offre et la demande de recrutement. Cette externalisation comporte le **risque d'un défaut de visibilité et de contrôle** de l'entreprise sur les actions du prestataire auquel elle fait appel.

## LES CLÉS POUR AGIR

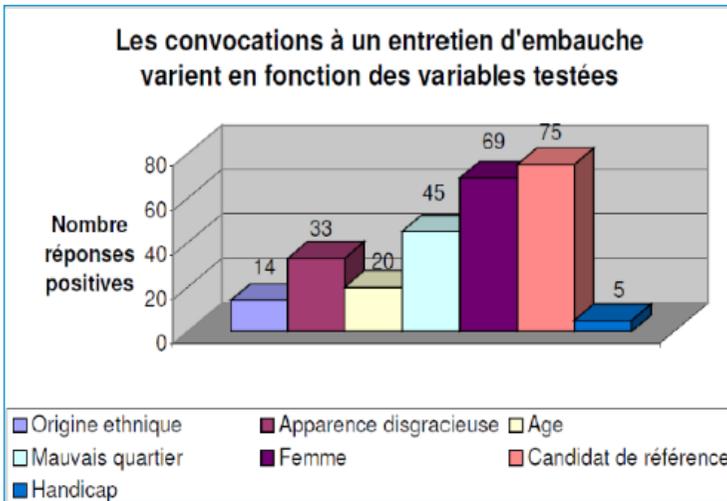
-  Établir un cahier des charges précisant aux intermédiaires de l'emploi la volonté d'inclure des profils divers et sans discrimination à raison du sexe, et s'assurer que les exigences de l'entreprise en matière d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité sont appliquées par le prestataire

## ▶ LE TRI DES CV

Le tri des candidatures est **l'étape la plus sélective** des procédures de recrutement. C'est aussi lors de cette phase que **les risques liés à la discrimination sont les plus forts**.

### ! **Point de vigilance 10 : des informations pouvant induire des discriminations : sexe, présence d'enfants, apparence physique...**

Les CV contiennent des **informations**, sous forme écrite ou photographique, **qui peuvent constituer un motif de discrimination**. En particulier :



Source : présentation de Jean-François Amadiou lors de son audition par le CSEP

- ▶ Le **sexe** du/de la candidat.e (reconnu éventuellement par le nom ou la photo).
- ▶ La (**présomption de**) **maternité** (ex : mention d'un engagement au sein d'une association de parents d'élèves).
- ▶ L'**apparence physique**, qui peut créer des biais en faveur des plus séduisant.es<sup>13</sup> (cette tendance étant plus marquée pour les femmes), sauf si ces informations répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante (art. L.1133-1 CT).
- ▶ L'**âge** (date de naissance, date d'obtention des différents diplômes, photo...), facteur de discrimination plus important pour les femmes.

The image shows a screenshot of a CV form with two sections highlighted in red. The first section, titled 'STATUT FAMILIAL', contains a 'statut marital' field with radio buttons for 'Célibataire' (selected), 'Marié(e)', and 'Séparé(e)', and a 'Nombre d'enfant à charge' field with a dropdown arrow. The second section, titled 'VOS MENSURATIONS', contains fields for 'Poids\* (Exemple: 60 Kg)', 'Taille\* (Exemple: 1,70)', 'Pointure\* (Exemple: 38)', and 'Taille de veste\*' with a dropdown menu showing '34'.

*Extrait d'un CV préformaté en ligne  
avec demande d'informations interdites*

Les **différents facteurs de discrimination** se s'additionnant pas simplement mais **interagissant entre eux, une femme risque aussi d'être d'autant plus discriminée** si elle est issue d'une classe sociale populaire, qu'elle est **perçue comme non-blanche**, qu'elle a un **handicap**, etc.

## LES CLÉS POUR AGIR

-  Éviter, si possible, de demander à joindre une photo au CV et veiller à ce qu'il n'y ait pas de demandes de mensurations, taille ou poids déterminés pour exercer des fonctions d'accueil, de restauration ou de vente
-  Lors du tri des CV, rendre systématiques les grilles d'évaluation fondées sur des critères objectifs prédéfinis s'appuyant majoritairement sur les compétences identifiées dans la fiche de poste et respectant l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes, et s'assurer que l'évaluation de l'ensemble des candidat.es repose sur les mêmes critères et exigences
-  Assurer la traçabilité et la responsabilisation des chargé.es de tri en rendant obligatoire la rédaction et l'envoi d'une réponse
-  Si possible, mettre en place un tri des CV croisé ou un double tri des CV
-  Exiger, si les processus de présélection des CV sont externalisés, que le prestataire garantisse bien l'application du principe d'égalité et de non-discrimination

## Point de vigilance 11 : la e-réputation

L'utilisation grandissante d'**internet augmente le risque de discriminations** lors de l'étape du tri des CV. L'importance de la **e-réputation** (réputation en ligne) est réelle : 35% des recruteur.ses avouent ainsi avoir déjà écarté un.e candidat.e suite à des traces négatives trouvées en ligne<sup>14</sup>.

*Ex 1 : De nombreux CV préformatés en ligne comportent des espaces d'expression libre. Or, les femmes ont tendance à se sous-évaluer tandis que les hommes ont davantage tendance à se surévaluer<sup>15</sup>.*

*Ex 2 : Les photos personnelles sont susceptibles de conduire à des discriminations en raison de l'apparence physique, de la situation familiale et conjugale d'un.e candidat.e (photos de famille), des préjugés liés à son comportement/style de vie (photos de soirées), etc.*

## LES CLÉS POUR AGIR

-  Limiter le recours aux réseaux sociaux personnels à la seule diffusion d'informations. Ne pas utiliser les moteurs de recherche ni les réseaux sociaux comme outils d'enquête et privilégier l'utilisation des réseaux professionnels du type Viadeo ou LinkedIn (et non Facebook)
-  Limiter les zones de texte libres sur les sites de recrutement généralistes et d'entreprises

## ▶ LES TESTS DE RECRUTEMENT

### ! Point de vigilance 12 : les conditions de passation des tests

Les **conditions de passation des tests** sont des paramètres déterminants de l'égalité entre les femmes et les hommes à cette étape de la sélection.

Des candidates placées dans un contexte non-sexiste, de **sexisme dit bienveillant** (attitudes et croyances en apparence positives se traduisant en réalité par une condescendance ou une infantilisation à l'égard des femmes) ou de **sexisme hostile** (attitude négative et traitement différent et défavorable à l'égard des femmes) n'auront ainsi pas les mêmes performances<sup>16</sup>.

De plus, les **tests de recrutement effectués au domicile** peuvent être défavorables aux femmes notamment du fait des possibles interventions de leurs enfants dont elles ont le plus souvent la charge.

### LES CLÉS POUR AGIR



Lors des tests, veiller à traiter les candidat.es de manière égalitaire quel que soit leur sexe (vocabulaire utilisé, ton, questions posées, pratiques en termes d'interruption de la parole, postures, etc.)



