Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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

ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LES PROCÉDURES RH

Le réflexe égalité à chaque étape

Brigitte Grésy, Secrétaire générale et rapporteure
Sarah Lebert, rapporteure

Mars 2019

ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LES PROCÉDURES RH

Le réflexe égalité à chaque étape

Brigitte Grésy, Secrétaire générale du CSEP et rapporteure
Sarah Lebert, rapporteure

Mars 2019

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'État, 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.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Des établissements publics

Des représentants des organisations syndicales

la cgt
Cfdt: S'ENGAGER POUR CHACUN AGIR POUR TOUS
FO
CFE CGC
Syndicat CFTC La Vie à Défendre

MEDEF
cpme CONFÉDÉRATION DES PME
CNMCCA CONFÉDÉRATION NATIONALE DE LA MUTUALITÉ, DE LA COOPÉRATION ET DU CRÉDIT AGRICOLES
fnsea
U2P union des entreprises de proximité

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 THERRY

Le présent rapport a été élaboré par le Conseil Supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en étroite collaboration avec les membres du Conseil.

Plusieurs groupes de travail ont été menés, aux différents stades d'écriture du rapport, et quinze auditions ont été effectuées (liste disponible en annexe). Les groupes de travail ont permis la validation par les membres de chaque étape du rapport.

Conformément à la circulaire du Premier Ministre du 21 novembre 2017, l'écriture inclusive n'a pas été adoptée mais une attention particulière a été portée à la féminisation des noms et des fonctions lorsqu'il n'y a pas homophonie (par exemple candidates et candidats).

SOMMAIRE

INTRODUCTION 13

Repères juridiques 15

1. La non-discrimination dans les procédures RH. 15

2. Protection du droit de la vie privée et des données personnelles des candidats et candidates et des collaborateurs et collaboratrices 18

A. Les dispositions du Code pénal, du Code du travail et de la Convention européenne des droits de l'homme 18

B. Les autres normes 19

PREMIÈRE PARTIE : PLONGÉE AU CŒUR DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT . . . 21

Panorama contextuel 23

I. Les acteurs du recrutement. 23

II. Les procédures de recrutement 23

III. Le recrutement dans les TPE-PME : une moindre formalisation des procédures de recrutement. 31

1. La préparation du recrutement. 35

1.1. La définition du besoin. 37

A. L'irruption des biais de sexe : une quasi fatalité 37

B. L'impact des stéréotypes de sexe dans la demande du recruteur. 39

C. L'impact des représentations des métiers dans la demande du recruteur 40

D. Les intermédiaires de l'emploi: un rôle clé dans la définition des besoins. . . . 40

1.2. La rédaction de la fiche de poste et de l'offre d'emploi 42

A. Le choix du diplôme : une fermeture du champ des possibles 43

B. Les visuels 44

C. La non prise en compte de la marque du féminin dans les intitulés d'emploi des fiches de postes et offres d'emploi 45

D. Le vocabulaire et les champs lexicaux 49

E. Le développement du sentiment de non-appartenance 55

F. Internet : nouvelles offres, nouveaux risques 56

2. Trouver et attirer les candidatures : le *sourcing*. 57

2.1. Les offres d'emploi : la fracture numérique susceptible de pénaliser les femmes précaires et/ou seniors 59

2.2. Cooptation et réseaux, ou la résistance des pratiques informelles de recrutement 60

A. Les clubs et réseaux : une pratique d'hommes ? 60

B. Un marché caché susceptible d'exclure les femmes 61

SOMMAIRE

2.3. Les réseaux sociaux de l'emploi 61

A. Les femmes sur les réseaux sociaux professionnels : une présence en demi-teinte 61

B. Les réseaux sociaux de l'emploi : un risque de favoriser les candidatures masculines 62

2.4. Les partenariats universités-écoles-entreprises 62

3. Le TRI DES CV : UNE ÉTAPE CRUCIALE DE SÉLECTION 65

3.1. Candidat ou candidate : des facteurs pouvant induire des discriminations 67

A. Le sexe et la présence d'enfants 67

B. L'apparence physique : la photo en question 68

C. Une approche intersectionnelle : des peines démultipliées pour les femmes . . 69

3.2. Internet : de nouvelles pratiques susceptibles d'induire des discriminations 70

A. Les « nouveaux CV » 70

B. Le recours aux réseaux sociaux pour compléter les informations du CV : la question de la réputation 72

3.3. L'anonymisation, une solution pérenne ? 73

A. Une volonté de neutraliser les biais de sexe lors de cette étape cruciale 73

B. Les limites de l'anonymisation des candidatures 73

3.4. Sexisme et tri des CV : l'état d'esprit des recruteurs 74

A. Un double standard d'évaluation 74

B. Troubler le genre, l'incongruence stéréotypique défavorable aux femmes . . . 74

C. La surcharge cognitive, un facteur aggravant 74

D. Les femmes moins recommandées que les hommes 75

4. LES TESTS DE RECRUTEMENT : DE LA NÉCESSITÉ DE TESTER LES TESTS 77

4.1. Les conditions de passation des tests 79

4.2. Contenu des tests : une scientificité en question. 81

A. Tests de personnalité 81

B. Questionner la validité des tests de personnalité 85

C. Les tests d'aptitudes physiques ou mentales. 86

D. Les tests de situation (méthode de recrutement par simulation, assessment center) 87

5. L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE, UN THÉÂTRE SEXISTE ? 89

5.1. Des pratiques discriminatoires ou pouvant induire des discriminations 91

A. Le langage verbal : des questions qui fâchent 91

B. Le langage non verbal : une domination masquée 92

C. Le pré-entretien téléphonique : une nouvelle pratique pouvant discriminer les femmes ? 93

5.2. L'entretien de recrutement : un jeu de rôle sexiste ? 94
A. La première impression : un phénomène de confirmation perceptuelle 94
B. L'apparence physique : « What is beautiful is good » ou « Ce qui est beau est bien ». 95
C. Un âgisme plus fort pour les femmes 101

