



# Lutte contre les discriminations liées à l'origine

## Encore peu d'engagement et d'actions spécifiques

### ■ **Les discriminations liées à l'origine restent un sujet complexe à traiter pour les entreprises françaises**

- La quasi-absence de mesures spécifiques concernant ces discriminations dans les accords d'entreprise (2015-2024), en dehors des rappels à la loi, confirme l'existence de difficultés à s'emparer directement du sujet.
- Le cadre légal sur ces discriminations, jugé peu contraignant par beaucoup d'experts, a conduit les entreprises à prioriser d'autres critères bénéficiant d'objectifs quantifiables (égalité femmes-hommes et handicap notamment).

### ■ **L'action reste majoritairement centrée sur des engagements de principe et des actions de communication**

- L'engagement sur le sujet vient souvent des dirigeants et nécessite une haute expertise pour être efficace (référents dédiés, expérience acquise sur d'autres critères, etc.).
- Les chartes et labels peuvent exercer des pressions sur les pratiques des entreprises, mais ils ont d'abord une vocation de communication et ne sont pas toujours contraignants.
- La sensibilisation au sujet via l'obligation légale de formation présente certaines limites (centrée sur les recruteurs, courte durée, généraliste, tous les 5 ans, etc.) soulignées par les experts.
- Les dispositifs d'alerte obligatoires et les sanctions mis en place par les entreprises doivent encore gagner la confiance des salariés pour une meilleure efficacité.

### ■ **Les entreprises les plus engagées essaient de mesurer ces discriminations et de les réduire à l'aide d'outils de gestion du recrutement et des carrières**

- Malgré la persistance diffuse d'un tabou français sur les statistiques ethniques, un consensus émerge sur la nécessité de disposer d'outils de mesure fiables.
- La diversification du recrutement et une gestion fine des carrières sont recherchées par certaines entreprises, surtout pour les cadres en raison d'une forte endogamie professionnelle liée notamment aux approches directes de recrutement (cooptation, réseaux, etc.) et à la culture des écoles et diplômes en France.
- L'évocation de ces discriminations est plus directe au Royaume-Uni où il y a un recours plus fréquent aux statistiques ethniques pour lutter contre le déni et les mauvaises pratiques.

# Sommaire

**05**

La discrimination liée à l'origine fait très rarement l'objet d'un traitement à part entière

**13**

Diversifier le recrutement et gérer les carrières de manière transparente, des approches encore peu systématisées

**08**

Un engagement ferme qui fait parfois défaut

**16**

Mesurer systématiquement pour affiner les diagnostics, un horizon encore lointain

**10**

Des formations souvent insuffisantes

**12**

Des dispositifs de signalement peu mobilisés

## Méthodologie

Les analyses présentées dans cette étude s'appuient sur **une enquête qualitative composée de 56 entretiens en France et au Royaume-Uni** (pays bénéficiant d'une approche spécifique sur ce critère avec une législation dédiée).

Elle a été menée entre **mai et septembre 2025** par **l'Apec et le cabinet ISM Corum**, expert de la prévention des discriminations et de la construction de l'égalité :

■ **21 entretiens d'une durée d'une heure environ chacun** ont été réalisés auprès d'**experts des questions de discriminations liées à l'origine**.

- 15 entretiens en France et 6 entretiens au Royaume-Uni auprès d'experts identifiés à partir d'une revue de la littérature effectuée sur le sujet.
- Un panachage a été effectué entre différents types d'experts (chercheurs, associations spécialisées, institutions, etc.).

■ **35 entretiens d'une durée d'une heure minimum chacun** ont été réalisés auprès de **responsables diversité et inclusion et RH en charge des politiques de discrimination**.

- 25 entretiens en France dont 18 auprès des GE et 7 auprès de ETI et PME ;
- 10 entretiens au Royaume-Uni dont 6 auprès de GE et 4 auprès de ETI et PME ;
- Un panachage d'entreprises, mobilisées sur les questions de discriminations et ayant récemment mené des actions sur le sujet, a été effectué.

Ce dispositif méthodologique a été complété par **une analyse qualitative des accords d'entreprise menée au premier semestre 2025**.

■ L'analyse a porté sur la présence de mesures spécifiques liées aux discriminations liées à l'origine au sein des accords d'entreprise, publiés entre 2015 et 2024, disponibles sur la base de données Légifrance et classés dans la catégorie « Non-discrimination - Diversité ».

# Introduction

La discrimination est caractérisée par le traitement défavorable d'une personne par rapport à une autre placée dans une situation comparable, sur la base d'un des 26 critères prohibés par la loi<sup>1</sup> dont plusieurs renvoient directement ou indirectement à l'origine des individus (appartenance ou non appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, ou une prétendue race<sup>2</sup>, convictions religieuses, apparence physique, patronyme, lieu de résidence, etc.).

Dans un contexte d'augmentation des discriminations rapportées, en particulier liées à l'origine<sup>3</sup>, l'emploi est le premier domaine d'expression des discriminations. En France, 9,1 % des personnes en emploi déclarent avoir subi des traitements inégalitaires ou des discriminations au travail en 2021<sup>4</sup>. L'origine est la deuxième cause de discrimination ressentie derrière le sexe. Si la proportion d'immigrés qui déclare avoir subi ces traitements est proche de la moyenne, plus de la moitié d'entre eux évoquent leur origine comme motif principal de discrimination.

Même si la sensibilité générale aux discriminations s'est accrue et que le sentiment de discrimination est plus répandu dans la population qu'à la fin des années 2000<sup>5</sup>, notamment chez les descendants d'immigrés<sup>6</sup>, les victimes déclarées entament rarement des démarches à ce sujet<sup>7</sup>. Les discriminations liées à l'origine peuvent pourtant survenir tout au long du parcours au sein de l'entreprise : de l'embauche au licenciement éventuel, en passant par le renouvellement du contrat, l'attribution ou non d'une promotion, le choix d'une mutation ou l'accès à une formation par exemple.

Ces discriminations, qui n'épargnent pas les cadres<sup>8</sup> ont donc des conséquences importantes sur la carrière mais également la santé physique et mentale des personnes concernées. Elles ont aussi un coût économique et social pour la société dans son ensemble comme pour les entreprises<sup>9</sup>. Ces dernières sont conscientes de ces enjeux et trois salariés sur quatre perçoivent un engagement clair et en augmentation de leur employeur dans la mise en œuvre d'initiatives concrètes en faveur de la diversité et de l'inclusion<sup>10</sup>.

Cette étude vise à mieux comprendre comment les entreprises françaises s'emparent de cet enjeu majeur de société. En interrogeant des experts issus de la sphère académique et de l'entreprise, elle analyse comment le sujet des discriminations liées à l'origine est traité spécifiquement par les entreprises, quelles actions ces dernières essaient de mettre en œuvre et quelles sont les mesures qui sont préconisées ou recommandées pour une plus grande efficacité. Elle le fait à l'aune des pratiques de lutte contre les discriminations liées à l'origine existant au Royaume-Uni qui peuvent être source d'inspirations.

<sup>1</sup> Article L1132-1 du Code du travail.

<sup>2</sup> La couleur de peau est importante dans les discriminations liées à l'origine. Elle n'est pourtant pas directement incluse dans les 26 critères de discrimination de la loi mais associée à la race. La race et la couleur sont considérés comme des motifs interrelés qui renvoient au concept de racisme.

<sup>3</sup> Rapport annuel d'activité 2024, Défenseur des droits, 2025.

<sup>4</sup> Insee première, n°1983, février 2024.

<sup>5</sup> Insee première, n°1911, juillet 2022.

<sup>6</sup> Rapport sur les discriminations en France, Observatoire des inégalités, 2023.

<sup>7</sup> Baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, Défenseur des droits, 2023

<sup>8</sup> Discriminations à l'embauche : les cadres ne sont pas épargnés, Apec, 2022.

<sup>9</sup> Le coût économique des discriminations, Rapport France Stratégie, 2016.

<sup>10</sup> Baromètre diversité et inclusion en entreprise, AFL-BVA, 2025.

## Quelques définitions sur les discriminations

**La discrimination sur l'origine** désigne toute distinction ou traitement défavorable fondé sur l'origine réelle ou supposée d'une personne, telle que son patronyme, sa couleur de peau, sa nationalité ou son appartenance ethnique, notamment dans l'accès à l'emploi, au logement ou aux biens et services. En France, le Code pénal et le Code du travail prohibent explicitement ce type de discrimination, considérant qu'il s'agit d'un délit passible de sanctions pénales et civiles.

La loi du 27 mai 2008<sup>13</sup>, qui adapte le droit français au droit communautaire, distingue deux formes principales de discrimination qui peuvent s'appliquer à l'origine.

**La discrimination directe** se caractérise par une situation dans laquelle, sur le fondement de l'origine, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre dans une situation comparable.

**La discrimination indirecte**, quant à elle, désigne une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre, susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'origine spécifique, sauf si cette mesure est objectivement justifiée par un but légitime et que les moyens pour la réaliser sont nécessaires et appropriés.

La recherche académique a fait émerger d'autres formes de discrimination révélant l'intrication entre plusieurs critères prohibés par la loi.

**La discrimination multiple ou cumulée**<sup>14</sup> désigne la situation d'une personne qui fait l'objet d'une discrimination fondée sur différents motifs en une même occasion (**séquentielle**) ou en des occasions distinctes (**additive**).