Éviter d'effectuer des tests au domicile des candidat.es

### ! Point de vigilance 13 : le contenu des tests

La scientificité des tests de personnalité et d'aptitudes peut être globalement questionnée : biais de désirabilité sociale activés par les candidat.es ; sous-autoévaluation des candidates dans les tests d'aptitudes ; biais de sexe dans la méthode de calcul des résultats.

Ex : différences de scores obtenus par la journaliste Olivia Goldhill au test du Big Five (réponses identiques, sexe renseigné différent)<sup>17</sup>:

	Résultats en tant que femme	Résultats en tant qu'homme
<b>Ouverture d'esprit</b>	<b>96</b> - Vous aimez les nouvelles expériences et voir les choses d'une nouvelle manière.	<b>94</b> - Vous aimez les nouvelles expériences and voir les choses d'une nouvelle manière.
<b>Responsabilité / conscience</b>	<b>43</b> - Vous n'êtes ni organisée ni désorganisée.	<b>56</b> - Vous n'êtes ni organisé ni désorganisé.
<b>Extraversion</b>	<b>69</b> - Vous êtes relativement sociable et appréciez la compagnie des autres.	<b>75</b> - Vous êtes relativement sociable et appréciez la compagnie des autres.
<b>Amabilité / agréabilité</b>	<b>29</b> - <b>Vous trouvez facile d'exprimer votre irritation envers les autres</b>	<b>50</b> - <b>Vous n'êtes ni particulièrement indulgent, ni irritable.</b>
<b>Émotivité négative (névrosisme)</b>	<b>87</b> - Vous êtes une personne globalement anxieuse qui a tendance à s'inquiéter pour les choses.	<b>91</b> - Vous êtes une personne globalement anxieuse qui a tendance à s'inquiéter pour les choses.

► Les femmes ont tendance à indiquer des réponses tendant vers un plus fort taux d'agréabilité que les hommes parce qu'elles ont appris, durant leur socialisation primaire et secondaire genrée, à se montrer agréables et à l'écoute. La moyenne des femmes, sur ce critère, est donc plus élevée. Par conséquent, une femme indiquant des réponses plus mesurées tombera dans les centiles les plus faibles, et sera considérée comme considérablement moins agréable qu'un homme renseignant les mêmes réponses.

## LES CLÉS POUR AGIR



S'interroger sur la pertinence de recourir à des tests de personnalité



Lors des tests, utiliser systématiquement des grilles d'évaluation fondées sur des critères objectifs prédéfinis s'appuyant majoritairement sur les compétences identifiées dans la fiche de poste et respectant l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes, et s'assurer que l'évaluation de l'ensemble des candidat.es repose sur les mêmes critères et exigences



Ne pas demander systématiquement aux candidat.es de renseigner leur sexe avant la passation de tests, notamment d'aptitude mentale, mais veiller au contraire à disposer de cette donnée globalement pour vérifier le nombre de femmes et d'hommes à l'entrée et à la sortie du dispositif afin d'analyser l'impact différencié sur les femmes et les hommes

## ! Point de vigilance 14 : l'interprétation des tests

Même lorsque les tests ne comportent pas de biais de sexe intrinsèques, ils peuvent déboucher sur des décisions discriminatoires si leur interprétation est empreinte de sexisme (hostile ou « bienveillant »).

Ex : lors des tests de mises en situation, les femmes sont moins bien évaluées, notamment lorsqu'il s'agit de résoudre un problème complexe. Dans ces situations, les responsables RH sont plus sceptiques envers l'expertise des femmes et ont davantage tendance à discréditer leurs opinions. À l'inverse, les personnes en charge des ressources humaines sont plus bienveillantes envers les hommes<sup>18</sup>.

### LES CLÉS POUR AGIR



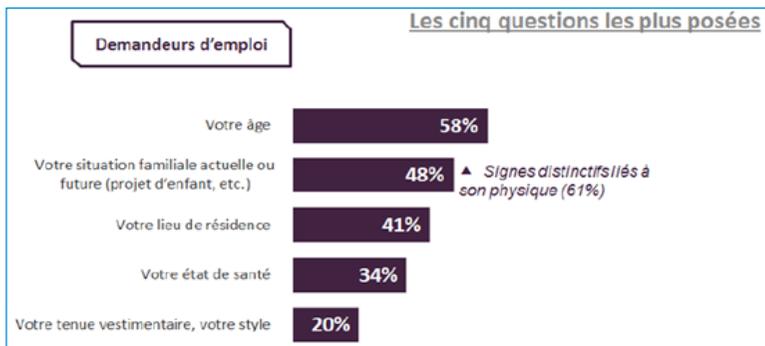
Encadrer très strictement l'interprétation des tests pour éviter les manifestations de sexisme hostile ou « bienveillant »

## ► L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

## ! Point de vigilance 15 : le langage verbal et non-verbal utilisé

- **Le langage verbal** : bien que les **questions relatives à la vie privée** lors d'un entretien soient interdites par la loi, elles sont souvent rapidement abordées. Ces questions sont susceptibles de fonder la discrimination.

Ex : « Vous prévoyez d'avoir des enfants ? »



Source : 8<sup>ème</sup> baromètre Défenseur des droits/OIT

D'autre part, les recruteurs hommes ont, davantage qu'aux hommes, tendance à expliquer aux femmes ce qu'elles sont en train de démontrer et/ou savent mieux qu'eux (*mansplaining*).

- ▶ **Le langage non-verbal** : lors des entretiens de recrutement, les femmes sont davantage interrompues et subissent davantage de **communication non-verbale agressive** que les hommes, lorsque les recruteurs sont des hommes (*maninterrupting*)<sup>19</sup>. Cette domination non-verbale des recruteurs entraîne une moindre performance des femmes lors de leurs entretiens.

## LES CLÉS POUR AGIR

- 🔒 Uniformiser autant que possible la structure de l'entretien (accroche, présentation de l'entreprise et du poste, nombre de questions/réponses, clôture, rédaction d'un compte rendu, envoi d'une lettre d'acceptation ou de refus)
- 🔒 Veiller à ce que l'entretien permette d'identifier les compétences, savoir-faire et savoir-être en lien direct avec le poste
- 🔒 Veiller à avoir une durée d'entretien égale entre les femmes et les hommes et un traitement identique en matière d'interruptions et de relance des questions

## ! Point de vigilance 16 : la première impression

La première impression se forme très rapidement en mobilisant des **raccourcis cognitifs** qui se nourrissent très souvent de **stéréotypes de sexe**. Le risque est alors que, dans la suite de l'entretien, le.a recruteur.se cherche des éléments permettant d'étayer ses propres stéréotypes dans ce qui est qualifié de phénomène de « **confirmation perceptuelle** ».