6. LA PRISE DE DÉCISION FINALE 103

6.1. Une préférence assumée pour les candidats masculins 105

6.2. Comment expliquer les décisions des recruteurs ? 106
A. Le recours aux stéréotypes de sexe 106
B. Le clonage pour limiter les risques 109
C. La présomption de maternité 110
D. La stratégie marketing et la relation client 111
E. Une évaluation à double standard 111

7. L'ACCUEIL DES FEMMES EN ENTREPRISE 113

7.1. La négociation d'engagement : les gentilles filles ne demandent pas 115

7.2. L'intégration des femmes en entreprise : le cas des secteurs à prédominance masculine 115

DEUXIÈME PARTIE : LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE DES FEMMES ET DES HOMMES : UN SYSTÈME À DEUX VITESSES 119

Panorama contextuel 122
I. Les modalités de déroulement de carrière : une prégnance des procédures informelles 122
II. L'évaluation des salariés 123
III. La formation des salariés 124

1. UN CONSTAT IMPLACABLE : DES OPPORTUNITÉS PROFESSIONNELLES RÉDUITES POUR LES FEMMES 127

1.1 Un état des lieux des évolutions socioprofessionnelles des femmes 129
A. Les femmes moins promues que les hommes 129
B. Les femmes moins nombreuses à changer de groupe socioprofessionnel 130
C. Des carrières moins dynamiques 131

1.2. Les conséquences du manque d'opportunités de promotions pour les femmes. 133
A. Faire ses preuves : la promotion est un combat 133
B. Le manque de reconnaissance au travail et l'impact sur la santé. 133

2. DES FREINS STRUCTURELS À L'ACCÈS DES FEMMES AUX PROMOTIONS 135

2.1. La structure des emplois dans l'entreprise et déroulement de carrière. 137

A. Les classifications et les opportunités de carrière : les femmes n'occupent pas les mêmes métiers 137

B. Les parois de verre : les femmes ne travaillent pas dans les mêmes secteurs . . 138

C. Le plafond de verre : voie managériale, voie royale qui pénalise les femmes ?. 139

D. Éviction des femmes des postes à haute responsabilité 140

2.2. Temps partiel, promotions partielles 141

2.3. La formation professionnelle, antichambre de l'accès aux promotions 141

A. Un moindre accès des femmes à la formation. 141

B. Un contenu différent des formations 142

C. Un moindre rendement des formations pour les femmes 143

D. Une durée moindre des temps de formation 143

E. La formation en situation de travail : une opportunité pour partir du réel ? . . 144

3. DÉTECTER ET ÉVALUER LES SALARIÉS : DES CRITÈRES D'ÉVALUATION ET DE VALORISATION CONSTRUITS AUTOUR DE NORMES AU MASCULIN 145

3.1. Les critères formels d'attribution de promotions : des normes au masculin 147

A. La mobilité dans l'espace-temps 147

B. La mobilité géographique 149

C. La barrière de l'âge : de l'injonction à progresser dans l'entreprise entre 30 et 40 ans : *baby penalty* et *daddy bonus*. 149

D. L'idéal du parcours linéaire, de l'embauche à la retraite 152

E. La résistance des recruteurs face à une politique d'égalité dans l'attribution des promotions 152

3.2. Les entretiens et outils d'aide à la décision de promotion 153

A. L'entretien professionnel 154

B. L'entretien d'évaluation : les femmes moins et moins bien évaluées 155

C. Les tests 158

D. Les mises en situation pour l'évaluation des salariés 160

E. Les outils de repérage et la gestion des talents 161

F. Les séances d'évaluation 162

4. LES PRATIQUES ET LES NORMES INFORMELLES : UNE OPACITÉ ENTOURANT LA GESTION DES CARRIÈRES 165

4.1. Les pratiques et les réseaux informels : un risque d'exclusion des femmes. 167

A. Une source d'opportunités professionnelles 167

B. Les réseaux informels : une ressource masculine 168

C. Le sexisme dans les relations interpersonnelles 169

D. Face à ces pratiques informelles, la résistance des femmes en question 171

TROISIÈME PARTIE : LES ALGORITHMES DANS LES PROCÉDURES RH, DE NOUVEAUX OUTILS EN QUESTION 175

Panorama contextuel 178

I. Un secteur où la place des femmes n'est pas à la hauteur des enjeux 178

II. Des objectifs contrariés ? 178

III. Défaire le mythe de la révolution de l'IA en RH ? 179

1. UN APERCU DES OUTILS ALGORITHMIQUES EN RH 181

1.1. Les algorithmes RH pour le recrutement et la gestion du déroulement de carrière 183

A. La phase de recrutement 183

B. La mobilité interne : rétention des talents, promotion et formation 185

1.2. Les débuts des algorithmes apprenants : anticiper l'arrivée de nouveaux outils 185

A. Les outils prédictifs 185

B. Les chatbots 186

C. Les robots RH 186

2. OUVRIR LA BOÎTE NOIRE DES ALGORITHMES DANS LES PROCÉDURES RH : VERS UN RISQUE ACCRU DE DISCRIMINATION OU UN CHOIX PLUS ÉCLAIRÉ ? 187

2.1 Algorithmes et big data : des outils potentiels de réduction des discriminations ? 189

A. Des aides efficaces pour les décisions de recrutement et de déroulement de carrière 189

B. Un meilleur décryptage des risques de discrimination 189

C. L'accompagnement par une démarche éthique 191

2.2. Algorithmes et biais de sexe 193

A. Le choix des données : facteurs susceptibles de créer des biais de sexe 194

B. Le système algorithmique et les biais de sexe 197

SOMMAIRE

2.3. Algorithmes apprenants (machine learning) : un risque de clonage à grande échelle ? 200
A. Vers un recrutement prédictif ? 200
B. Le e-talent ou le risque de normalisation 201
C. Des risques identifiés 201