**La discrimination intersectionnelle** désigne la situation de personnes subissant simultanément deux ou plusieurs formes de domination ou de discrimination qui interagissent d'une manière inséparable, se combinant, s'entrecroisant, et s'intensifiant mutuellement.

La discrimination repose sur des croyances et des préjugés à l'égard de certaines personnes qui peuvent alimenter des stéréotypes. Ces stéréotypes en intervenant dans la prise de décision (recrutement, promotion, affectation, etc.) peuvent être le socle de discriminations.

**Un préjugé** donne lieu à des jugements de valeur ou des idées préconçues à l'encontre d'un groupe d'individus, en leur attribuant des caractéristiques ou comportements non fondés sur la réalité<sup>15</sup>.

**Un stéréotype** est une image préconçue et simplifiée d'un individu ou d'un groupe de personnes, sans tenir compte des différences individuelles. Le stéréotype s'appuie sur une croyance partagée, liée au physique, aux attributs moraux et/ou comportementaux qui seraient censés définir un individu ou un groupe de personnes<sup>16</sup>.

<sup>11</sup> Article 225-1 du code du travail.

<sup>12</sup> Article L1132-1 du code du travail.

<sup>13</sup> Loi n° 2008-496.

<sup>14</sup> European agency for human fundamental rights.

<sup>15</sup> Déconstruction des stéréotypes et préjugés, Défenseur Des Droits, 2012.

<sup>16</sup> Stéréotypes et préjugés, fiche notions, Réseau Canopé.

# La discrimination liée à l'origine fait très rarement l'objet d'un traitement spécifique

## Les accords d'entreprise ne mentionnent pratiquement jamais explicitement la discrimination liée à l'origine

L'analyse qualitative des accords d'entreprise sur la « non-discrimination et la diversité » publiés entre 2015 et 2024, sur la base Légifrance montre la quasi-inexistence en leur sein de mesures spécifiques liées à la discrimination sur les critères de l'ethnie et à la lutte contre le racisme, contrairement aux critères du handicap et de l'égalité femmes-hommes.

Sur 14 680 accords portant sur le thème de la « non-discrimination-diversité », seulement 39 évoquent directement le racisme<sup>17</sup>. Ces accords sont par ailleurs centrés sur l'égalité professionnelle, notamment femmes-hommes, et sur les négociations annuelles obligatoires ainsi que l'indiquent leurs titres dont une minorité (5) comporte le terme de diversité. Ainsi, un seul accord mentionne un plan d'actions concrètes centré sur le racisme (sensibilisation, formation, référent, etc.). Trois accords rappellent la signature de l'entreprise à l'initiative de « l'égalité contre le racisme » du Défenseur des Droits (2014) alors qu'une dizaine d'autres accords évoquent le sujet du racisme surtout à travers des ateliers de sensibilisation qui concernent souvent plusieurs critères de discrimination.

La mention de l'origine se matérialise donc surtout dans ces accords sous la forme d'un simple rappel

à la loi dont les termes sont repris et d'une affirmation du principe de non-discrimination et/ou de promotion de la diversité<sup>18</sup>. Dans la continuité de ce qui avait été observé sur la décennie 2004-2014<sup>19</sup>, l'objectif affiché dans ces accords d'entreprise est l'égalité de traitement et des chances à travers la non-discrimination, la promotion de la diversité et la lutte contre les pratiques discriminatoires en général. Cet objectif est rarement quantitatif, ni spécifiquement centré sur le critère ethnoracial.



Ça fait au moins 25 ans que la politique diversité égalité inclusion existe puisqu'on a commencé par des accords d'entreprise sur le handicap, l'égalité H-F et les séniors. Au départ avec une intention légale, tous ces sujets étaient surtout portés par les juristes, puis très rapidement par les équipes RH. (...) On a décidé ensuite d'avoir une politique sur la QVCT dans laquelle on est venu intégrer l'ensemble des sujets de la diversité et depuis 3 ans, on intègre progressivement davantage de critères d'inclusion.

**Responsable Diversité et Inclusion, Hauts de France, GE, Commerce**

## Un sujet historiquement pénalisé par les difficultés à parler de l'origine

Le premier registre de justification de cette absence de prise en compte de ce sujet, c'est le déni, l'affirmation d'une absence de discrimination fondée sur le critère de l'origine<sup>20</sup>. Il est suivi par le discours persistant sur l'impossibilité de mesurer cette discrimination, notamment en raison de la difficulté à la caractériser en s'appuyant sur les critères prohibés par la loi. En effet, la discrimination liée à l'origine peut s'appuyer sur plusieurs d'entre eux (origine, nationalité, race, ethnie, patronyme, apparence physique, etc.) qui s'intriquent.

Par ailleurs, parmi les différents critères associés à ces discriminations, le lieu de résidence est le seul à être a priori connu par les entreprises. C'est donc sur lui que vont s'appuyer les rares initiatives développées pour lutter contre les discriminations liées à l'origine<sup>21</sup>. C'est le choix qui a été fait dans les politiques publiques menées depuis les années 80 autour de la politique de la ville avec des dispositifs ciblés sur les quartiers prioritaires ou zones sensibles dans lesquelles les populations issues de l'immigration sont surreprésentées<sup>22</sup>.

<sup>17</sup> 896 accords de « Non-discrimination - Diversité » analysés mentionnaient le terme d' « ethnie » et 884 celui de « race », essentiellement via le rappel légal des critères de discrimination de « L'appartenance ou non à une ethnie » et « L'appartenance ou non à une prétendue race ».

<sup>18</sup> Voir aussi, les résultats de cette étude : Manon Torres. *La place des questions ethnoraciales dans la négociation collective en matière d'égalité au travail*. DARES, 2025.

<sup>19</sup> Hélène Garner et Magali Recoules. *Égalité, diversité, discrimination : étude de 80 accords d'entreprise sur la diversité*. DARES, n° 182, juin 2014.

<sup>20</sup> Manon Torres, *op.cit.*

<sup>21</sup> Sylvain Chareyron, Yannick L'Horty, Pascale Petit. *Discriminations dans l'accès à l'emploi : les effets croisés du genre, de l'origine et de l'adresse*. Economie et Statistique, n°541, 2023. p. 3-16.

<sup>22</sup> Immigrés et descendants d'immigrés, Insee, 2023.

“ Il y a eu aussi quelque chose qui nous a aidé, c'est plus récent, je crois que c'est en 2017 ou 2018, l'action du gouvernement avec le PaQte pour les entreprises en faveur des quartiers prioritaires. C'est un dispositif dans lequel on s'est inscrit et pour lequel, en fait, il faut donner des KPIs. (...) ça a fait qu'à un moment donné, on a regardé nos chiffres sur les recrutements et une année, 30% de nos recrutements étaient issus de QPV, là où on ne recrutait pas avant.

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Hébergement et restauration**

La prise de parole sur le sujet des discriminations liées à l'origine est par ailleurs entravée par la persistance d'un certain malaise autour des mots utilisés pour l'aborder. Cette gêne signalée par une majorité des responsables diversité et inclusion se traduit par des précautions oratoires dans le choix des mots pour évoquer les questions ethnoraciales ainsi que des difficultés pour qualifier les personnes concernées. Des termes comme « origine », « diversité » ou « multiculturalité » sont ainsi préférés à ceux de « race » ou d'« ethnie ». Pour une partie des responsables diversité et inclusion, cet embarras lexical révèle aussi une certaine bienveillance avec la volonté de ne pas essentialiser, ni faire d'amalgame en lien avec la religion des personnes concernées. L'enjeu est autant de faire en sorte que ces personnes ne se sentent pas exclues que de ne pas opposer les salariés entre eux.

“ Il y a toujours la peur que ça devienne un sujet politique, avec beaucoup de confusion, des notions de religion, beaucoup de craintes encore d'essentialiser, de ne pas utiliser les bons mots, la bonne sémantique, d'être maladroit, (...) la peur de heurter tout le monde, aussi bien ceux qui pourraient se sentir discriminés que les autres. (...) Il y a beaucoup d'émotionnel sur la question et du coup, c'est un peu maintenu à distance.

**Expert, association de lutte contre les discriminations**

Les difficultés à parler des discriminations fondées sur l'origine au sein des entreprises sont aussi actuellement bousculées par un contexte général aux effets

ambivalents. Les personnes interrogées s'accordent sur une plus grande visibilité récente du sujet, en lien avec une hausse des actes et propos racistes<sup>23</sup>, mais qui peut avoir comme effet une polarisation accrue concernant ces questions dans la société, y compris au sein des entreprises.

“ Sur ce sujet des origines ethniques en particulier, enfin du racisme, à partir des législatives 2024, j'ai vraiment vu un tournant dans les entreprises, un avant et un après. Quand je suis en formation, et c'est aussi le cas de certains mes collègues qui, comme moi, ont été pris à partie plus souvent, c'est difficile d'aborder certains sujets. Je peux vous dire qu'on ressort de là en nage. Enfin, on est rincés parce qu'on a beaucoup plus d'éléments perturbateurs qui avant se taisaient, et qui n'en pensaient peut-être pas moins, mais qui maintenant nous rentrent dedans.

**Expert, chercheur en sciences de gestion**

Nombre de grandes entreprises et de firmes multinationales insistent parallèlement sur l'internationalisation de leurs recrutements, la présence de filiales à l'étranger, et donc sur la visibilité de minorités ethniques en leur sein pour minorer la nécessité de mise en œuvre d'actions spécifiques liées à l'origine.