**L'apparence physique** est d'une grande importance dans la formation de la première impression. Sont alors susceptibles d'intervenir des discriminations basées sur le poids (« **grossophobie** ») ou encore l'âge (« **âgisme** »), qui sont des discriminations qui touchent davantage les femmes que les hommes :

**Caractéristiques des personnes déclarant avoir été discriminées à l'embauche en raison de l'apparence physique (n=998)**

	Femmes %	Hommes %	Total %
<b>Age</b>			
18-24	9	7	9
25-49	11	7	9
50-65	10	4	6
<b>IMC</b>			
Normal + Maigre	8***	5*	5***
Surpoids	11	6	5
Obèse	34	25	20
<b>Style</b>			
Classique	8***	5*	6***
Décontracté	11	6	8
Atypique	34	25	30
<b>Importance de l'apparence physique pour le poste</b>			
Oui	14	8	11
Non	9	6	7
<b>Niveau d'études</b>			
≤Bac	11***	6*	8***
>Bac	9	7	8
<b>Total</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>

Source : 9<sup>ème</sup> édition du Baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT sur la perception des discriminations dans l'emploi, « *Le physique de l'emploi* », février 2016

## LES CLÉS POUR AGIR



Rendre systématiques le recours à des critères objectifs prédéfinis s'appuyant majoritairement sur les compétences identifiées dans la fiche de poste et respectant l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes, et s'assurer que l'évaluation de l'ensemble des candidat.es repose sur les mêmes critères et exigences

## ▶ LA PRISE DE DÉCISION FINALE

### ! Point de vigilance 17 : la *short list*

Dans 70% des cas, les employeur.ses déclarent préférer recruter un homme plutôt qu'une femme, sachant que 93% de celles et ceux ayant exprimé une préférence l'ont concrétisé dans le choix du/de la candidat.e retenu.e<sup>20</sup>. Au stade ultime du recrutement, la composition des *short lists* présentant obligatoirement des candidat.es des deux sexes permet de mettre plus en visibilité le sexe sous représenté.

*Ex : Il est difficile qu'une femme soit recrutée si elle est la seule dans le groupe final car elle paraîtra aller à l'encontre de la norme. Or, le respect de la norme est une stratégie de réduction des risques.*

### LES CLÉS POUR AGIR



Veiller à recruter en proportion du nombre de femmes et d'hommes candidat.es ; définir notamment des engagements de féminisation des recrutements à hauteur des taux de féminisation des filières de formation



Constituer des *short lists* paritaires lors de l'étape ultime de décision

## ▶ L'ACCUEIL EN ENTREPRISE

La vigilance aux risques de biais et de discrimination dans la procédure de recrutement ne doit pas s'arrêter avec la décision finale de retenir le ou la candidat.e en question : elle doit également s'appliquer à l'étape de son accueil dans l'entreprise

### ! Point de vigilance 18 : la négociation d'engagement

Les femmes s'engagent moins dans les négociations que les hommes, surtout en matière de salaire, lorsque l'éventualité d'une négociation n'est pas évoquée de manière explicite dans l'annonce. S'il est précisé que le salaire peut être débattu, il semble toutefois que cette différence entre les femmes et les hommes disparaisse<sup>21</sup>.

#### LES CLÉS POUR AGIR



Préciser explicitement que le salaire peut être négocié

### ! Point de vigilance 19 : le contexte de travail : le cas du sexisme ambiant

L'atmosphère de travail a des conséquences non négligeables sur le maintien dans l'emploi. Le sexisme, qu'il soit **hostile** ou « **bienveillant** », nourrit un **sentiment de non-appartenance** qui débouche régulièrement sur le **départ de femmes quelques mois ou années après leur recrutement**. Sur ce point, les **secteurs à prédominance masculine** méritent une attention toute particulière.

#### LES CLÉS POUR AGIR



Créer ou actualiser une procédure formalisée d'accueil et de maintien des femmes dans les équipes majoritairement masculines et des hommes dans des équipes majoritairement féminines, en veillant à afficher une tolérance zéro contre les comportements et propos sexistes





# **LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE**

Points de vigilance  
et clés pour agir



Les pratiques de gestion des déroulements de carrière englobent la **rémunération**, l'**évaluation**, la **formation** et les **promotions** des salarié.es.

On observe notamment que **les femmes sont moins promues que les hommes** :

- ▶ 36% des femmes connaissent, avant leurs 50 ans, au moins une promotion entre les quatre groupes socioprofessionnels, contre 44% des hommes.
- ▶ 64,2% des femmes n'ont connu aucune promotion durant leur carrière, contre 56,4% des hommes<sup>22</sup>.
- ▶ Le **réflexe égalité** s'impose donc également au niveau du déroulement de carrière.

## ▶ LES POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Les différentes étapes de l'accès aux promotions
- ▶ Les critères d'attribution des promotions

### ! Point de vigilance 1 : les différentes étapes de l'accès aux promotions

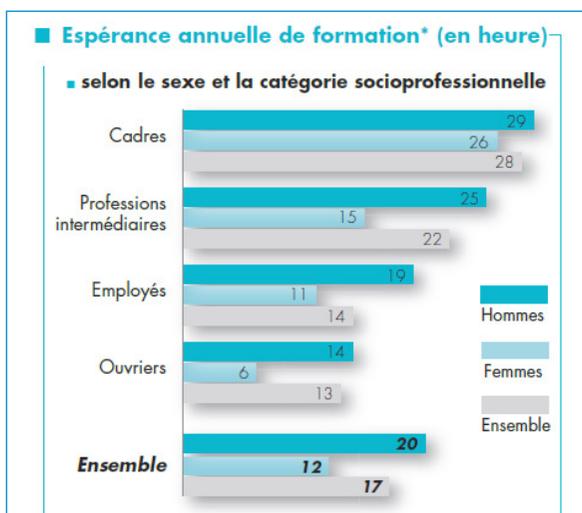
#### ▶ 1. LA FORMATION

La formation constitue souvent l'**antichambre de l'accès aux promotions**. Or, la formation qualifiante est **moins accessible et moins rentable pour les femmes** :

- ▶ **Certaines catégories de femmes accèdent moins à la formation** : si globalement 43% des femmes salariées y accèdent contre 45% des hommes<sup>23</sup>, d'importantes disparités apparaissent au niveau de certaines catégories socioprofessionnelles.

*Ex : en ce qui concerne les moins qualifié.es, 15 points séparent les taux d'accès à la formation des hommes et des femmes employé.es (54% contre 39%) et 15 points ceux des ouvriers et ouvrières (41% contre 26%)<sup>24</sup>.*

► Quand elles accèdent à des formations, celles-ci sont de **durée moindre** :



\*L'espérance annuelle de formation est un indicateur synthétique qui correspond à la moyenne des durées individuelles annualisées.

Source : DIFES / 2 / Traitement / Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus – 2010.

► **Les femmes bénéficient moins de formations qualifiantes et de formations générales** utilisables dans différents secteurs d'activité, types de formations qui permettent d'accéder aux promotions.