QUATRIÈME PARTIE : RECOMMANDATIONS. 205

1. IDENTIFIER ET NEUTRALISER LES FACTEURS SUSCEPTIBLES D'ENTRAÎNER DES DISCRIMINATIONS 209

2. FORMALISER : ÉTABLIR DES RÈGLES CLAIRES À CHAQUE ÉTAPE DU RECRUTEMENT ET DU DÉROULEMENT DE CARRIÈRE 219

3. COMPTER : ÉTABLIR DES DONNÉES SEXUÉES À 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 225

4. RESPONSABILISER LES ACTEURS ET ENGAGER UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE 231

5. FORMER ET ACCOMPAGNER. 237

6. INCLURE : S'ENGAGER VOLONTAIREMENT POUR UNE MEILLEURE INCLUSION DES FEMMES 243

REMERCIEMENT. 249

ANNEXES. 253

Annexe 1 : Lettre de mission 255
Annexe 2 : Présentation de la DGT lors de son audition par le CSEP 257
Annexe 3 : Webinar ANDRH 268
Annexe 4 : Charte Syntec du recrutement responsable 280
Annexe 5 : Charte à compétence égale « Réseaux Sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement » 282
Annexe 6 : Charte CFE-CGC/Le Lab RH « éthique et numérique RH » 283
Annexe 7 : Charte du Défenseur des droits pour les intermédiaires de l'emploi « Ensemble pour l'égalité dans les recrutements » 299

INTRODUCTION

Dans la continuité des travaux conduits par le Conseil Supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) sur le sexisme au travail à la fois dans les relations interpersonnelles et dans les systèmes de classification des emplois, la Secrétaire d'État chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, Marlène Schiappa, a souhaité missionner le CSEP pour rédiger un rapport faisant un état des lieux de la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH (recrutement et gestion de carrière) et formulant des recommandations pour rendre visibles et éliminer les facteurs pouvant induire des discriminations et du sexisme dans ces procédures.

Les enjeux sont de taille. Malgré un renforcement du cadre juridique en matière de lutte contre les discriminations, les données disponibles montrent que les femmes continuent d'être défavorisées en matière d'embauche, sont moins bien évaluées que leurs collègues masculins, et accèdent plus difficilement à des promotions et à des formations professionnelles[1].

En outre, de nombreux outils algorithmiques d'aide à la décision, de plus en plus perfectionnés, se sont développés afin d'offrir aux employeurs, gestionnaires des ressources humaines et managers, des solutions visant à évaluer la personnalité et les aptitudes des candidats et salariés, à pronostiquer la performance des candidats et candidates et leur adaptabilité aux valeurs de l'entreprise. L'enjeu est de limiter les marges d'erreur dans les prises de décision pour plus d'efficacité et de rentabilité. À cet égard, la digitalisation des procédures RH est présentée comme une méthode plus objective dans la mesure où elle permettrait de limiter les processus cognitifs humains qui sont considérés comme favorisant les phénomènes de discrimination. La question est donc de savoir si ces outils, présentés comme des solutions expertes et incontestables, ne contribuent pas, sous couvert de scientificité, à reproduire voire à démultiplier des représentations de métiers et des biais de sexe déjà présents dans les données et éléments intégrés au départ dans l'outil. Il est dès lors indispensable de questionner ces outils algorithmiques innovants au regard de l'égalité professionnelle.

Dans cette perspective, le CSEP a créé un groupe de travail dont la méthode a reposé sur l'audition d'acteurs et d'actrices des procédures RH mais également sur l'élaboration d'un questionnaire sur les pratiques RH en partenariat avec l'ANDRH qui l'a administré. L'objectif est d'identifier les pratiques et les outils (aide à l'évaluation, aide à la décision) utilisés, et enfin, d'apprécier si les professionnels RH pensent et prennent en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les résultats de cette enquête ont été intégrés au présent rapport et feront l'objet d'une restitution à madame la Secrétaire d'État chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes. Une lecture de la littérature existant à ce jour sur le sujet en ergonomie, sociologie, économie et psychologie sociale a complété l'exercice.

Suite à ces différents travaux, le CSEP a tenté de faire émerger les principaux enjeux de la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH.

Après un rappel du droit relatif aux procédures RH en entreprise et à la protection des données personnelles (Introduction), le CSEP analysera la prise en compte de l'égalité professionnelle dans les différentes étapes des procédures de recrutement (I), dans les procédures de déroulement de carrière des salariés en entreprise (II) et enfin dans les outils algorithmiques innovants qui se développent actuellement dans le domaine des RH (III). Le CSEP formulera des recommandations à destination des pouvoirs publics mais également des acteurs de l'entreprise pour élaborer et promouvoir des actions concrètes en faveur de la prise en compte de l'égalité dans les procédures RH (IV).

1 - Par exemple, le fait d'être une femme demeure un inconvénient à l'embauche pour 37% des sondés selon le *8ème Baromètre DDD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi*, Enquête auprès des demandeurs d'emploi, Note de synthèse, Janvier 2015, IFOP pour le Défenseur des droits et l'Organisation Internationale du Travail.



REPÈRES JURIDIQUES : Le droit relatif aux procédures RH en entreprise

Les dispositions juridiques relatives à notre sujet relèvent à la fois de la lutte contre les discriminations à raison du sexe et des principes mobilisables pour le respect de la vie privée (voir en annexe le document réalisé par la Direction générale du travail en la matière).

1. La non-discrimination dans les procédures RH

Le cadre juridique de la lutte contre les discriminations à raison du sexe s'inscrit dans des principes internationaux et européens : Déclaration universelle des Droits de l'Homme (DUDH) de 1948, Convention OIT n°111 de 1958, Pactes de 1966 de l'ONU, Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes de 1979.

À ces textes fondateurs, s'ajoutent les directives communautaires 2000/78/CE portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail et 2006/54/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière d'emploi et de travail (refonte). Pour ce qui est de notre droit interne, nous nous référons à la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, ainsi qu'aux dispositions relatives à cette question dans le Code du travail et le Code pénal.

À noter qu'une discrimination n'est pas seulement une différence de traitement (je rémunère différemment deux salariés), mais une différence de traitement fondée sur un critère distinctif sur la base duquel le droit interdit de fonder des distinctions juridiques.