“ Beaucoup d'entreprises qui vous disent ou peuvent dire : « je ne vois pas pourquoi j'irai sur ce sujet-là, parce que nous, on est déjà divers en fait, on a des personnes noires, maghrébines. », mais en fait, ce dont ils ne se rendent pas compte, c'est que oui, c'est vrai... mais que plus on monte et moins il y en a !

**Expert, association de lutte contre les discriminations**

Certaines entreprises soulignent même que ces arguments sont encore plus valables concernant les effectifs cadres. Une minorité d'entre elles précisent aussi que sur cette cible, la culture de la performance constitue un frein quasi naturel à la discrimination liée à l'origine. Ils témoignent ainsi d'une certaine dénégation des entreprises concernant la réalité de ces discriminations, y compris chez les cadres<sup>24</sup>.

## Des entreprises davantage attendues sur les critères de l'égalité femmes-hommes et du handicap

Les experts précisent également que le cadre légal concernant la lutte contre les discriminations, est complexe à mettre en œuvre, plus particulièrement en ce qui concerne le critère de l'origine. Cette complexité a pu faciliter l'orientation des entreprises vers la notion de diversité qui n'est pas encadrée par la loi. A la suite des directives européennes de 2000<sup>25</sup> qui ont créé un cadre juridique de non-discrimination, sinon en

réaction à ces dernières selon certains chercheurs<sup>26</sup>, ce terme de diversité s'est progressivement imposé pour désigner les personnes avec une ascendance migratoire dans le sillage de l'initiative de la charte de la diversité (2004) qui mettait l'accent sur les questions ethnoraciales. Il a ensuite été repris dans l'accord national interprofessionnel relatif à la diversité en entreprise (2006) ou le Label diversité (2008).

<sup>23</sup> Une recrudescence historique du racisme, Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme, 2024.

<sup>24</sup> Discrimination à l'embauche des cadres, Apec, 2022.

<sup>25</sup> Article 13 du traité d'Amsterdam de 1997 et les directives RACE et EMPLOI de 2000.

<sup>26</sup> Laure Bereni. « La diversité, ruse ou dévoiement de l'égalité ? ». *L'Observatoire, la revue des politiques culturelles*, 2020, 56, p.30-32.

Considéré par certains experts<sup>27</sup> comme trop englobant, le terme de diversité est critiqué car il ne se réfère directement à aucun des critères légaux de discrimination et en favorise une approche généraliste et horizontale. Il peut ainsi générer une dilution des critères et autoriser par la même occasion, une mise au second plan des problématiques spécifiquement liées à l'origine.

**“** La majorité des entreprises ne travaille pas sur le sujet [des discriminations liées à l'origine] parce que ce n'est pas une priorité, parce qu'on ne peut pas tout faire et parce que c'est un sujet un peu compliqué. Et donc clairement : pas une priorité, pas d'obligation légale là-dessus et c'est compliqué à aborder... donc autant laisser passer.

**Expert, institution publique**

Même si une partie des entreprises interrogées affirment une volonté de s'engager sur les discriminations liées à l'origine après avoir atteint une certaine maturité sur d'autres critères, la plupart d'entre elles reconnaissent s'être d'abord investies

sur ceux soumis à des obligations mais pouvant aussi être assortis d'objectifs facilement quantifiables et mesurables<sup>28</sup>. Elles ont ainsi été motivées par l'obligation d'agir sur le handicap (notamment depuis la loi de 2005 qui renforce l'obligation d'emploi des travailleurs en situation de handicap existant depuis 1987 et instaure des quotas d'emploi dans les entreprises de 20 salariés et plus à hauteur de 6 % des effectifs totaux) et sur l'égalité professionnelle femmes-hommes (notamment depuis la loi Roudy de 1983 et l'obligation pour les entreprises de produire des statistiques sexuées).

Ces entreprises sont par ailleurs confortées dans cette hiérarchisation par la nette priorité accordée par les cadres eux-mêmes aux sujets de l'égalité femmes-hommes et du handicap<sup>29</sup> dans les politiques de diversité et d'inclusion. Des critères préférés à l'intégration des personnes avec une ascendance migratoire (immigrés et descendants) ou de différentes religions qui est parfois remise en cause par une minorité<sup>30</sup>.

## Une évocation plus directe des discriminations liées à l'origine au Royaume-Uni

Le Royaume-Uni - étudié en miroir en raison de son approche historique sur le sujet - est une société multiculturelle dans laquelle la lutte contre les discriminations liées à l'origine est abordée de façon plus directe et plus ancienne, notamment depuis le *Race Relations Act* de 1965 et son extension à l'emploi en 1968. Si selon les experts interrogés, l'*Equality Act* de 2010 a aussi momentanément dilué la question raciale dans un regroupement de 9 critères de discrimination, l'*Equality Race and Disability Bill* de 2025 a réintroduit un focus sur la race dans un contexte local délicat (Post-Brexit, instabilité gouvernementale, manifestations anti-immigration, etc.). Ce projet législatif permettra d'aborder la question de l'origine au sein des institutions publiques et des entreprises à travers un référentiel ethnoraacial composé de 5 groupes (Blanc, Mixte, Asiatique, Noir-Africain-Caraïbéen, Autre) et 19 sous-groupes qui seront proposés lors du prochain recensement de 2031.

Le Royaume-Uni se caractérise aussi par une prise en compte légale de la discrimination indirecte plus

ancienne (depuis 1976) et une approche globale des discriminations raciales comme un phénomène structurel et systémique. La discrimination intersectionnelle<sup>31</sup> y est également davantage prise en compte avec l'ambition réaffirmée d'une catégorisation raciale plus précise des individus.

**“** L'*Equality Act* de 2010 concerne tous ces critères. Elle a supprimé l'accent mis sur des domaines particuliers, tels que la discrimination raciale, la discrimination fondée sur le genre ou le sexe ou encore la discrimination fondée sur le handicap. Elle a regroupé tous ces éléments dans une seule loi. Malheureusement, cela a eu pour effet de nuire à certains critères en particulier. Je pense que cela a affaibli l'ensemble de la lutte contre les discriminations, et en particulier certains critères comme celui de la race qui a été sérieusement affaibli. L'organisation qui existait avant la loi unique sur l'égalité, la Commission pour l'égalité raciale, disposait aussi de plus de moyens financiers pour agir sur la question raciale.

**Expert, chercheur en sociologie**

<sup>27</sup> Voir notamment Laure Bereni, *Le management de la vertu. La diversité en entreprise à New York et à Paris*, Presses de Sciences Po, « Académique », 2023.

<sup>28</sup> Milena Doytcheva. « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises ». *Raisons politiques*, n° 35, août 2009, p. 107-124.

<sup>29</sup> *Les futurs du travail, 5 chocs majeurs*, Apec, 2025.

<sup>30</sup> *Diversité et inclusion : la tentation du recul, Baromètre des transitions*, ViaVoice-HEC-L'Obs, mars 2025.

<sup>31</sup> Voir encadré des définitions.

# Un engagement ferme qui fait parfois défaut

## L'implication nécessaire des dirigeants pour lutter contre ces discriminations

Face à la complexité des problématiques de discriminations liées à l'origine, une majorité d'experts et de responsables diversité et inclusion soulignent l'importance de bénéficier d'un engagement fort, durable et visible des instances dirigeantes, plus particulièrement au sein des plus petites structures. Même si une partie des personnes interrogées évoque aussi le possible impact des initiatives individuelles, les entreprises les plus avancées sur le sujet insistent sur le rôle de la direction pour impulser et maintenir une dynamique et un plan d'actions spécifiques.

Cet engagement des dirigeants est un préalable indispensable qui peut être le fruit de convictions personnelles, d'un parcours international ou d'un travail de conviction par d'autres personnes investies sur le sujet. Il facilite aussi bien la libération de la parole que la communication sur un sujet encore sensible. Cette implication de la direction permet

notamment de faire de la lutte contre ces discriminations un des piliers de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle se traduit aussi plus facilement, même si pas systématiquement, par des moyens humains et financiers qui permettent d'engager des actions de fond.

“

*Ce nouveau DG portait la lutte contre les discriminations de par son vécu à l'étranger et donc ça a vraiment facilité les choses. (...) ça a libéré beaucoup de choses en termes de tabous le fait qu'il en parle ouvertement et dise que la diversité, quelle qu'elle soit va nous amener de la performance et qu'il ne veut pas d'équipes toutes uniformes entre guillemets. (...) Et donc, quand il est arrivé, il a changé une partie de son ComEx pour avoir plus de diversité, qu'elle soit de genre ou d'origine.*

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Activités financières et d'assurances**

## Un besoin de référents experts et dédiés

Un engagement fort de la direction se traduit souvent par la nomination de référents dédiés à la diversité et l'inclusion qui bénéficient d'une expertise dans la lutte contre les discriminations. Ces personnes référentes constituent une incarnation plus opérationnelle de ces actions pour les salariés et elles rendent visibles la volonté de l'entreprise de porter le sujet. Ces désignations de personnes dédiées sont néanmoins critiquées par certains chercheurs qui pointent souvent le manque de moyens notamment dans les petites structures mais aussi quelques écueils de ces fonctions en France (choix par défaut, prérogatives restreintes, reconnaissance limitée de l'expertise sur le sujet, etc.<sup>32</sup>).

Ces référents dédiés sont pourtant jugés indispensables dans la lutte contre ces discriminations, qui nécessite une expertise pointue et surtout la mise en œuvre de mesures qui dépassent le recrutement pour englober toutes les problématiques de l'évolution au sein de l'entreprise.