## LES CLÉS POUR AGIR

- 🔒 Veiller à offrir les mêmes opportunités de formation à l'ensemble de ses salarié.es, y compris en termes de nature (qualifiante, générale...) et de durée des formations
- 🔒 Diffuser largement les offres de formation dans l'entreprise et préciser les possibilités d'évolution de carrière qui s'y attachent
- 🔒 Organiser des formations en proximité géographique, avec prise en charge de systèmes de garde pour les enfants et promouvoir le e-learning avec accompagnement par un.e formateur.rice
- 🔒 Traiter les demandes de formation sur la base d'une grille fondée sur des critères objectifs prédéfinis



## 2. LES OUTILS FORMELS DE REPÉRAGE ET DE GESTION DES TALENTS

- ▶ Lorsqu'une **revue du personnel** est constituée, elle est bien souvent constituée en majorité d'hommes.
- ▶ L'**entretien individuel d'évaluation** est un outil central dans la gestion du déroulement de carrière. Or :
  - Les femmes obtiennent **moins d'entretiens d'évaluation** que les hommes.  
*Ex : Parmi les cadres et professions intellectuelles supérieures, elles étaient 61,6% à avoir obtenu au moins un entretien par an contre 70% des hommes, l'écart étant de 49,2% contre 60,6% chez les employé.es<sup>25</sup>.*
  - Quand elles obtiennent un entretien d'évaluation :
    - Du fait des **normes de genre**, il leur est **plus difficile de réclamer une éventuelle augmentation/promotion**.
    - Elles soient moins **bien évaluées que les hommes**, selon un **double standard**.  
*Ex : Pour un comportement ou un langage utilisé similaire, une femme sera jugée « rude », voire « rigide » quand un homme sera considéré comme « affirmé ».*
  - ➔ Lors des entretiens d'évaluation, les femmes reçoivent plus de critiques sur leurs personnalités et plus de commentaires moins utiles que les hommes. L'évaluation des femmes repose davantage sur des jugements, tandis que celle des hommes repose sur des faits. Enfin, la performance des femmes est davantage que celle des hommes attribuée à la chance, à leur capacité de travail ou à leur capacité à fédérer une équipe plutôt qu'à leurs qualités et compétences propres<sup>26</sup>.
- ▶ Le recours à des **tests** (d'évaluation, psychologiques, de mise en situation) : les mêmes problématiques que celles évoquées concernant le recrutement se retrouvent au niveau de la gestion du déroulement de carrière.

## LES CLÉS POUR AGIR

-  Donner une place visible aux femmes dans les revues du personnel (par exemple en faisant apparaître leurs profils en premier)
-  Uniformiser autant que possible la structure et la durée de l'entretien d'évaluation, et veiller à traiter les salarié.es de manière égalitaire quel que soit leur sexe (vocabulaire utilisé, ton, pratiques en termes d'interruption de la parole, postures, etc.)
-  Rendre systématiques les grilles d'évaluation fondées sur des critères objectifs prédéfinis s'appuyant majoritairement sur les compétences identifiées dans la fiche de poste et respectant l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes, et s'assurer que l'évaluation de l'ensemble des salarié.es repose sur les mêmes critères et exigences en prenant en compte les différences d'expression des aspirations des femmes et des hommes
-  Veiller à ce que le langage utilisé pour rédiger les fiches d'évaluation ne soit pas stéréotypé (champs lexicaux binaires, de l'ordre de l'action pour les hommes et du care pour les femmes, forme majoritairement active des verbes pour les hommes et passive pour les femmes)

### 3. LE RECOURS AUX RÉSEAUX INFORMELS

Les **canaux informels** et le recours à la **cooptation, encore extrêmement prégnants** dans les entreprises, permettent **d'accéder plus facilement à l'information** sur les **vacances** ou **l'ouverture de postes** et d'obtenir des recommandations de la part de supérieur.es hiérarchiques ou de collègues ou des promotions directes grâce à la **prise de décision informelle** de la hiérarchie.

Or, les réseaux informels sont davantage une **ressource masculine** et placent les femmes en **position d'intruses** par le jeu de l'**homophilie** et du **sexisme**, susceptible d'être exacerbé en contexte d'entre-soi masculin :

- ▶ Leurs **pratiques excluent souvent les femmes** : les réseaux informels se forment et s'entretiennent durant des **temps informels** (pauses, déjeuner, verres après le travail, activités sportives) **très souvent androcentrés**.
- ▶ Les femmes sont plus seules face à ces questions car **moins susceptibles de rencontrer un mentor** (féminin mais aussi masculin) qui les soutient et les aide.

## LES CLÉS POUR AGIR

-  Diffuser systématiquement en interne toute information concernant une vacance ou ouverture de poste

## ! Point de vigilance 2 : les critères d'attribution des promotions

Les **critères d'attribution des promotions**, qui peuvent à première vue sembler neutres, s'avèrent répondre à des **normes calquées sur des modèles historiquement masculins qui jouent au détriment des femmes** :

- ▶ **Présentéisme, flexibilité horaire** : la culture du présentéisme, c'est-à-dire le fait d'être présent.e sur le lieu de travail pendant longtemps, de même qu'une grande flexibilité en matières d'horaires, sont considérées comme une preuve d'engagement et de dévouement à l'entreprise. A l'inverse, une présence plus réduite, par exemple du fait d'un temps partiel, peut être perçue comme un signe de désengagement et de démotivation. Ces considérations entrent en jeu pour l'accès aux promotions. Dans un contexte d'**inégale répartition des tâches domestiques et parentales** (les femmes continuant à en assurer plus des trois-quarts) et de **surreprésentation des femmes parmi les employé.es à temps partiel** (à 80% des femmes), le lien fait entre temps passé au travail/flexibilité horaire et engagement pénalise les femmes.
- ▶ **Mobilité géographique** : l'accès aux promotions et aux plus hauts postes de l'entreprise requiert souvent une mobilité géographique répétée du/de la salarié.e, et ce d'autant plus dans un contexte d'internationalisation des entreprises. A nouveau, l'importance accordée à la mobilité géographique est susceptible de pénaliser les femmes qui effectuent la majorité des **tâches domestiques et parentales**.
- ▶ **Injonction à progresser entre 30 et 40 ans** : la politique de repérage et de gestion des talents se concentre sur la tranche d'âge allant de 30 à 40 ans, période où la plupart des femmes font des enfants.

*Ex : les entretiens de détection de talents potentiels s'effectuent en majorité sur la tranche d'âge 30-40 ans.*

- ▶ **Idéal du parcours linéaire** : le déroulement de carrière est censé suivre un parcours type linéaire, ce qui écarte les parcours de la majorité des femmes, forcément interrompus au moment des grossesses, sachant par ailleurs que l'arrivée d'un enfant marque fréquemment une **rupture dans les trajectoires professionnelles féminines** (réduction du temps de travail, démission...), contrairement aux trajectoires masculines.