Les procédures RH sont encadrées aujourd'hui par des obligations qui ont évolué au cours du temps, notamment en raison d'un renforcement de la lutte contre les discriminations. Nous examinerons plus précisément les dispositions du Code du travail relatives aux discriminations à raison du sexe et celles relatives à la protection de la maternité.

PRINCIPE DE NON-DISCRIMINATION

La notion de discrimination est visée par le Code pénal à l'article 225-1. Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques ou morales sur le fondement de 25 critères et notamment sur le sexe, la grossesse et l'apparence physique[2]. La discrimination définie aux articles 225-1 à 225-1-2, commise à

2 - Article 225-1-1 du Code pénal, codifié par la loi n°92-684 du 22 juillet 1992 : *Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques sur le fondement de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de leur situation économique, apparente ou connue de son auteur, de leur patronyme, de leur lieu de résidence, de leur état de santé, de leur perte d'autonomie, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une Nation, une prétendue race ou une religion déterminée.*

l'égard d'une personne physique ou morale, 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 et à subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise sur la base d'un critère visés à l'article 225-1 ou prévue aux articles 225-1-1 ou 225-1-2 (art. 225-2 du Code pénal).

L'article L. 1132-1 du Code du travail établit le principe central qu'« 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 » sur la base d'un des critères listés par ce même article dont font partie le sexe, la grossesse et l'apparence physique. Des différences de traitement fondées sur ces critères sont néanmoins possibles si elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée (art. L. 1133-1). Cette même protection contre les mesures discriminatoires s'applique aux salariés qui en sont témoins (art. L.1132-3). De même, aucun salarié ne peut être licencié (art. L. 1132-3-3 du Code du travail) pour avoir exercé son droit d'alerte au titre de la loi du 9 décembre 2016. Enfin, en cas d'action civile introduite par un salarié ou un candidat s'estimant victime d'une discrimination, ce dernier bénéficie du régime d'aménagement de la charge de la preuve (art. L. 1134-1 du Code du travail).

La définition de la discrimination directe et indirecte, accompagnée d'exemples, de même que celle des actions positives (art. 157§4 du traité de l'UE) figurent en annexe dans la note de la Direction Générale du Travail (DGT).

PROTECTION DE LA MATERNITÉ

Par ailleurs, pour ce qui est plus précisément de la protection de la maternité, l'employeur ne doit pas prendre en considération l'état de grossesse d'une femme pour refuser de l'embaucher, résilier son contrat de travail au cours d'une période d'essai ou, sous réserve des dispositions des articles L. 1225-7, L. 1225-9 et L. 1225-12 du Code du travail en vigueur[3], prononcer une mutation d'emploi. Il lui est en conséquence interdit de rechercher ou de faire rechercher toutes informations concernant l'état de grossesse de l'intéressée (art. L. 1225-1 du Code du travail). La femme candidate à un emploi ou salariée n'est pas tenue, sous réserve des cas où elle demande le bénéfice des dispositions législatives et réglementaires concernant la protection de la femme enceinte, de révéler son état de grossesse (art. L. 1225-2 du Code du travail en vigueur).

Aucun employeur ne peut résilier le contrat de travail d'une salariée lorsqu'elle est en état de grossesse médicalement constaté et pendant l'intégralité des périodes de suspension du contrat de travail auxquelles elle a droit en application de l'article L. 1225-17 et suivants du Code du travail en vigueur, qu'elle use ou non de ce droit, et au titre des congés payés pris immédiatement après le congé de maternité ainsi que pendant les dix semaines qui suivent l'expiration de ces périodes, sauf faute grave non liée à l'état de grossesse et sauf s'il est prononcé pour un des motifs justifiant, par application de l'alinéa précédent, la résiliation du contrat de travail (art. L. 1225-4 du Code du travail). Le licenciement d'une salariée est annulé si, dans un délai de quinze jours à compter de sa notification, l'intéressée envoie à son employeur, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, soit un certificat médical justifiant qu'elle est en état de grossesse, soit une attestation justifiant l'arrivée à son foyer, dans un délai de quinze jours, d'un enfant placé en vue de son adoption (art. L. 1225-5, R.1225-2, L.1225-39 et R1225-11 du Code du travail en vigueur).

L'inobservation par l'employeur de ces dispositions peut donner lieu à l'attribution de dommages et intérêts (art. L. 1225-71 du Code du travail).

3 - C'est-à-dire si son état de santé médicalement constaté l'exige ; si la salariée travaille de nuit ; et si la salariée occupe un poste de travail l'exposant à des risques déterminés par voie réglementaire

DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ENCADRÉES

Certaines pratiques de recrutement sont plus spécifiquement encadrées. Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations (art. L. 1221-6). De plus, les informations mentionnées à l'article L. 1221-6 et communiquées par écrit par le candidat à un emploi peuvent être examinées dans des conditions préservant son anonymat (art. L. 1221-7). Le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Les résultats obtenus sont confidentiels. Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (art. L. 1221-8). Aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance (art. L. 1221-9). Enfin, sous réserve des dispositions particulières du Code du travail, nul ne peut (art. L. 1142-1) :

- mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché. Cette interdiction est applicable pour toute forme de publicité relative à une embauche et quels que soient les caractères du contrat de travail envisagé ;
- 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 ou 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.

DES PRATIQUES DE MOBILITÉ INTERNE ENCADRÉES

De même les pratiques de mobilité interne sont encadrées par l'obligation d'informer expressément le salarié, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus sont confidentiels. Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (art. L. 1222-3 du Code du travail).

Une 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. 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).

2. Protection du droit de la vie privée et des données personnelles des candidats et candidates et des collaborateurs et collaboratrices

Par ailleurs, la nécessité de recueillir des données concernant les individus, candidats à un recrutement, ou sur les salariés pour les évaluer ou les promouvoir implique de s'intéresser à la protection du droit de la vie privée et des données personnelles des personnes.