“

*[ce qui fait] « la complexité du poste de D&I, c'est la subtilité d'aborder des sujets qui sont encore pour beaucoup tabous, et qui nécessitent de toujours*

*faire attention à la forme. On n'est pas seulement sur le fond car il s'agit de ne pas trop heurter, d'adresser certaines choses, mais en faisant toujours attention à ce qu'on dit et à comment on le dit ; et ça bien plus que dans d'autres postes.*

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Hébergement et restauration**

A l'expertise et l'expérience des référents s'ajoute idéalement l'engagement de tous les échelons hiérarchiques de l'entreprise pour porter le sujet des discriminations liées à l'origine. Cet engagement peut aussi bénéficier de la contribution des personnes concernées par ces discriminations, plus spécifiquement les cadres, managers et dirigeants. Les experts affirment le caractère précieux de leur parole et de leurs vécus cadre ainsi que leur visibilité en tant que modèles d'évolution de carrière et de résilience face aux discriminations. Ils rappellent néanmoins que la démarche doit venir de ces cadres eux-mêmes et soulignent le risque d'instrumentalisation de leur parole ou d'assignation à une identité que ces cadres ne souhaitent pas nécessairement mettre en avant, à laquelle ils ne souhaitent pas être réduits.

<sup>32</sup> Laure Bereni et Dorothée Prudhomme. *La fonction diversité, enjeux compétences et trajectoires*. AFMD, 2017.

## Un bénéfice cumulé de l'expérience sur d'autres critères

De manière un peu mécanique, certains responsables diversité et inclusion postulent que l'engagement sur les discriminations liées à l'origine s'inscrit logiquement dans un mouvement d'élargissement de leurs actions, surtout après avoir avancé sur le genre, le handicap et les séniors par exemple. Plus subtilement, une partie d'entre eux souligne que l'expérience et les progrès obtenus sur d'autres critères permettent d'être mieux outillés et aguerris pour aborder un critère plus délicat mais moins contraint par la loi. Ils constituent également un atout pour susciter l'engagement dans l'entreprise, notamment chez les dirigeants les moins convaincus. Ce cumul d'expérience est également valorisé pour aboutir à terme, à une approche plus intersectionnelle et complète du sujet.

Une grande partie des responsables diversité et inclusion insistent par ailleurs sur la mutualisation

de l'expérience et des bonnes pratiques au sein de collectifs très engagés et dédiés à la lutte contre ces discriminations<sup>33</sup>. Ces collectifs facilitent l'engagement sur le sujet, dans le sillon d'entreprises plus matures qui servent de modèles et fournissent des outils dans la mise en œuvre d'actions concrètes.

**“**Quand je suis arrivée, j'ai remplacé une personne qui ne s'occupait que du handicap. C'était un responsable handicap et moi, ils m'ont recruté, déjà avec le tag diversité, dans cette volonté d'avoir un peu plus d'expertise que le simple volet RH généraliste sur ces sujets-là. D'avoir un référent qui va être capable de pouvoir identifier des partenariats, de pouvoir sensibiliser à la non-discrimination, mener des projets autour de ça, etc.

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Commerce**

## Une plus grande importance de l'engagement des minorités ethniques au Royaume-Uni

Le Royaume-Uni est, à l'instar des États-Unis, une société multiculturelle qui associe des droits à la reconnaissance de communautés dont elle valorise la coexistence. Ce modèle, différent de celui d'assimilation culturelle de la France, encourage la reconnaissance par les individus de leur appartenance à une minorité ethnique. L'engagement dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine au Royaume-Uni s'appuie donc sensiblement plus qu'en France sur les minorités ethniques.

Les actions menées sur le sujet visent plus explicitement avec l'objectif d'encourager leur implication sur le sujet et d'accroître leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les réseaux d'employés issus des minorités ethniques ou engagés dans la lutte contre ces discriminations sont ainsi plus susceptibles de se constituer. Ils sont surtout porteurs de leur expérience et d'une expertise bienvenues notamment à travers les *Employee Ressource Groups*

(ERG) qui ne sont pas toujours uniquement composés de personnes issues des minorités. Ces ERG peuvent nourrir l'engagement de l'entreprise dans une politique d'inclusion mais posent également le défi de ne pas opposer les critères de discriminations, ni les groupes concernés entre eux.

**“**Nous avons mis notre directeur général adjoint en relation avec un collègue travaillant dans une ville du nord de l'Angleterre. Au fil de leurs conversations, il est apparu que ce collègue avait le sentiment de ne pas pouvoir être lui-même et qu'il ne se sentait pas vraiment à sa place dans la cantine de l'entreprise, car nous ne proposions pas de plats halal. À l'issue de plusieurs mois de discussions, nous avons mis en place une politique alimentaire halal à travers le Royaume-Uni et l'Irlande. Désormais, toutes nos unités proposent des plats halal à leurs employés.

**Responsable Diversité et Inclusion, Londres, GE, Industrie manufacturière**

<sup>33</sup> Plusieurs références sont ainsi faites aux collectifs A.G.I.R et Elan pour la diversité et l'inclusion.

# Des formations souvent insuffisantes

## Des contenus hétérogènes pour répondre à la contrainte légale de formation sur ces discriminations centrée sur le recrutement

Depuis 2017, l'obligation légale de formation à la non-discrimination concerne une fois tous les cinq ans, les personnes chargées des missions de recrutement dans les entreprises d'au moins trois cents salariés et toutes les entreprises spécialisées dans le recrutement. Cette obligation a permis une première prise de conscience du sujet dans les entreprises qui ont pu s'en emparer. Elle a ainsi concrètement permis une nette amélioration de la sensibilisation des recruteurs et des responsables RH concernant les discriminations même s'il est difficile d'estimer le niveau de connaissance de la loi et le nombre de personnes effectivement formées<sup>34</sup>.

En dépit de ces apports, cette obligation légale de formation est critiquée par une partie des experts en raison de ses limites. Ils évoquent un niveau de sensibilisation aléatoire et un impact direct difficile à mesurer, notamment sur les discriminations liées à l'origine<sup>35</sup>. Plus précisément, une majorité d'experts reprochent à certaines formations dispensées d'avoir des formats trop courts, surtout compte tenu de leur fréquence. Certains chercheurs insistent sur l'hétérogénéité de ces formations qui ont parfois des contenus trop généralistes, qui portent sur l'ensemble des critères de discrimination<sup>36</sup> et manquent de témoignages, d'incarnations ancrées dans le quotidien des participants, notamment cadres et dirigeants.

**C'est-à-dire que parfois, il y a des entreprises qui me disent faire des formations sur la discrimination, il y a des e-learning en place de 45 minutes. Tout seul face à son ordinateur, un e-learning de 45 minutes et qui n'est pas du tout incarné, l'après-midi, on l'a oublié. Alors que des témoignages on ne les oublie pas, surtout si ça provient d'un collègue ou d'une collègue qu'on voit souvent, à qui ont dit bonjour et dont on n'avait aucune idée de ce qu'il ou elle vivait (...). Donc il faudrait peut-être rapprocher en fait les notions un peu théoriques de la réalité vécue.**

**Expert, consultant spécialisé en inclusion**

La grande majorité des entreprises interrogées, plus particulièrement celles de taille intermédiaire et plus, partagent ce constat et portent l'ambition d'en faire un peu plus que cette contrainte légale. Certaines

entreprises optent ainsi pour des formations plus régulières, une par an pour les plus engagées. Une grande partie d'entre elles visent la sensibilisation de la totalité de leurs salariés. Elles investissent dans des formations plus longues avec un contenu enrichi qui évoque avec expertise et pédagogie toute la trajectoire professionnelle. Ces formations, qui ciblent spécifiquement les stéréotypes et les biais inconscients liés à l'origine, valorisent souvent les témoignages de salariés de l'entreprise, pour une prise de conscience et un impact fort, particulièrement dans le cas des cadres. Les entreprises qui cumulent ces différentes options maximisent ainsi la possibilité d'une formation efficace et susceptible d'infuser un véritable changement culturel dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine.

**On a aussi beaucoup fait de webinaires, durant lesquels on aborde le sujet pendant une heure ou deux. Et là souvent, on a des témoignages, des personnes osent prendre la parole, soit directement, soit dans le chat. Quand c'est sous forme de webinaires, les personnes écrivent, témoignent, osent parler. Avec souvent une forme de surprise, puisque les personnes non concernées pensaient que ça n'existe pas. Surprise, oui, même dans sa propre entreprise, la discrimination ou le racisme peuvent exister. Des témoignages forts de collègues qu'on côtoie au quotidien, ça peut faire levier pour avancer, concrétiser le sujet, au lieu d'être un sujet lointain.**

**Expert, consultant spécialisé en inclusion**

Si les professionnels RH semblent désormais beaucoup plus informés de l'obligation légale de formation (« Recruter sans discriminer »), les recruteurs opérationnels le sont moins<sup>37</sup>. C'est aussi pourquoi ces entreprises engagées visent aussi spécifiquement la formation des managers qui sont des acteurs prépondérants du recrutement et de l'évolution hiérarchique des cadres. En raison de leur position stratégique, ils sont ainsi fortement susceptibles d'être confrontés à des pratiques discriminatoires liées à l'origine et sont de fait, des remparts efficaces et des vecteurs essentiels de diffusion de l'engagement de l'entreprise sur le sujet.