*Ex : Mise en place d'un système « up or out » qui repose sur la règle suivante : soit le.a salarié.e accepte une promotion, soit il/elle sort de la boucle des promotions pour le reste de sa carrière.*

### LES CLÉS POUR AGIR



Fonder l'accès aux promotions sur des critères objectifs prédéfinis, notamment au regard de l'espace et du temps, s'appuyant majoritairement sur les compétences identifiées dans la fiche du futur poste et respectant l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes





# **L'UTILISATION DES ALGORITHMES**

## **Points de vigilance et clés pour agir**

*Vers un risque accru de discrimination  
ou un choix plus éclairé ?*



Ces dernières années ont vu le développement de nombreux outils algorithmiques d'aide à la décision appliqués aux procédures RH. Aux côtés d'**algorithmes « simples »** déjà présents lors de l'étape du *sourcing*, du tri des CV ou encore dans certains tests RH, se sont développés ce qu'on appelle des **algorithmes apprenants**. Ces outils, à partir d'une phase d'apprentissage fondée sur un grand nombre d'exemples, sont capables d'apprendre à partir des données et des raisonnements que leurs concepteurs leur donnent et de trouver des corrélations significatives dans une masse importante de données pour effectuer des tâches de classification.

## DES OUTILS EN DEVELOPPEMENT

De **nouveaux outils en matière RH, fondés sur des algorithmes apprenants**, sont ainsi arrivés récemment sur le marché :

- ▶ **Les outils prédictifs** : en se fondant sur de grandes masses de données, ce type d'algorithmes analyse les caractéristiques et performances des salarié.es déjà en poste, et établit les caractéristiques clés des salarié.es performant.es. Il compare ensuite ces caractéristiques avec celles des candidat.es qu'il a trouvées (CV, réseaux sociaux, questionnaires, etc.). Ce type d'outils permettrait ainsi de prédire la performance des candidat.es lors des recrutements et donc de mieux cibler celles et ceux correspondant au poste et aux valeurs de l'entreprise.
- ▶ **Les chatbots** : correspondent à des programmes informatiques semi-autonomes construits pour répondre à un ensemble de messages. Ils apprennent des échanges avec leurs interlocuteur.ices et sont capables, en conséquence, d'adapter leurs analyses, leurs comportements et les réponses produites.

*Ex : le chatbot « Mya », imaginé par une start-up californienne, automatise des étapes de recrutement comme l'entretien, en menant un dialogue quasi naturel avec l'utilisateur.ice.*

- ▶ **Les robots RH** : sont des machines effectuant des tâches traditionnellement effectuées par le personnel RH.

*Ex : Véra, un robot féminin développé par la start-up russe Stafory, peut trier et sélectionner les candidatures à un poste. Après avoir assimilé les techniques de reconnaissance vocale de Google, Amazon et Microsoft et appris le vocabulaire RH à partir de 13 milliards de phrases, elle trie les candidat.es susceptibles de correspondre au poste et se charge ensuite de les appeler et de mener les entretiens par téléphone ou par Skype, durant lesquels elle est en mesure de détecter leurs émotions.*

Toutefois, il semble qu'il faille relativiser la place de ces nouveaux outils dans les pratiques actuelles de recrutement et de gestion de carrière. En effet, l'écrasante majorité des RH (87%) n'utilisent pas à ce jour d'outils relevant d'un algorithme complexe. Mais, si nous n'en sommes encore qu'au début, ces derniers sont voués à se développer rapidement.

## AIDES À LA DÉCISION EFFICACE OU OUTILS BIAISÉS ?

Face au risque d'intervention de biais, notamment de sexe, dans les processus cognitifs humains, les outils algorithmiques sont couramment présentés comme des solutions neutres, expertes, neutralisant le risque de discriminations. La question est alors de savoir si les algorithmes sont des aides à la décision efficaces ou, si sous couvert de scientificité, ils ne peuvent pas contribuer **à reproduire voire à démultiplier biais de sexe et discriminations** en les invisibilisant ou en les légitimant (par un processus non pas de naturalisation mais d'« artificialisation »<sup>27</sup> des biais) : « C'est l'algorithme qui l'a dit, ce résultat est donc juste ! ».

De fait, les algorithmes sont en eux-mêmes **agnostiques** : ils n'ont aucune préférence pour un sexe/genre. Ce sont d'une part les données intégrées dans le système et, d'autre part, le raisonnement effectué par la machine à partir de ces données qu'il faut interroger.



## LES POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Le choix des données
- ▶ Le traitement des données
- ▶ La responsabilité et l'éthique algorithmique
- ▶ La présence des femmes dans le secteur du numérique



### Point de vigilance 1 : le choix des données

Des **biais de sexe** peuvent être présents **dans les données elles-mêmes** :

- ▶ Existence d'un **data gap** : des données peuvent manquer, être **partielles** ou **trop anciennes**, notamment lorsqu'elles portent sur des populations minoritaires ou sujettes aux discriminations, comme par exemple les femmes.
- ▶ Présence de **données pouvant constituer la base de discriminations directes : données à caractère personnel.**

*Ex : données relatives à la situation de famille.*

- ▶ Présence de **données pouvant donner lieu à des discriminations indirectes** : données qui ne concernent pas directement le sexe mais qui y sont fortement corrélées.

*Ex : résultats à des tests de personnalité ou d'aptitude (qui comportent des biais de sexe, voir fiche repères précédente).*

- ➔ Un algorithme n'est bon que si les données utilisées le sont également. Cette idée est résumée par la formule **GIGO : « Garbage In, Garbage Out »** (« Foutaises en entrée, foutaises en sortie »)<sup>28</sup>.

## LES CLÉS POUR AGIR



Faire preuve de vigilance dans l'utilisation de la variable sexe dans les algorithmes d'aide à la décision

## ! Point de vigilance 2 : le traitement des données

Le **système de raisonnement algorithmique** lui-même peut contenir des **biais de sexe**, en particulier dans le cas des **algorithmes apprenants**. Ainsi, certaines associations entre variables faites par les algorithmes ont un impact disproportionné sur les femmes.

*Ex : un algorithme peut identifier un.e bon.ne employé.e par la variable du temps de présence au travail élevé, facteur qui est susceptible d'être défavorable aux femmes lesquelles assurent encore la majorité des tâches domestiques et parentales.*

Un **risque de clonage**, avec une **reproduction voire une accentuation des inégalités déjà existantes**, est alors identifiable.

*Ex : il a été prouvé que des algorithmes utilisés par LinkedIn et Google proposaient, à niveau similaire de qualification et d'expérience, des offres d'emploi moins bien rémunérées aux femmes qu'aux hommes.*

### LES CLÉS POUR AGIR



Développer les fonctions de supervision des algorithmes apprenants



Développer la pratique systématique des tests des outils algorithmiques utilisés pour le recrutement et le déroulement de carrière afin de voir l'éventuel impact différencié sur les femmes et les hommes

## ! Point de vigilance 3 : la responsabilité et l'éthique algorithmique

Les algorithmes peuvent permettre de **neutraliser**, de **corriger**, de **détecter** et **alerter** et de mesurer les biais existants. Il est ainsi possible de recourir à des **algorithmes chasseurs de biais de sexe**.