A. LES DISPOSITIONS DU CODE PÉNAL, DU CODE DU TRAVAIL ET DE LA CONVENTION EUROPÉENNE DES DROITS DE L'HOMME

Le droit au respect de la vie privée est inscrit à l'article 9 du Code civil : « Chacun a droit au respect de sa vie privée ». De même, l'article 226-1 du Code pénal relatif à l'atteinte à la vie privée punit d'un an d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende le fait de volontairement porter atteinte à l'intimité de la vie privée d'autrui et l'article 226-15 du même code punit des mêmes peines l'atteinte au secret des correspondances. Enfin, l'article 8 de la convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales confirme : « 1. Toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale, de son domicile et de sa correspondance […] ».

Pour les salariés

Les restrictions qui sont apportées au droit des personnes et aux libertés individuelles et collectives sont encadrées également par le Code du travail. C'est ainsi 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 » (art. L. 1121-1 du Code du travail). Les principes de justification et de proportionnalité sont également rappelés par l'article L. 1321-3 relatif au contenu du règlement intérieur. Un droit à l'information a été établi : le salarié doit être informé, préalablement à leur mise en œuvre, des dispositifs de collecte d'informations personnelles le concernant et des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard, celles-ci devant par ailleurs être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (art. L. 1222-3 du Code du travail). Aucune information concernant personnellement un salarié ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté à sa connaissance (art. L. 1222-4 du Code du travail). L'article L. 1222-2 prévoit également que « Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes. Le salarié est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations. » À noter que cet article qui protège les salariés quant à la nature des informations qui peuvent leur être demandées, les oblige également à répondre de bonne foi aux questions lorsqu'elles sont légitimes.

Pour les candidats

En matière de recrutement, a été établie une limitation des informations collectées : ne peuvent être demandées au candidat que les informations pertinentes au regard du poste à pourvoir (art. L. 1221-6 du Code du travail) et le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisé à son égard. Les résultats sont confidentiels et les méthodes et techniques retenues doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (art. L. 1221-8 du Code du travail), mesure miroir à celle existant pour les salariés.

Le fait, y compris par négligence, de procéder ou de faire procéder à des traitements de données à caractère personnel sans qu'aient été respectées les formalités préalables à leur mise en œuvre prévues par la loi, de

procéder ou de faire procéder à un traitement qui a fait l'objet de l'une des mesures prévues au 3° du I de l'article 45 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et le fait de permettre l'accès aux données contenues dans un traitement mentionné à l'article L. 4123-9-1 du Code de la défense sans avoir recueilli l'avis favorable mentionné au II du même article, est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende (art. 226-16 du Code pénal).

B. LES AUTRES NORMES

Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) du 27 avril 2016 encadre plus strictement l'usage des données personnelles des personnes par les entreprises. La responsabilité de la mise en œuvre de la protection des données repose sur l'employeur puisqu'il sera responsable du traitement (détermine les finalités et les moyens du traitement des données personnelles) (art. 5 du RGPD). Ce « responsable du traitement met en œuvre les mesures techniques et organisationnelles appropriées pour garantir que, par défaut, seules les données à caractère personnel qui sont nécessaires au regard de chaque finalité spécifique du traitement sont traitées. Cela s'applique à la quantité de données à caractère personnel collectées, à l'étendue de leur traitement, à leur durée de conservation et à leur accessibilité. En particulier, ces mesures garantissent que, par défaut, les données à caractère personnel ne sont pas rendues accessibles à un nombre indéterminé de personnes physiques sans l'intervention de la personne physique concernée » (art. 25 du RGPD). Dans tous les cas, les données à caractères personnel collectées doivent être « adéquates, pertinentes et limitées à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées (minimisation des données) » (art. 5. c. du RGPD).

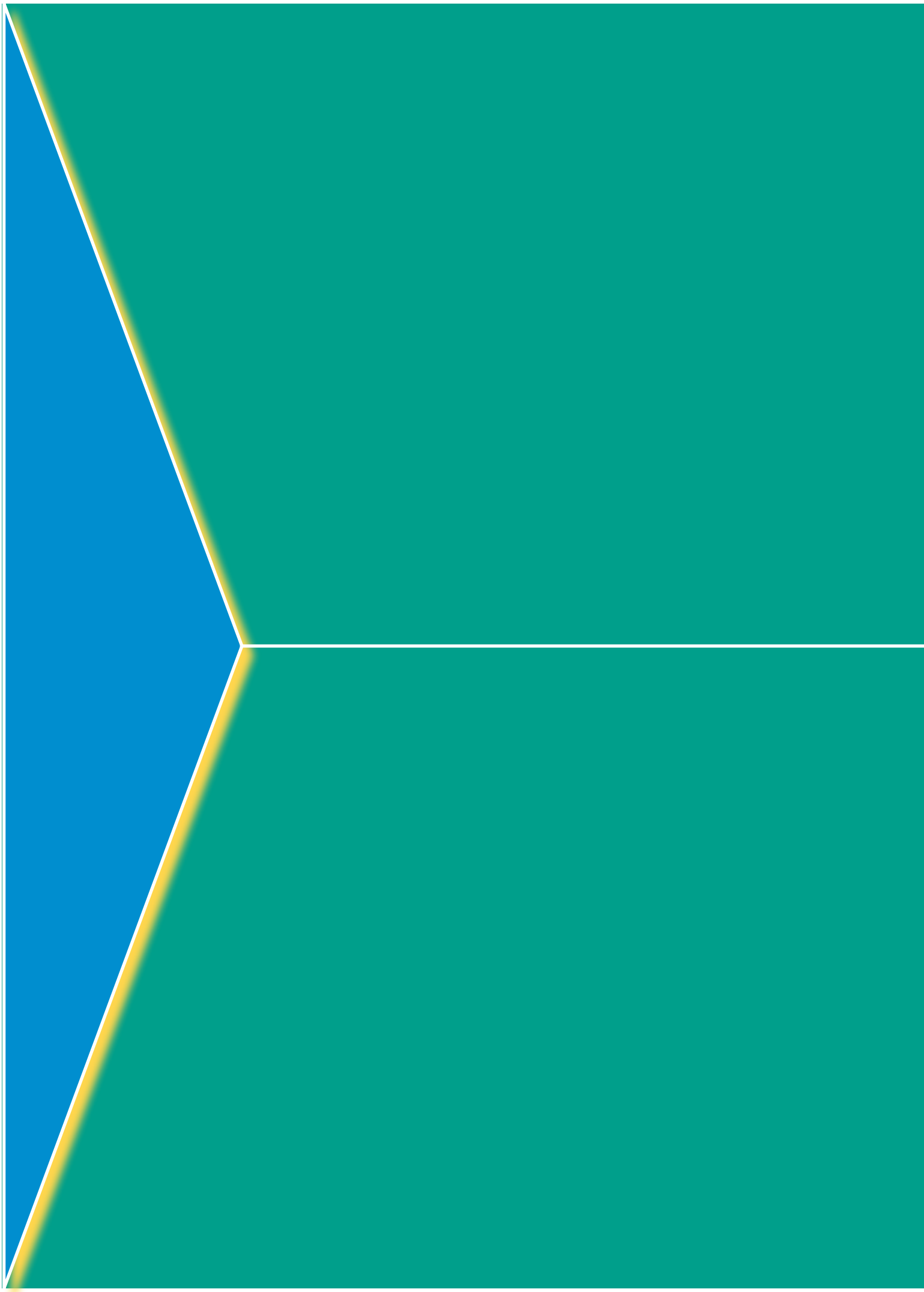
Le RGPD crée une obligation de tenue de registre des activités de traitement effectuées sous leur responsabilité et qui comporte notamment les informations suivantes (art. 30) :