<sup>34</sup> « En 2023, cinq ans après, une enquête similaire réalisée par Adecco avec Ipsos 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. », Marie Benedetto-Meyer. « Quelles sont les caractéristiques de l'offre de formation à la non-discrimination à l'embauche ? », Document d'études n° 274, Dares, 2024.

<sup>35</sup> Laëtitia Challe, Sylvain Chareyron, Yannick L'horty, Loïc du Parquet, Pascale Petit. *Discriminations à l'embauche : la sensibilisation des recruteurs en question*. INJEP analyses et synthèses, n° 83, février 2025.

<sup>36</sup> Marie Benedetto-Meyer, *op.cit.*

<sup>37</sup> *Ibid.*

## Une ambivalence autour de l'impact des actions de communication

L'action de sensibilisation des entreprises les plus investies sur les discriminations liées à l'origine dépasse le cadre légal et intègre une forte dimension de communication. Elle est surtout le fait des grandes entreprises et tient compte, vis-à-vis de l'externe, de l'aspect sensible du sujet. Ces entreprises communiquent donc peu sur les actions concrètes mises en place en interne mais s'engagent de manière plus visible en externe, notamment via la participation à des initiatives collectives comme le mouvement élan pour la diversité ou le collectif A.G.I.R. Ces entreprises affirment l'ambition de faire apparaître le sujet comme une composante intégrale de leur culture d'entreprise.

Pour cela, les actions de communication en interne renforcent la sensibilisation des salariés à l'aide de formats variés (webinaires, guides, conférences, ateliers, promotion d'événements, etc.) qui sont jugés nécessaires. Elles sont parfois renforcées par la signature de chartes et l'obtention de labels comme le label diversité qui ont également une vocation de communication externe. Ils entérinent vis-à-vis du grand public et des partenaires, dont l'État, l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine.

Si ces chartes et labels permettent de parler du sujet, ils n'en demeurent pas moins critiqués par certains

experts car tous les deux sont basés sur le volontariat et ne renvoient à aucun cadre juridique. Ces derniers rappellent que les chartes ne sont pas du tout contraignantes, contrairement aux labels qui exercent des pressions positives sur les pratiques des entreprises via les cahiers de charges à respecter et les contrôles réguliers. La vocation de communication de ces chartes notamment l'emporterait parfois, selon les experts les plus critiques, sur leur fonction de sensibilisation et détournerait l'attention de l'absence de mise en œuvre d'actions concrètes.



*Et face aux responsables opérationnels, ce qui est bien c'est que quand je dis « Label », ça a son petit effet. Et surtout quand je dis c'est un projet Groupe France, cette envie d'être labellisé, qui a été sponsorisée au plus haut, par la DG en l'occurrence, il y a des mots qui font leur effet.*

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, ETI, Entreprise de services**



*Je me pose la question des chartes, parce que oui, c'est montrer qu'on s'investit sur un sujet. Mais en même temps, une fois que je l'ai signé, je dis que je l'ai signé et il ne se passe pas forcément quelque chose derrière.*

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Hébergement et restauration**

## Une communication des entreprises qui valorise l'impact de l'inclusion sur la performance au Royaume-Uni

Les entreprises interrogées au Royaume-Uni insistent sur l'importance de l'affichage de leur engagement dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine. Elles estiment les actions de communication, dont les chartes et les labels, nécessaires, surtout pour accompagner des politiques volontaristes de lutte contre les discriminations liées à l'origine qui doivent idéalement les précéder. Les engagements symboliques sont souvent associés à des discours axés sur le capital humain et les effets de l'inclusion des minorités ethniques sur la performance qui ne sont pour l'instant en France que l'apanage d'un nombre réduit d'entreprises, souvent internationales<sup>38</sup>.



*Nous avons donc quatre valeurs d'entreprise. Il s'agit de l'empathie, du respect, de la communauté et de l'excellence. Et donc... elles jouent vraiment un rôle dans tout ce que nous faisons dans le domaine de l'inclusion, car elles sont profondément ancrées dans cette approche empathique axée sur les personnes. Nous avons ce que nous appelons notre philosophie qui repose sur le fait que nous sommes avant tout une entreprise qui se préoccupe des personnes, qui vise à améliorer leur vie et à apporter un plus grand bénéfice à la société. En tant qu'organisation, nous sommes donc déjà guidés par des principes éthiques très stricts.*

**Responsable Diversité et Inclusion, Londres, GE, Entreprises de conseil**

<sup>38</sup> Voir aussi, Bereni Laure. « "La diversité est bonne pour les affaires." ». *Idées reçues sur le travail Emploi, activité et organisation*, Le Cavalier Bleu, 2023. p.211-212.

# Des dispositifs de signalement peu mobilisés

## Les dispositifs d'alerte existants se heurtent à de nombreuses difficultés

Une majorité d'experts signalent le hiatus entre la perception d'une hausse d'actes et propos discriminatoires liés à l'origine dans l'environnement professionnel et le faible nombre de remontées d'incidents via les dispositifs d'alerte professionnelle qui permettent aux salariés de le faire. La majorité des entreprises interrogées ont pourtant mis en place ces dispositifs, censés apporter une meilleure prise en compte des agissements repréhensibles, et qui sont nécessaires pour l'obtention du label diversité.

Les retours sur ces dispositifs sont néanmoins contrastés parmi les entreprises interrogées. Une partie d'entre elles mettent en avant l'impact positif des remontées des salariés. Elles peuvent être utilisées à des fins de sensibilisation contre les discriminations liées à l'origine ainsi que pour porter le sujet auprès des instances dirigeantes et l'inscrire durablement dans la stratégie de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Ces dispositifs souffrent néanmoins d'une notoriété relative pointée par certains experts. Il en résulte un nombre réduit de retours, voire une inactivité,

qui entravent aussi la possibilité de traitements statistiques pertinents. C'est notamment dû à leur caractère générique et ouvert, pas spécifiquement dédié aux discriminations liées à l'origine, qui nécessite de faire le tri parmi les signalements recueillis.

**“** [A l'époque en charge de la D&I en entreprise] j'avais fait un tour de toutes mes entités avec des sensibilisations sur le suivi des microagressions et propos racistes, etc. Et après, j'ai vu notre directeur général pour lui faire un point, sur ce que je perçois des équipes (...) je sentais déjà, du fait des problèmes économiques qu'il pouvait y avoir en France, l'après Covid, etc., que ça se tendait sur ces sujets-là. Et j'avais déjà alerté en disant, attention, là, sur le terrain, je sens qu'il y a des propos qui ne sont pas entendables, qu'il faut travailler sur ces sujets. Les surnoms pour blaguer, ceux qu'on va appeler Jackie Chan, qu'on va appeler Mamadou, ces blagues qui existaient déjà. Oui, je pense que ce sont des leviers. (...) En 2023, on a commencé la feuille de route pour intégrer ces sujets qui n'étaient pas pris en main.

Expert, association de lutte contre les discriminations

## Des dispositifs minés par le manque de confiance et l'autocensure des cadres

En plus d'une relative méconnaissance, ces dispositifs de signalement pâtissent d'un certain manque de confiance des salariés et plus particulièrement des cadres, notamment concernant leur anonymat. Une partie des entreprises interrogées font part de difficultés pour appuyer leur utilisation et leur appropriation par les personnes s'estimant victimes de discriminations liées à leur origine. Elles préfèrent le plus souvent se taire plutôt que d'effectuer un signalement ou de porter plainte dans le cadre professionnel.

Ces démarches présentent un véritable risque financier et un coût émotionnel<sup>39</sup> que les cadres sont moins susceptibles d'accepter. Bénéficiant de positions considérées comme plus avantageuses par différentes composantes de l'entreprise (possibilité de télétravail, horaires flexibles, autonomie et variété des missions, etc.), de nombreuses victimes éprouvent par ailleurs des difficultés à évoquer à travers ces démarches, une certaine vulnérabilité qui est en contradiction avec l'image de puissance, d'invulnérabilité et de performance du cadre, notam-

ment le manager. Ils craignent de ne pas être crus et anticipent un impact négatif de cette démarche sur leur carrière (représailles, mise à l'écart, entrave à l'évolution, perte d'emploi, etc.). Perçus comme les gagnants de la guerre des talents et de son internationalisation dans un contexte post-covid favorable jusqu'à peu, ces cadres ne se manifestent souvent qu'après avoir quitté l'entreprise.

**“** Les contentieux, ça demande de l'argent, un investissement temporel, souvent un investissement psychologique aussi, parce que ce n'est pas simple d'être en conflit avec sa propre organisation (...) et puis il y a un enjeu temporel qui n'est pas du tout le même. Une personne qui va en justice investit plusieurs années de sa vie pour de vrai ; tandis qu'un professionnel, il fait son job et si demain il est parti, il y en aura un autre qui prendra le relais et l'organisation, elle peut très bien faire tourner la machine pendant 5, 10, 15 ans ; voire provisionner par avance des frais pour risque de condamnation, etc.

Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Audiovisuel

<sup>39</sup> Près de la moitié des personnes actives ayant déclaré avoir été victimes de discriminations ont connu des conséquences négatives sur leur emploi (46 %). 19 % ont été licenciées ou non renouvelées après les faits et 14 % ont reçu un avertissement ou un blâme, ou bien ont été mutées contre leur gré (*La perception des discriminations dans l'emploi*, Défenseur des Droits, 2020).