*Ex : Des géants du numérique comme Facebook ou encore Microsoft développent des instruments d'« audit de l'IA », c'est-à-dire des tests permettant de détecter les biais présents dans les algorithmes. Le logiciel Fairness Flow développé par Facebook permet ainsi de repérer quand un algorithme comporte des biais de sexe, par exemple dans le cadre d'une recommandation pour un emploi.*

Il est également possible de « **forcer** » le codage des algorithmes pour qu'ils produisent plus d'égalité.

Ex :

- ▶ Il est possible d'imposer aux algorithmes des objectifs chiffrés relatifs à leurs décisions finales. On peut ainsi demander à un algorithme d'augmenter la probabilité de sélectionner une femme, ou d'atteindre la parité dans les profils sélectionnés in fine.
- ▶ Il est également possible de « forcer » les algorithmes à ne pas produire des associations lexicales stéréotypées pouvant conduire à des discriminations du type « L'homme est à l'informatique ce que la femme est au ménage ».

Une réflexion reste toutefois à mener quant au niveau de raffinement auquel il est possible et souhaitable de traduire par du code la conception que l'on se fait de l'éthique.

## LES CLÉS POUR AGIR

-  Recourir à des algorithmes chasseurs de biais de sexe pour neutraliser les outils de recrutement et d'évaluation
-  « Forcer » les outils algorithmiques à produire plus d'égalité
-  Exiger une traçabilité de tout le processus de décision dans les logiciels de recrutement à base d'IA
-  Adhérer à une charte d'engagement ou à un serment éthique relatif à l'utilisation des outils issus de l'IA intégrant une clause d'inclusion des femmes
-  Inclure un volet spécifique sur les risques de discrimination liés à l'usage des TIC dans les modules de formation sur la non-discrimination à l'usage des personnes en charge du recrutement
-  Décliner dans le cahier des charges à destination des producteur.rices de progiciels les obligations juridiques et les consignes en matière de lutte contre les discriminations

## **Point de vigilance 4 : la présence des femmes dans le secteur du numérique**

À l'heure actuelle, les femmes occupent à peine 33% des emplois du secteur du numérique, ce chiffre tombant à 12% si l'on écarte les fonctions transversales et de support<sup>29</sup>. Bien que biais de sexe et sexisme soient si ancrés dans la société qu'ils puissent être véhiculés par des femmes, il n'en reste pas moins qu'une plus grande diversité des personnes en charge du développement des outils issus de l'IA augmenterait les chances de détecter les biais de sexe portés par ces dernières.

*Ex : Certains systèmes de reconnaissance vocale sont développés uniquement en se fondant sur des voix d'hommes, ce qui peut poser par la suite des problèmes de fonctionnement (y compris des problèmes de sécurité). Or, il semble que ce biais a davantage de probabilités de passer inaperçu dans une équipe masculine que dans une équipe mixte.*

### **LES CLÉS POUR AGIR**



Missionner des femmes exerçant des métiers techniques ou scientifiques, notamment dans le secteur numérique, afin qu'elles soient les ambassadrices de ces métiers dans les forums organisés par les écoles ou universités partenaires

Dans un contexte où non seulement le numérique est un secteur où les femmes sont minoritaires mais où elles tendent également à le devenir de plus en plus (une nette régression de la part des femmes dans le numérique étant observable ces dernières années), il conviendrait également de mener une réflexion sur l'introduction de quotas dans les formations relatives au numérique.



# **CLÉS POUR AGIR**

## 6 axes d'action



En résumé, les recommandations du CSEP pour une prise en compte effective des facteurs susceptibles d'entraîner des discriminations entre les femmes et les hommes dans les procédures RH s'organisent autour de six axes.

# 1 NEUTRALISER

➔ **Identifier et neutraliser les facteurs susceptibles d'entraîner des discriminations** en opérant un double mouvement :

- ▶ **Rendre invisibles des caractéristiques stéréotypées liées au sexe** (en s'appuyant majoritairement sur les **compétences identifiées dans la fiche de poste qui soient réellement nécessaires** et en évaluant l'ensemble des candidat.es ou salarié.es sur la base des mêmes critères et exigences, quel que soit leur sexe)
- ▶ **Mettre en exergue la variable sexe** pour attirer les femmes (en rendant visible l'ouverture des postes aux deux sexes et le caractère inclusif de l'environnement de travail)

 Rendre systématiques les **grilles d'évaluation fondées sur des critères objectifs prédéfinis**, notamment au regard de l'espace et du temps, pour chaque étape des procédures RH (tri des CV, tests, pré entretien téléphonique, entretiens, etc. ; tant au niveau du recrutement que du déroulement de carrière) respectant l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes, et s'assurer que l'évaluation de l'ensemble des candidat.es et des salarié.es repose sur les mêmes critères et exigences

 Pour toute évaluation ou tri de candidatures, s'appuyer majoritairement sur les compétences identifiées dans le profil de poste, en **formalisant les exigences par métier**, en recensant les compétences et les processus de recrutement associés et en **déconstruisant collectivement les représentations sexuées des métiers**

 Veiller au **langage utilisé** pour rédiger les fiches de poste, les offres d'emploi et les fiches d'évaluation des salarié.es en évitant d'utiliser des champs lexicaux binaires, de l'ordre de l'action pour les hommes et du care pour les femmes (ex : agressif versus attentive)

 Mettre systématiquement et conjointement la **marque du féminin et celle du masculin** dans les intitulés d'emploi renseignés sur les fiches de poste et les offres d'emploi

 Recourir à des **visuels mixtes** ou **varier les visuels** dans la communication institutionnelle et dans tout support promouvant tel ou tel métier ou procédure pour ne pas assigner de manière systématique les femmes et les hommes à certains métiers, et **donner une place visible aux femmes**, notamment dans les revues du personnel

-  **Eviter, si possible, de demander à joindre une photo au CV** et veiller à ce qu'il n'y ait **pas de demandes de mensurations, taille ou poids déterminés** pour exercer des fonctions d'accueil, de restauration ou de vente
-  **Limiter le recours aux réseaux sociaux personnels** à la seule diffusion d'informations. Ne pas utiliser les moteurs de recherche ni les réseaux sociaux comme outils d'enquête et privilégier l'utilisation des réseaux professionnels du type Viadeo ou LinkedIn (et non Facebook)
-  **Ne pas demander systématiquement aux candidat.es de renseigner leur sexe avant la passation de tests**, notamment d'aptitude mentale, mais veiller au contraire à disposer de cette donnée globalement pour vérifier le nombre de femmes et d'hommes à l'entrée et à la sortie du dispositif afin d'analyser l'impact différencié sur les femmes et les hommes.
-  **Encadrer très strictement l'interprétation des tests** pour éviter les manifestations de sexisme hostile ou bienveillant, **s'interroger sur la pertinence de recourir à des tests de personnalité**
-  Lors des situations de face à face (entretiens de recrutement et d'évaluation, tests), veiller à **traiter les candidat.es de manière égalitaire** quel que soit leur sexe (vocabulaire utilisé, ton, questions posées, pratiques en termes d'interruption de la parole, postures, etc.)
-  Veiller à **offrir les mêmes opportunités de formation à l'ensemble de ses salarié.es**, y compris en termes de nature (qualifiante, générale...) et de durée des formations