- Le nom et les coordonnées du responsable du traitement ;
- Les finalités du traitement ;
- Une description des catégories de personnes concernées et des catégories de données à caractère personnel ;
- Les catégories de destinataires des données à caractère personnel ;
- Les transferts des données à caractère personnel vers un pays tiers.

Des dispositions du RGPD existent en cas de violation des données à caractère personnel :

- le cas échéant, le responsable du traitement des données à caractère personnel se voit dans l'obligation de notifier l'autorité de contrôle de leur violation (art. 33) ;
- lorsque cette violation est susceptible d'engendrer un risque élevé pour les droits et libertés de la personne physique concernée par les données, il se doit également d'informer cette dernière de leur violation (art. 34). De plus, le non-respect de l'obligation incombant au responsable du traitement en vertu de l'article 35 fait l'objet d'amendes pouvant s'élever à 2% du chiffre d'affaires annuel mondial de l'entreprise (art. 83).

  Le responsable du traitement a l'obligation de procéder, préalablement à celui-ci, à une analyse d'impact (art. 35 du RGPD).



PREMIÈRE PARTIE : PLONGÉE AU CŒUR DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT

PREMIÈRE PARTIE :
PLONGÉE AU CŒUR DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT

Un bref état des lieux des pratiques de recrutement des entreprises est utile en préalable.

PANORAMA CONTEXTUEL
LES PRATIQUES DU RECRUTEMENT

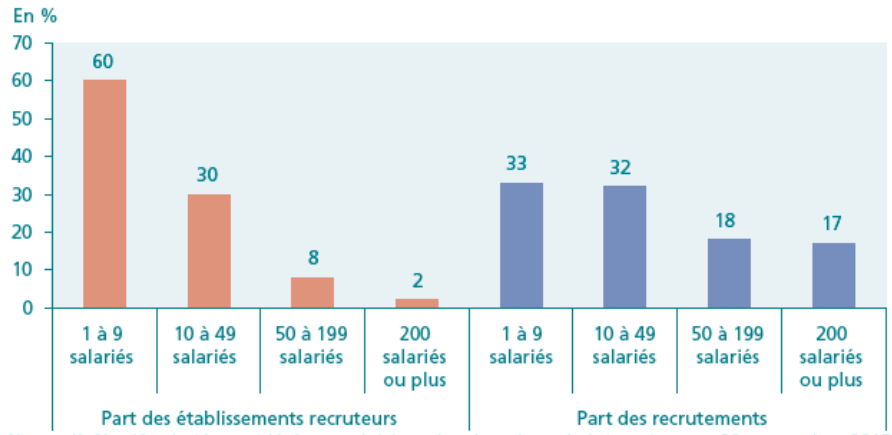
I. Les acteurs du recrutement

QUELLES SONT LES ENTREPRISES QUI RECRUTENT ?

D'après l'édition 2016 de l'enquête *Offre d'emploi et recrutement* (Ofer) de la DARES, 60% des établissements ayant recruté entre septembre et novembre 2015 emploient 9 salariés au moins. Ces établissements ont réalisé 33% des recrutements sur la période. Ainsi, les petites entreprises sont des actrices incontournables du recrutement mais recrutent souvent sur de petits volumes.

À l'inverse, les entreprises de plus de 50 salariés ne représentent que 10% des établissements recruteurs mais elles recrutent sur de grands volumes : elles réalisent 35% des recrutements.

Répartition des établissements recruteurs et des recrutements par taille des établissements



Note : l'effectif salarié considéré est celui issu des données administratives au 30 septembre 2015 complété de l'information déclarée par l'établissement dans l'enquête si la taille n'était pas disponible dans ces données.

Lecture : 60 % des établissements ayant recruté entre septembre et novembre 2015 emploient 9 salariés ou moins. Ces établissements ont réalisé 33 % des recrutements sur la période.

Champ : ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 ; ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France entière.