Les experts soulignent aussi chez ces cadres, des difficultés à factualiser les discriminations subies en raison de la nature de leurs missions. Les discriminations à leur encontre sont rarement explicites, d'une intentionnalité incertaine, résultant parfois de microdécisions, d'un mix difficile à contester de

raisons d'ordre professionnel, comportemental ou relationnel. Une réalité qui renforce un phénomène d'autocensure bien documenté qui met à distance le racisme et les discriminations liées à l'origine (l'ignorer, ne pas le discerner, le dépasser, affirmer sa différence, etc.<sup>40</sup>).

## Des sanctions fortes rarement mises en œuvre

La confiance relative dans ces dispositifs et leur utilisation parcimonieuse sont aussi étroitement liées à la perception de leur suivi et leurs conséquences par les personnes victimes de discriminations liées à l'origine. S'ils sont défendus par les responsables diversité et inclusion comme des outils pertinents qui ont un impact via les sanctions effectivement prononcées, ils suscitent une approbation plus mesurée chez certains experts face aux difficultés de certaines entreprises à réellement tenir compte des signalements effectués. Les remontées d'actes discriminatoires ne donnent pas systématiquement lieu à des sanctions immédiates et exemplaires dans les entreprises visées.

**“** Dans les entreprises, je pense que ça ne viendrait plus trop aux hommes de mettre la main aux fesses d'une femme, c'est terminé. Parce que maintenant on sait ce qu'on risque. [Alors que pour les actes racistes] il n'y a pas la sanction (...), il ne se passe rien du coup. C'est pour ça que les gens se sentent un peu libres de dire ce qu'ils veulent, de faire ce qu'ils veulent, et de créer aussi peut-être une ambiance un peu délétère pour les personnes racisées.

Expert, consultant spécialisé en inclusion

Certaines entreprises interrogées dans le cadre de l'étude mentionnent pourtant des réactions fortes face aux actes racistes et discriminatoires remontés puisque ces derniers ont conduit à des licenciements et à un constat d'échec sur la prévention. Une majorité d'experts signalent à ce sujet que l'impact des sanctions mises en place est affaibli en cas de traitement discret et non public des incidents, d'asymétrie de la réponse apportée en fonction des salariés et de persistance d'ambiances de travail propices aux propos et comportements discriminatoires.

**“** Ce que je vois beaucoup dans les entreprises, c'est une espèce d'omerta des services ou des structures et une capacité à trouver des excuses. « Oui mais Paulette est sympa, elle amène les viennoiseries. Je la connais, elle fait des super tableaux Excel » (...) Et donc, on laisse passer des choses, on banalise et on ne considère pas ces sujets. Donc, si les victimes ne sont pas considérées, les autres ne porteront pas plainte parce que la preuve par l'exemple, ça ne fonctionne pas.

Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Audiovisuel

## Diversifier le recrutement et gérer les carrières de manière transparente, des approches encore peu systématisées

### Prendre conscience de biais et stéréotypes qui impactent certaines décisions

Tout au long de leur parcours professionnel, les cadres issus de l'immigration doivent lutter contre des biais et des stéréotypes profondément ancrés liés à leurs origines<sup>41</sup>. Les experts rappellent notamment un substrat idéologique, généralement impensé par les entreprises, qui assigne les personnes issues de l'immigration à des fonctions moins qualifiées, avec des raccourcis portant sur leurs compétences ou leur savoir-être. Ces stéréotypes intériorisés par les cadres issus de l'immigration nourrissent parfois une auto-censure sur leurs ambitions professionnelles. Elle est accentuée par des parcours souvent non-linéaires et une invisibilité

statistique criante de leurs pairs dans les échelons hiérarchiques élevés et certains secteurs prestigieux.

**“** Ce n'est pas notre faute si on a des stéréotypes. Par contre, il faut faire attention à les déconstruire. Et quand vous avez été élevés aussi avec Tintin au Congo, ça ne vous fait pas drôle de voir que les éboueurs, après tout, sont des personnes noires, parce que c'est ce que vous imaginez pour eux, parce que de tout temps, vous avez vu ça.

Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Audiovisuel

<sup>40</sup> Rachid Bouchareb, « Ne pas se dire victime de racisme : entre déni et stratégies identitaires », *Émulations*, 42 | 2022, 115-128.

<sup>41</sup> *Discriminations à l'embauche, les cadres ne sont pas épargnés*, Apec, 2022.

Par ailleurs, ces cadres sont plus susceptibles de souffrir de stratégies de recrutement propices à des pratiques discriminatoires indirectes comme la chasse directe de candidats, notamment sur les réseaux professionnels, la cooptation, la sollicitation des réseaux d'écoles et d'alumni, le recours aux cabinets de recrutement. Ces stratégies, très utilisées chez les cadres, augmentent le risque discriminatoire lié à l'origine en s'appuyant notamment sur une forte endogamie professionnelle. Cette spécificité française, entretenue par le système des grandes écoles<sup>42</sup> et des concours, se matérialise par une obsession élitaire du diplôme au détriment des compétences et de l'expérience professionnelle. Elle exploite l'importance de la culture des réseaux chez les cadres et une identité professionnelle partiellement construite autour de l'appartenance (école, promotion, association, etc.) qui nourrissent un certain entre-soi.

Les parcours de ces cadres sont aussi affectés par une certaine évolution de leur évaluation profes-

nelle qui est de plus en plus axée sur des compétences comportementales, particulièrement pour les managers<sup>43</sup>. Or ces compétences sont complexes à évaluer objectivement (intelligence émotionnelle, leadership, charisme, créativité, etc.) et porteuses de risques de pratiques discriminatoires, liées à l'origine ou autres.

“

*On est une grosse boîte qui finalement recrute peu donc les managers vont rechercher le mouton à cinq pattes (...). Qu'il soit d'origine algérienne, française, italienne ou autre, ils s'en fichent un peu, ils veulent le top. Et ça passe par les écoles (...). Nous côté recrutement, on essaie d'élargir les profils pour ne pas prendre que du science po, HEC, ESSEC, parce qu'on sait que les grandes écoles sont assez peu diverses. Mais quelque part ce n'est pas forcément intentionnel comme il va chercher de la grande école, il va chercher quelqu'un qui lui ressemble.*

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Transports**

## Faire évoluer les processus de recrutement pour lutter contre les biais et stéréotypes liés à l'origine

La grande majorité des personnes interrogées insistent sur la priorité accordée au recrutement dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine. L'enjeu majeur concerne l'embauche avec la formation obligatoire des recruteurs sur le sujet dans les entreprises de plus de trois cents salariés et l'interdiction de prendre en compte l'origine. Cette dernière consigne, systématiquement rappelée selon les responsables diversité et inclusion interrogés, peut être parfois difficile à traduire en éléments concrets de lutte contre les biais et les stéréotypes, dans les pratiques des recruteurs.

Quelques entreprises tentent de contrôler l'absence de cette prise en compte de l'origine en demandant par exemple aux candidats refusés d'effectuer des retours sur leurs processus de recrutement, en réexaminant la validité des motifs de refus de candidatures ou en réalisant des audits qualitatifs de leurs outils de recrutement (la relecture par exemple des zones de commentaires à la recherche de mentions discriminatoires).

“

*La pensée de la discrimination reste hyper indexée sur l'épreuve du recrutement. C'est-à-dire que dans le langage commun et dans la pensée commune, effectivement, les personnes ont du mal à penser la discrimination. Elles savent effectivement qu'il y a du plafond de verre, etc. Mais finalement, l'espèce de pensée initiale de la discrimination, c'est le recrutement.*

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Société de services**

A ces principes d'égalité de traitement des candidatures, les entreprises les plus engagées ajoutent des actions volontaires, plus spécifiquement en ce qui concerne les cadres. Le cœur de cette politique volontariste est la diversification des canaux de recrutement et l'ambition de源源sorcer spécifiquement des profils cadres issus de l'immigration. Elles passent d'abord par une restructuration et une ouverture de leurs partenariats avec les écoles, les associations et les intermédiaires de recrutement en lien avec ces populations. Ces partenariats constituent une des rares mesures catégorielles spécifiques aux minorités ethniques<sup>44</sup>. Ils ont démontré une certaine efficacité sur l'embauche de profils diversifiés malgré de nombreux écueils relevés par plusieurs responsables diversité et inclusion. Ils ne sont pas toujours adossés à des objectifs quantitatifs clairs et ils s'appuient le plus souvent sur un amalgame entre le social (les quartiers) et les origines. Dans les grandes structures, un manque de visibilité est même déploré face à la multiplication des partenariats et dispositifs mobilisés.

De manière hétérogène, les entreprises couplent aussi ces partenariats à différentes mesures qui sont censées lutter contre l'endogamie chez les cadres et promouvoir le recrutement par compétences (suppression des mentions d'écoles dans les offres d'emploi, régulation ou limitation de la cooptation, CV anonyme, transparence sur les parcours académiques des managers et cadres dirigeants, etc.).

<sup>42</sup> Quelle démocratisation des grandes écoles depuis le milieu des années 2000 ?, Rapport IPP, 2021.

<sup>43</sup> Recrutements de cadres managers, un degré d'exigence supplémentaire, Apec, 2024.

## Faire de la gestion de carrière un outil de lutte contre les discriminations

Au-delà de l'embauche, le mentorat est l'un des outils les plus cités par les experts et les entreprises dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine. Ayant un coût relativement faible et reposant essentiellement sur le bénévolat, il détourne l'importance de l'entre-soi au profit de ceux qui en bénéficient. Il lutte contre les déterminismes sociaux et territoriaux en permettant à celles et ceux qui en bénéficient d'acquérir les codes et réseaux indispensables pour s'insérer mais aussi progresser dans la sphère professionnelle, surtout chez les cadres.