## 2 FORMALISER

-  Établir des **règles claires et précises** à chaque étape du recrutement et du déroulement de carrière
-  Identifier et veiller à la **traçabilité** de tous les documents et données pertinents au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes, construire un **outil de suivi des candidatures tout au long du processus de recrutement** (fiche de poste, offre d'emploi, tri des CV, lettre de motivation, comptes-rendus d'entretiens de recrutement, résultats aux tests) et **définir un barème permettant de fixer le niveau d'influence des différentes étapes dans la décision finale**
-  Formaliser l'étape du **sourcing** afin de **limiter l'utilisation des réseaux informels**
-  **Uniformiser autant que possible la structure et le déroulé des entretiens de recrutement et d'évaluation** (accroche, présentation de l'entreprise et du poste le cas échéant, nombre de questions/réponses, clôture, rédaction d'un compte rendu,

envoi d'une lettre d'acceptation ou de refus), veiller à ce qu'ils permettent d'**identifier les compétences, savoir-faire et savoir-être en lien direct avec le poste** et à avoir une **durée d'entretien égale entre les femmes et les hommes** et un **traitement identique en matière d'interruptions et de relance des questions**

-  Préciser explicitement que **le salaire peut être négocié**
-  Créer ou actualiser une **procédure formalisée d'accueil et de maintien des femmes dans les équipes majoritairement masculines et des hommes dans des équipes majoritairement féminines**, en veillant à afficher une tolérance zéro contre les comportements et propos sexistes
-  **Diffuser largement les offres de formation** dans l'entreprise et préciser les possibilités d'évolution de carrière qui s'y attachent
-  **Diffuser** systématiquement en interne toute information concernant une **vacance ou ouverture de poste**.

## **3** **COMPTER**

- ➔ Établir des **données sexuées** en amont et en aval de chaque étape du recrutement et de la gestion des déroulements de carrière pour évaluer un éventuel impact différencié sur les femmes et sur les hommes ; se donner des **objectifs chiffrés** de recrutement/promotion de femmes/d'hommes en s'aidant d'**outils tels que les short lists paritaires** pour rendre ces engagements effectifs
-  Veiller à **recruter en proportion du nombre de femmes et d'hommes candidat.es** et inciter les employeur.ses à établir un **indicateur fondé sur le rapport entre le nombre de candidat.es femmes et hommes à l'entrée et à la sortie de chaque étape**, pour voir l'impact éventuellement différencié sur les femmes et les hommes ; définir notamment des **engagements de féminisation des recrutements à hauteur des taux de féminisation des filières de formation**
-  Constituer des « **short lists** » **paritaires** lors de l'étape ultime de décision

## 4 RESPONSABILISER LES ACTEUR.RICES ET ENGAGER UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE

→ Intégrer dans **l'évaluation des managers et du personnel RH** le contrôle de leur prise en compte de l'égalité professionnelle et de la non-discrimination dans leurs pratiques de recrutement et de gestion du déroulement de carrière ; mener une **réflexion sur les enjeux éthiques** soulevés par ces procédures en s'armant d'outils tels que les **serments éthiques**

 Exiger que les **intermédiaires de l'emploi** garantissent bien **l'application du principe d'égalité et de non-discrimination** et s'assurer que les **exigences de l'entreprise en matière d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité** sont appliquées par le prestataire

## 5 FORMER ET ACCOMPAGNER

→ **Former les personnels RH à l'égalité professionnelle** et aux biais cognitifs et sexistes qui peuvent être à l'œuvre dans les prises de décision en les déconstruisant collectivement

 Introduire un module spécifique sur l'égalité professionnelle et les **biais cognitifs et sexistes** dans les **formations sur la non-discrimination à l'embauche**

## 6 INCLURE

→ **S'engager volontairement** pour une **meilleure inclusion des femmes** (et des hommes dans les métiers/secteurs fortement féminisés), et afficher clairement cet engagement de l'entreprise

 Indiquer **l'engagement de l'entreprise pour l'égalité** dans les offres d'emploi sur tous les supports utilisés, bien signifier et **préciser les conditions générales d'emploi** comme **l'articulation des temps de vie** dans les offres d'emploi pour encourager les femmes à postuler

 Etablir un **cahier des charges** précisant aux intermédiaires de l'emploi la **volonté d'inclure des profils divers et sans discrimination à raison du sexe**

 **Diversifier les canaux de recherche de candidat.es** (recruteur.ses et intermédiaires de l'emploi) afin de rendre les offres accessibles au plus grand nombre et d'élargir l'éventail des candidatures, et encourager les intermédiaires de l'emploi à diversifier leurs canaux de recrutement

# FOCUS ALGORITHMES

## 1) NEUTRALISER

- 🔒 **Être vigilant dans l'utilisation de la variable sexe dans les algorithmes** d'aide à la décision
- 🔒 Développer les fonctions de **supervision des algorithmes apprenants** et recourir à des **algorithmes chasseurs de biais de sexe** pour neutraliser les outils de recrutement et d'évaluation

## 2) FORMALISER

- 🔒 Exiger une **traçabilité** de tout le processus de décision dans les **logiciels de recrutement à base d'IA**

## 3) COMPTER

- 🔒 Développer la **pratique systématique des tests des outils algorithmiques** utilisés pour le recrutement et le déroulement de carrière afin de voir l'éventuel **impact différencié sur les femmes et les hommes**

## 4) RESPONSABILISER

- 🔒 Adhérer à une **charte d'engagement ou à un serment éthique relatif à l'utilisation des outils issus de l'IA intégrant une clause d'inclusion des femmes**
- 🔒 « **Forcer** » les outils algorithmiques à produire plus d'égalité

## 5) FORMER ET ACCOMPAGNER

- 🔒 Inclure un **volet spécifique sur les risques de discrimination liés à l'usage des TIC dans les modules de formation sur la non-discrimination** à l'usage des personnes en charge du recrutement

## 6) INCLURE

- 🔒 **Missionner des femmes exerçant des métiers techniques ou scientifiques**, notamment dans le secteur numérique, afin qu'elles soient les ambassadrices de ces métiers dans les forums organisés par les écoles ou universités partenaires
- 🔒 Décliner dans le cahier des charges à destination des producteur.rices de progiciels les **obligations juridiques et les consignes en matière de lutte contre les discriminations**