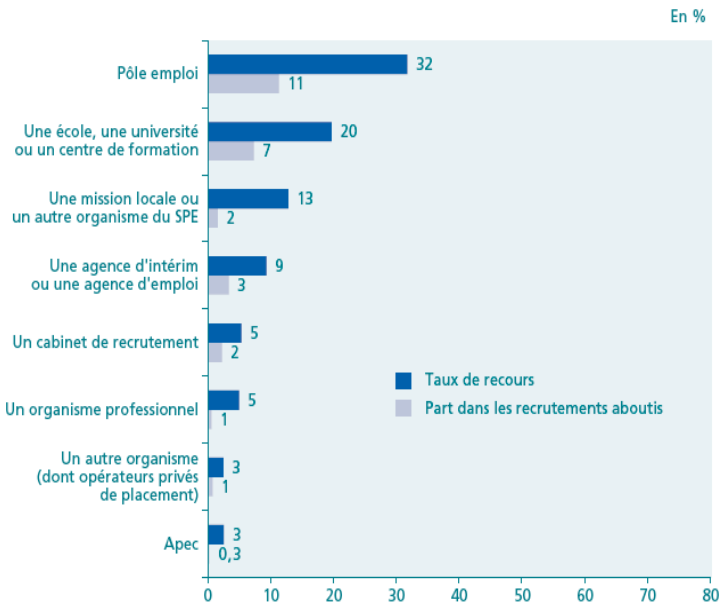
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Dans plus des deux tiers des cas, le recrutement étudié est unique au sens où un seul poste de ce type était à pourvoir dans l'établissement à la période d'embauche. Dans le cas contraire, le nombre médian de postes à pourvoir simultanément est de 4. Les recrutements multiples sont plus fréquents dans le secteur des services aux entreprises (39%) et celui de l'administration publique, de l'enseignement et de la santé (41%).

LES INTERMÉDIAIRES DE L'EMPLOI, DES ACTEURS INCONTOURNABLES

Les intermédiaires de l'emploi interviennent dans le recrutement en mettant en relation l'offre (candidats ou candidates) et la demande (entreprises) sur le marché de l'emploi. Pôle Emploi est l'intermédiaire le plus actif dans la mesure où les établissements ont fait appel à lui pour 32% de leurs recrutements. Les autres intermédiaires de l'emploi sont les écoles, les universités, les missions locales, les agences d'intérim ou d'emploi, les cabinets de recrutement, etc.

Taux de recours et part dans les embauches des différents intermédiaires du marché du travail



Lecture : les établissements ont fait appel à Pôle emploi pour 32 % de leurs recrutements. Pôle emploi a permis de recruter dans 11 % des cas.
Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel qui connaissent le canal qui leur a permis de recruter ; France entière.
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Les entreprises externalisent ainsi certaines de leurs étapes de recrutement qui sont menées et gérées par ces intermédiaires de l'emploi. Ils effectuent parfois une présélection similaire aux procédures de recrutement. Par exemple, avant de présenter un candidat ou une candidate à une entreprise, un cabinet de conseil en recrutement effectue des tests et des entretiens au préalable.

LES ACTEURS DU RECRUTEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES

Dans les petites entreprises, ce sont les chefs d'entreprise qui sont chargés du recrutement. Dans les grandes entreprises, le recrutement est une fonction partagée entre professionnels des ressources humaines (RH) et managers opérationnels : au sein des établissements de plus de 500 salariés, les services RH sont intervenus dans 84% des procédures observées dans l'enquête Ofer[4]. Dans ces structures, les RH se situent davantage du côté du droit, des règles et des outils tandis que les opérationnels sont davantage impliqués dans la décision finale. De plus, l'intervention des RH est plus forte pour les recrutements de cadres[5].

4 - FONDEUR Y. (dir.), « Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement. Déterminants et dynamiques dans quatre secteurs de service », *Revue de l'IRES*, n°76, 2013

5 - FONDEUR Y., « La 'professionnalisation du recrutement' au prisme des dispositifs de sélection. », *Revue française de socio-économie* n°14, février 2014

II. Les procédures de recrutement

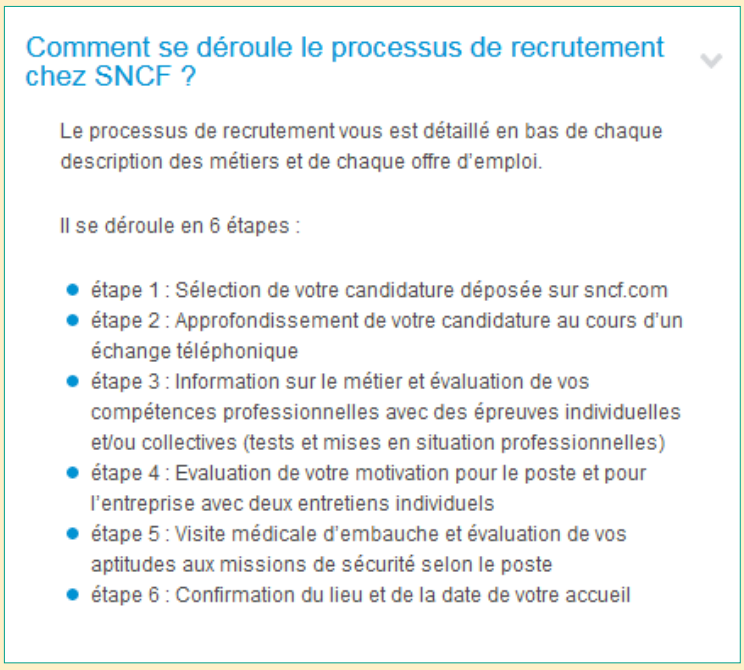
Les procédures de recrutement se divisent en plusieurs étapes qui mobilisent différents acteurs. Les principales étapes sont les suivantes :

- le *sourcing* : trouver les candidats ou candidates
- le tri des candidatures
- les tests
- l'entretien d'embauche
- la prise de décision
- l'intégration en entreprise après recrutement

Il est à noter que ces étapes ne sont pas toujours toutes mobilisées. Par exemple, certains recrutements ne recourent pas à des tests.

Des procédures formalisées ?

Dans certaines entreprises et sur certains postes, les procédures de recrutement peuvent être formalisées. Autrement dit, les entreprises pensent en amont les différentes étapes nécessaires au recrutement sur un poste particulier. Ainsi, 51% des employeurs déclarent que la procédure est la même pour tous les postes, 20% qu'elle dépend de la catégorie du poste et 29% qu'elle est ajustée au cas par cas. De tels ajustements sont plus fréquents dans les établissements du secteur de la construction, dans les petites et moyennes entreprises, et/ou dans les entreprises ayant moins l'habitude de recruter. Par exemple, la SNCF indique, sur son site internet, la procédure formalisée de recrutement.



Comment se déroule le processus de recrutement chez SNCF ?