Pour être efficace, le mentorat nécessite néanmoins un engagement fort et durable qui se traduit par un véritable accompagnement des cadres concernés. Les effets sont alors notables sur la carrière des mentorés, notamment en termes de progression hiérarchique avec une accession facilitée à des postes de managers ou de cadres dirigeants. Ils sont aussi remarquables en ce qui concerne les perspectives de mobilité interne et d'intégration de programmes de formation ou de développement des talents. Des effets positifs plus indirects sont aussi rapportés par une partie des personnes interrogées en matière de confiance, de développement de *softskills* (leadership, etc.) et de capacité à surmonter les obstacles professionnels.

Selon la plupart des responsables diversité et inclusion interrogés, l'égalité de traitement tout au long de la carrière passe surtout par une transparence et une traçabilité maximales concernant les opportunités professionnelles, les critères d'évaluation des candidats et les justifications des choix effectués. Dans un tel contexte, des « *Talent Review* ou *People Review* » exhaustifs sont jugés efficaces pour permettre de repérer des trajectoires professionnelles freinées par de potentielles discriminations liées à l'origine.

Les entreprises les plus avancées dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine soulignent l'im-

portance de se doter d'outils performants de gestion de carrière qui restent encore rares. Ils doivent permettre de saisir, notamment à l'aide d'un croisement des données compliqué à mettre en œuvre sans statistiques ethniques, la diversité des origines sur certains postes et les moments-clés de la carrière (candidatures à des postes de management, réalisation d'objectifs ou de projets majeurs...) les plus susceptibles de révéler des discriminations liées à l'origine. Ces outils permettent aussi de pointer et légitimer des actions correctives sur les trajectoires personnelles (*pushs* de candidatures, programmes de promotions ou de découvertes de talents, etc.).



*Sur les évolutions de carrière, ça passe aussi par le fait qu'on a bien structuré le dispositif de *People Review*. On a vraiment un calendrier où on passe tout le monde en revue. Tous les agents de maîtrise et cadres ont un calendrier d'entretien informatisé dont on a la trace qui est partagée. On forme les managers à l'entretien objectif avec une notation. Après les entretiens individuels, il y a ce qu'on appelle chez nous la revue des talents, où le manager doit justifier tout ce qu'il a indiqué, accompagné de l'équipe RH et de l'équipe mobilité dans l'entretien de la personne. Et pour moi, le fait qu'on ait professionnalisé cette partie-là, ça garantit une certaine objectivité sur les compétences des personnes, quelles que soient leurs origines.*

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Hébergement et restauration**

Une partie des entreprises interrogées précise également l'effet indirect et moins mesurable de l'instauration d'un environnement global de travail inclusif (labellisation, engagement, lutte active contre le racisme, sanctions fortes, etc.) sur les carrières des personnes concernées par les discriminations liées à l'origine.

<sup>44</sup> Manon Torres, *op.cit.*

# Mesurer systématiquement pour affiner les diagnostics, un horizon encore lointain

## La nécessité de disposer de données et d'outils de mesure fiables sur l'origine

En France, le cadre légal, notamment la loi « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978<sup>45</sup> et l'article 226-19 du Code pénal<sup>46</sup>, interdit formellement la collecte et le traitement de données à caractère personnel faisant apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques des individus.

Cette interdiction, souvent qualifiée de tabou, vise à empêcher la création de fichiers basés sur des critères jugés contraires aux valeurs de la République. Toutefois, cette règle n'empêche pas toute forme de mesure. La CNIL<sup>47</sup> autorise, en l'encadrant, la conduite d'études statistiques anonymes et globales pour objectiver les discriminations. Ainsi, les entreprises peuvent, sous des conditions strictes<sup>48</sup>,

recourir à des méthodes indirectes comme l'analyse patronymique des salariés, des enquêtes internes basées sur l'auto-déclaration volontaire et anonyme des salariés, ou encore la commande d'opérations de *testing* pour évaluer leurs processus de recrutement.

Ces outils sont toutefois complexes à mettre en œuvre. Ils se heurtent ainsi à une certaine méconnaissance et un manque de savoir-faire sur les démarches les plus pertinentes pour collecter et exploiter ces données. Or cette absence de données freine la mise en visibilité de ces discriminations liées à l'origine le déploiement de mesures efficaces avec des objectifs et des cibles, au-delà des bonnes intentions et de la communication<sup>49</sup>.

## Malgré ce strict encadrement des entreprises expérimentent pour déceler d'éventuelles discriminations fondées sur l'origine

Certaines entreprises affichent leur volonté de collecter des données sur les origines de leurs salariés pour effectuer un état des lieux initial et une identification des points d'amélioration dans leur lutte contre les discriminations liées à l'origine<sup>50</sup>. Pour réaliser ces mesures, les *testings* sont des outils surtout utilisés par le monde de la recherche et de l'action publique<sup>51</sup> mais qui restent encore marginaux au sein des entreprises. Les *testings* sont loués pour leur caractère empirique et l'opportunité d'isoler et de cibler un critère précis afin d'en mesurer l'effet réel. Particulièrement pertinents dans le cas des discriminations difficiles à déceler et à prouver comme celles liées à l'origine, ils présentent certaines limites bien identifiées par les personnes interrogées d'où leur utilisation encore restreinte. Couteux et chronophages, l'organisation des *testings* est complexe (conception d'un protocole, construction des données, garantie de la dimension aléatoire, envois

multiples et répétitifs, etc.) et les résultats qui ne sont pas généralisables, ne concernent de surcroit que l'embauche<sup>52</sup>.

Toujours dans l'objectif de mesurer et de disposer de données, quelques-unes des entreprises interrogées ont expérimenté l'analyse patronymique et le développement de statistiques sur les origines de leurs effectifs, notamment à partir des fichiers de ressources humaines. Ces analyses développent des solutions alternatives pour collecter les données liées à l'origine comme l'approche par la consonance des prénoms proposée par la CNIL dès 2007<sup>53</sup>. Elles peuvent aussi bénéficier des enquêtes internes, un autre outil en vogue pour la mesure des origines. La collecte de données passe alors par des questions spécifiques insérées dans des enquêtes de ressenti des salariés, comme pour l'expérimentation de l'Index Diversité et Inclusion<sup>54</sup>.

<sup>45</sup> Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, notamment son article 6.

<sup>46</sup> L'article 226-19 du Code pénal sanctionne le fait de collecter ou de traiter des données à caractère personnel faisant apparaître les origines raciales ou ethniques sans le consentement exprès de la personne.

<sup>47</sup> CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés.

<sup>48</sup> Délibération CNIL n° 2025-028 du 10 avril 2025 portant adoption d'une recommandation relative au traitement des données à caractère personnel dans le cadre d'enquêtes de mesure de la diversité au travail.

<sup>49</sup> *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, AFMD. Janvier 2021.

<sup>50</sup> L'entreprise Casino a été pionnière en France en faisant réaliser en 2005, une étude patronymique afin de mesurer la diversité de ses salariés.

<sup>51</sup> Exemples : *Testings* sur l'origine ethnique associée au lieu de résidence. *Testings* DARES (2016) auprès de 40 grandes entreprises. *Testings* sur 40 entreprises du SBF120 (2020) et prochainement de la DILCRAH (2025).

<sup>52</sup> A propos des *testings*, voir : Loic Du Parquet, Pascale Petit. *Discrimination à l'embauche : Ce que nous apprennent deux décennies de testings en France*. 2019.

<sup>53</sup> Voir à ce sujet : *Recommandation relative au traitement des données à caractère personnel dans le cadre d'enquêtes de mesure de la diversité au travail*. CNIL. Version adoptée le 10 avril 2025.

<sup>54</sup> Une expérimentation menée en 2021 auprès d'entreprises du public et du privé qui a été reprise par certaines entreprises engagées sur le sujet.

Un des intérêts de cette approche est de pouvoir croiser les réponses des salariés aux questions posées avec leur origine et ainsi de pouvoir mesurer indirectement d'éventuelles déclarations ou ressentis de discriminations liées à l'origine. Néanmoins, la réponse à ces questions est souvent facultative et se rapporte généralement à la nationalité ou au lieu de naissance des parents, moins directement à l'origine, d'où un angle mort en ce qui concerne les descendants d'immigrés de la 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> génération par exemple.

**“** Depuis cette année on a ajouté la question et la notion démographique de pays d'origine dans notre enquête d'engagement réalisée tous les 2 ans. Le groupe le faisait déjà depuis quelques années, mais jamais en France. La question est : est-ce que je me déclare comme ayant des parents de nationalité d'un pays d'Europe / hors Europe, avec plusieurs zones / soit je ne me sens pas concerné. On avait beaucoup d'inquiétude avant la mise en œuvre, pour qu'au final on n'ait pas plus de réactions que ça puisqu'en fait ça rentre dans toutes les questions au début et c'est bien précisé que les personnes peuvent répondre ou pas.

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Hébergement et restauration**

Selon les experts, ces analyses ont l'avantage de porter aussi bien sur les recrutements que les carrières. L'étude statistique de la composition et de l'issue des candidatures reçues, des positions occupées et des évolutions de carrière, s'inspire souvent des métho-

dologies appliquées pour l'égalité femmes-hommes. Elle se fait en contrôlant différentes variables susceptibles d'impacter les carrières (ancienneté, niveau d'étude, formations, etc.) et en croisant systématiquement l'origine avec d'autres critères souvent disponibles dans les fichiers de ressources humaines (sexe, handicap, lieu de résidence, etc.).