# NOTES

- 1 - Sous réserve des dispositions d'une affectation temporaire réalisée dans le cadre des dispositions des articles L. 1225-7, L. 1225-9 et L. 1225-12, c'est-à-dire :
  - si son état de santé médicalement constaté l'exige (art. L.1225-7) ;
  - si la salariée travaille de nuit (art. L. 1225-9) ;
  - si la salariée occupe un poste de travail l'exposant à des risques déterminés par voie réglementaire (art. L. 1225-12).
- 2 - De plus, la rémunération de la salariée en retour de congé maternité est majorée des augmentations générales ainsi que de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée de ce congé par les salariés relevant de la même catégorie professionnelle ou, à défaut, de la moyenne des augmentations individuelles dans l'entreprise (sauf accord collectif de branche ou d'entreprise au moins aussi favorable ou conclu antérieurement à l'entrée en vigueur de la loi n° 2006-340 du 23 mars 2006) (art. L. 1225-26 du Code du travail).
- 3 - BERTAIL P., BOUNIE D., CLEMENÇON S. et WAELBROECK P., *Algorithmes : biais, discrimination et équité*, février 2019, p.10
- 4 - VOUILLOT F., *Les métiers ont-ils un sexe ?*, coll. Égale à Égal, Éditions Belin, 2014
- 5 - A partir de CHAINTREUIL L. et EPIPHANE D., « 'Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées' : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s. », *Bref du Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications*, n°315, octobre 2013
- 6 - *Idem*
- 7 - Défenseur des droits et OIT, « 9<sup>e</sup> édition du Baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT sur la perception des discriminations dans l'emploi « Le physique de l'emploi » », *Etudes & Résultats*, février 2016
- 8 - Défenseur des droits et OIT, *10<sup>e</sup> Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi*, 2017
- 9 - Voir par exemple SHIH M., PITTINSKY T.L., AMBADY N., « Stereotype susceptibility : identity salience and shifts in quantitative performance. », *Psychological Science*, vol. 10, n°1, 1999, pp. 80-83 ; STEELE, C. M. et ARONSON, J. « Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. », *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 1995, pp. 797-811
- 10 - HEC au féminin, IPSOS et BCG, *Les réseaux professionnels comme facteur de réussite : paradoxes et divergences*, 2015
- 11 - MORDIER B. et VACHER T., « Les médias sociaux : quel usage pour le marché de l'emploi ? », *Insee Focus*, n° 30, juin 2015
- 12 - BOWLEY R., « Women's Equality Day: A Look At Women in The Workplace in 2017 », LinkedIn blog, 2017 <https://blog.linkedin.com/2017/august/28/womens-equality-day-a-look-at-women-in-the-workplace-in-2017>
- 13- GARNER-MOYER H., « Le poids de l'apparence physique dans la décision d'embauche », *Le journal des psychologues*, vol. 257, 2008, pp. 53-57.
- 14 - Enquête RégionsJob, 2013

- 15 - OSTAFICHUK P. M., MATUCCI S., D'ENTREMONT A., SHIRZAD N., et NAYLOR C., « Self-perception differences based on gender and personality type in team projects. », *Canadian Engineering Education Association*, University of British Columbia, 2015
- 16 - DELACOLETTE N., DARDENNE B. et DUMON M., « Stéréotypes prescriptifs et avantages des groupes dominants », *L'Année psychologique*, vol. 110, n°1, 2010, pp. 127-156
- 17 - GOLDHILL O., « We took the world's most scientific personality test - and discovered unexpectedly sexist results », *Quantz*, 2018, [en ligne] disponible à l'adresse: <https://qz.com/1201773/we-took-the-worlds-most-scientific-personality-test-and-discovered-unexpectedly-sexist-results/>
- 18 - THOMAS-HUNT M. C., PHILLIPS K.W., "When what you know is not enough : expertise and gender dynamics in tasks groups", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2004
- 19 - LATU M. I. et SCHMID M.M., « Male interviewers' nonverbal dominance predicts lower evaluations of female applicants in simulated job interviews. », *Journal of Personnel Psychology*, 15, 2016
- 20 - DARES, « Hommes et femmes recrutés en 2005 : les préférences des employeurs. », *Premières Synthèses*, n°31.3, juillet 2009
- 21 - LEIBBRANDT A. et LIST J.A., « Do women avoid salary negotiations ? Evidence from a large scale natural field experiments », *The national Bureau of Economic Research*, Working Paper n°18511, 2012
- 22 - Dares-Drees, enquête SIP 2007 ; calculs DARES
- 23 - LAMBERT M. et MARION-VERNOUX I. (dir.), *Quand la formation continue... Repères sur les pratiques de formation des employeurs et salariés*, Céreq, avril 2014
- 24 - GOSSIAUX S. et POMMIER P., « La formation des adultes. Un accès plus fréquent pour les jeunes, les salariées des grandes entreprises et les plus diplômés », *Insee Première*, n°1468, octobre 2013
- 25 - ALGAVA I et VINCK L., « Vécu du travail : reconnaissance, conflits de valeurs, insécurité et changements dans le travail », Enquête *Conditions de travail*, *Synthèses Stat DARES*, n°21, juillet 2016
- 26 - Voir par exemple CASTILLA E. J. et BERNARD S., "The Paradox of Meritocracy in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, n° 4, pp. 543–576, décembre 2010 ; CECCHI-DIMEGLIO P., "How gender bias corrupts performance and what to do about it", *Harvard Business Review*, 2017 ; CORELL S. et SIMARD C., "Vague Feedback Is Holding Women Back," *Harvard Business Review*, avril 2016
- 27 - NUROCK V., « Ethique et Intelligence Artificielle », communication présentée lors du colloque *Intégrer la dimension de genre et de sexe dans la recherche scientifique. Nouvelles perspectives interdisciplinaires*, CNRS, Paris, 16 avril 2019
- 28 - BERTAIL P., BOUNIE D., CLEMENÇON S. et WAELBROECK P., *Algorithmes : biais, discrimination et équité*, février 2019, p.10
- 29 - VILLANI C., SCHOENAUER M., BONNET Y., BERTHET C., CORNUT A.-C., LEVIN F. et RONDEPIERRE B., *Donner un sens à l'intelligence artificielle. Pour une stratégie nationale et européenne*, 2018, p.163



## **POUR EN SAVOIR PLUS :**

- ▶ **CSEP, « Égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH », Brigitte Grésy, Sarah Lebert, janvier 2019.**
- ▶ **Défenseur des Droits, Guide pratique pour les professionnels du recrutement « Recruter avec des outils numériques sans discriminer », 2015.**
- ▶ **Rapport Cédric Villani, « Donner un sens à l'intelligence artificielle. Pour une stratégie nationale et européenne », mars 2018.**







**CONSEIL SUPÉRIEUR  
DE L'ÉGALITÉ  
PROFESSIONNELLE**  
ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES



**Retrouvez  
nos publications**

<http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/category/publications/publication-droits-des-femmes/publications-csep/>

**Suivez-nous  
en ligne**



Twitter : @CSEPFh

**Contactez-nous**

[csep@pm.gouv.fr](mailto:csep@pm.gouv.fr)

55, rue Saint-Dominique  
75007 Paris