**“** On a fait un observatoire des carrières sur 10 ans. On a pris tous les collaborateurs en 2013, en allant regarder en 2023, pour voir ce qu'ils étaient devenus dans leur trajectoire de carrière dix ans après. (...) Un travail de dingue, titanique, remarquable, et l'on voulait regarder si le sexe était une variable indépendante ou pas et en fait, non. Le sexe n'a pas d'incidence sur la carrière des gens à xxxx. Voilà, mais ce qui serait intéressant, c'est d'aller regarder maintenant sur d'autres critères comme l'origine.

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Information et communication**

Les résultats permettent de repérer et de quantifier des écarts ou des freins dans les carrières, liés à l'origine. Ils sont particulièrement utiles pour les profils de cadres, pour détecter des problématiques de plafond de verre, d'accès à une mobilité ou une formation professionnelle, ou d'augmentation salariale. Ils permettent aussi de pointer par exemple les écarts existants entre une forte diversité dans les effectifs d'une entreprise et celle présente en progressant dans la hiérarchie.

## Une évaluation peu fréquente des actions mises en place

Si le recours à la mesure pour poser un diagnostic progresse un peu, particulièrement dans les grandes entreprises et les firmes multinationales, l'évaluation rigoureuse de l'impact des actions correctives mises en place reste encore un horizon lointain. Beaucoup d'entreprises se satisfont surtout de mesurer l'évolution du degré de satisfaction de leurs propres salariés sur les processus de recrutement, les perspectives de carrière et la politique de diversité et inclusion au sens large.

**“** On fait pas mal d'études, alors on a un baromètre d'engagement pour savoir si les collaborateurs estiment qu'on a une politique de diversité assumée et prégnante. Et on a un score qui augmente tous les ans. On est aujourd'hui à 72 % de nos collaborateurs qui disent que xxxx est vraiment engagée sur ces thématiques.

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Transports**

**“** Le gros enjeu, c'est celui de la factualisation. Le problème, c'est qu'il faut aussi proposer des actions précises et essayer de trouver un consensus derrière. Il y a un manque de volonté. On n'a pas mis en place des indicateurs, des objectifs concrets (...), on est encore loin de ça et on en revient à ce débat à chaque fois, on n'avance pas.

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Activités financières et d'assurances**

De rares entreprises parviennent néanmoins à mesurer des progrès dans la lutte contre les discriminations liées à l'origine en réitérant fréquemment leurs diagnostics, mais elles peinent à évaluer l'efficacité d'une action spécifique pour isoler ce qui fonctionne réellement. Cette étape cruciale exigerait des protocoles complexes, souvent hors de leur portée sans un accompagnement externe. Cet écueil constitue un frein majeur d'ajustement des stratégies de lutte contre les discriminations liées à l'origine.

Pour garantir une transformation véritablement durable et efficace de la lutte contre les discriminations liées à l'origine, les experts estiment de manière unanime que les entreprises doivent donc encore progresser dans le développement de la mesure et du diagnostic puis dans l'instauration d'une véritable culture de l'évaluation des actions<sup>55</sup>.

“

Le fait de représenter tous les ans un rapport mettant en évidence les inégalités, en expliquant comment on les construit, etc. Et ils vont chercher à améliorer leur ratio. Et au fil du temps, effectivement, ils vont faire des progrès qui vont être mesurés. Et donc, ça va déclencher des boucles de rétroaction et des boucles positives parce qu'ils sont de plus en plus contents parce que ça y est, ça a l'air de fonctionner, parce qu'on utilise toujours le même instrument de mesure, donc ils peuvent voir ce que ça fonctionne.

**Responsable Diversité et Inclusion, Ile-de-France, GE, Energie**

## Des statistiques ethniques très présentes et acceptées au Royaume-Uni

La majorité des experts locaux interrogés considèrent que les statistiques ethniques sont essentielles pour lutter contre les pratiques discriminatoires liées à l'origine au Royaume-Uni et le déni qui peut encore les entourer. Ils soulignent l'intérêt des entreprises britanniques pour le recueil de ces données qui ne se heurte pas au même tabou et à la même méconnaissance qu'en France. Le recueil des données ethniques est ainsi plus usuel dans le respect d'un cadre légal néanmoins strict (intérêt légitime, consentement nécessaire des participants, anonymat, transparence, etc.) car ces données ont un statut spécifique (« *special category data* »).

Les personnes interrogées insistent sur une culture grandissante de la donnée ethnique qui est recueillie par les entreprises via plusieurs entrées (données RH, questionnaires d'engagement et d'inclusion, entretiens qualitatifs, etc.) avec un focus particulier sur la perception des salariés concernés, issus des minorités ethniques. La répartition des effectifs des entreprises par groupes ethniques ou le calcul des écarts de salaires entre ces différents groupes ethniques (« *ethnicity pay gap* ») en sont de bonnes illustrations et sont parfois diffusées publiquement. Malgré le développement des statistiques ethniques et l'amélioration de leur précision (via l'usage de catégories ethniques harmonisées par exemple),

certaines organisations y demeurent réticentes. De nombreux défis existent encore au sujet de la qualité de la donnée recueillie qui est souvent incomplète (l'option « préfère ne pas dire » est par exemple obligatoire dans les questionnaires au sujet du groupe ethnique), mal renseignée ou fausse. Ils concernent également le traitement et l'exploitation de ces données qui est un enjeu stratégique et délicat pour les entreprises même quand elles souhaitent agir et mettre en place des mesures concrètes.

“

Le problème avec les entreprises en général, c'est qu'elles disposent de différents ensembles de données incroyables mais qui sont collectées par différentes équipes, et il est alors un peu difficile de les fusionner. Elles ne communiquent donc pas entre elles. Techniquement, elles disposent des données mais elles ne les exploitent pas forcément. C'est là que nous intervenons parfois. Je leur demande de me fournir telle ou telle donnée puis je reçois des ensembles de données aléatoires. J'essaie alors de les fusionner. Dans la plupart des cas, avec certaines entreprises, cela n'était pas possible (...). Vous les obtenez donc ici et là, et je finis par pouvoir les fusionner. Elles n'ont pas nécessairement le pouvoir ou les ressources pour le faire en interne, mais si elles partagent les données avec nous, je suis en mesure de le faire.

**Expert, Exeter, chercheur en sciences sociales**

<sup>55</sup> Vincent-Arnaud Chappe et Malik Hamila. *Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ? Une méthode par l'enquête*. AFMD. Septembre 2024.

## Sélection de ressources sur les discriminations liées à l'origine

- *Comment recruter sans discriminer*, Guides A compétence égale, 2012.
- *Consultation citoyenne sur les discriminations : Recommandations et propositions*. Défenseur des droits. Juin 2021.
- *Discriminations en entreprise - Employeurs et salariés, comment lutter contre les situations discriminatoires*, Gwenaëlle Leray, Gereso, 2018.
- *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*. 2<sup>e</sup> édition. AFMD-FACE. Janvier 2021.
- *Guide de sensibilisation des membres des comités sociaux et économiques d'entreprises à la prévention et à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine*, Direction générale du travail, 2024.
- *Guide pour un recrutement sans discrimination*. Défenseur des droits. 2019.
- *Guide de bonnes pratiques relatif aux actions mises en œuvre pour prévenir les risques de discrimination dans les recrutements*, ISM Corum, 2017.
- *Guide repères juridiques sur les offres d'emploi*, France Travail, 2024.
- *La perception des discriminations dans l'emploi, 14<sup>e</sup> baromètre*, Défenseur des droits. 2021.
- *Le coût économique des discriminations*, Rapport France Stratégie, 2016.
- *Le label diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations - obtenir et maintenir sa labellisation*, AFMD-FACE, 2011.
- *Les discriminations liées à l'origine dans le milieu du travail : faire cesser une injustice sans en commettre une autre*. Terra Nova, octobre 2020.
- *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances. Guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi*, CNIL-HALDE, 2012.
- *Origine sociale et parcours professionnels. Enquête*, A compétence égale, février 2023.
- *Plan national de lutte contre le racisme et les discriminations liées à l'origine*. Dilcrah, 2023.
- *Rapport annuel d'activité*. Défenseur des droits. 2024.
- *Rapport de synthèse des travaux du groupe de dialogue inter-partenaires sur la lutte contre les discriminations en entreprise*. Sciberras, Jean-Christophe, et Barbezieux, Philippe. 2025.
- *Recommandation relative au traitement des données à caractère personnel dans le cadre d'enquêtes de mesure de la diversité au travail*, CNIL, 2025.
- *Référentiel de formation pour prévenir les discriminations dans l'emploi*, Direction générale du travail, 2025.

# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS

**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS

**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *Baromètre 2025 de la rémunération des cadres : une rémunération qui progresse mais un frein sur les augmentations*, novembre 2025
- > *Transparence salariale : un défi de taille pour les entreprises*, novembre 2025
- > *Jeunes diplômé.es d'un Bac+5 : une insertion difficile et au prix de concessions importantes*, novembre 2025
- > *La parentalité chez les cadres : une conciliation sous tension, surtout pour les mères*, septembre 2025

### ISBN 978-2-7336-1339-9 (collection « Trajectoires »)

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directrice de la DDE : Hélène Garner

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet Apec : Khadr Hamza, Inès Illouli, Erwan Audren

Maquette : Caracter



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 **Service gratuit**  
+ prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).