Le processus de recrutement vous est détaillé en bas de chaque description des métiers et de chaque offre d'emploi.

Il se déroule en 6 étapes :

- étape 1 : Sélection de votre candidature déposée sur sncf.com
- étape 2 : Approfondissement de votre candidature au cours d'un échange téléphonique
- étape 3 : Information sur le métier et évaluation de vos compétences professionnelles avec des épreuves individuelles et/ou collectives (tests et mises en situation professionnelles)
- étape 4 : Evaluation de votre motivation pour le poste et pour l'entreprise avec deux entretiens individuels
- étape 5 : Visite médicale d'embauche et évaluation de vos aptitudes aux missions de sécurité selon le poste
- étape 6 : Confirmation du lieu et de la date de votre accueil

Source : DARES, enquête Ofer 2016

De plus, plus d'un tiers des employeurs déclarent que les postes à pourvoir sont d'abord proposés en interne pendant une certaine période, que ce soit en vertu de la procédure des ressources humaines en vigueur, d'un accord d'entreprise ou d'une convention collective.

Enfin, il est à noter que les procédures sont d'autant plus formalisées et standardisées qu'un service des ressources humaines est présent pour les définir et s'implique dans le recrutement. Ainsi, les entreprises de 200 salariés et plus disposent à 94% de service RH (voir tableau ci-dessous) et sont donc davantage susceptibles d'avoir des procédures de recrutement formalisées. En effet, comme l'indique Yannick Fondeur, c'est la fonction RH qui norme les procédures sélectives[6].

Présence d'un service des ressources humaines, d'un site internet et/ou d'un logiciel de recrutement

En %

	Établissements de moins de 10 salariés	Établissements de 10 à moins de 200 salariés	Établissements de 200 salariés ou plus	Ensemble
Part des établissements				
... disposant d'un service des ressources humaines	12	43	94	26
... disposant d'un site internet	58	79	89	66
... disposant d'un site internet et l'utilisant à des fins de recrutement	31	54	78	41
... disposant d'un logiciel de recrutement ou de gestion des candidatures	3	10	33	7
... recevant des candidatures spontanées par mail	51	75	90	61

Note : la somme est supérieure à 100 car les établissements pouvaient choisir plusieurs modalités de réponse.

Lecture : 58 % des établissements de moins de 10 salariés disposent d'un site internet.

Champ : ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

LES MÉTHODES DE *SOURCING* : *COMMENT TROUVER DES CANDIDATS ?*

Des canaux de *sourcing* divers

Les employeurs utilisent une grande variété de canaux pour recruter[7]. Pour chaque recrutement, 3,1 canaux sont activés en moyenne. Cela permet aux employeurs de toucher un grand nombre de candidats (diffusion d'offres d'emploi, consultation de bases de CV) ou, au contraire, de mener une recherche de profils plus ciblée : relations personnelles ou professionnelles, certains intermédiaires en raison de leur capacité à sélectionner les candidats adéquats, ou encore salons ou forums spécialisés.

Ainsi, 68% des recrutements font appel à l'examen de candidatures spontanées, 53% aux relations personnelles ou professionnelles et 44% à la diffusion d'annonces. Enfin, un intermédiaire public ou privé intervient dans plus de la moitié des recrutements.

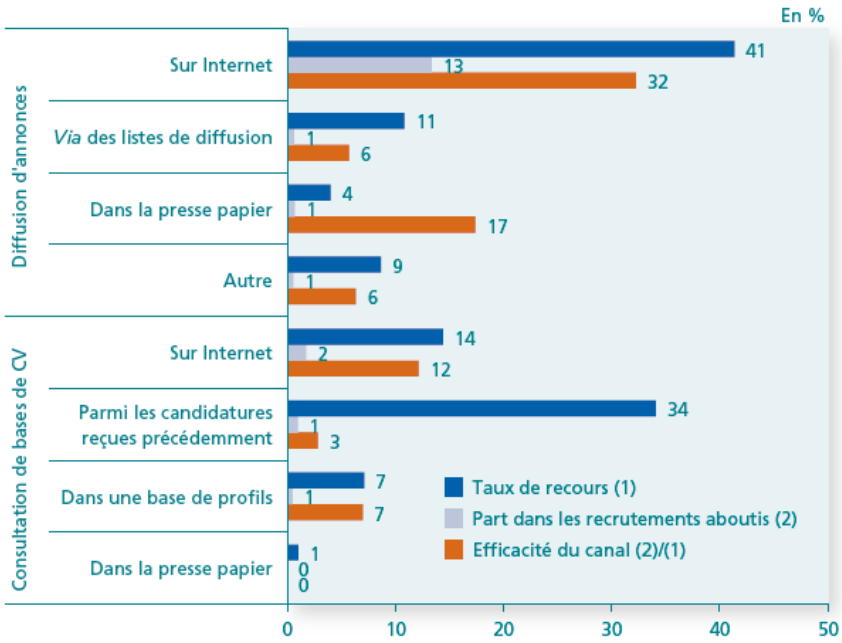
Les résultats du questionnaire de l'Association Nationale des DRH (ANDRH) et du CSEP (116 répondants : 73% de femmes, 97% de cadres) confirment la variété des modes de *sourcing* : *jobboards*[8] (87%), sites web (80%), réseaux sociaux (60%), etc. Les réponses au questionnaire soulignent toutefois que près de 67% des RH utilisent aussi leur réseau de relations et 60% d'entre eux sourcent des candidatures auprès d'établissements scolaires ou d'enseignement supérieur.

6 - FONDEUR Y., « La 'professionnalisation du recrutement' au prisme des dispositifs de sélection. », *op. cit.*, février 2014

7 - DARES, Enquête sur les offres d'emplois et de recrutements (Ofer), édition 2016

8 - Sites internet présentant des offres d'emploi

Recours et « efficacité » des annonces et des bases de CV selon leur mode de diffusion



Source : DARES, enquête Ofer 2016

La résistance du réseau et des relations

Comme l'indique la DARES, sur le champ de l'enquête Ofer, les employeurs n'ont fait appel qu'à leur réseau et à aucun autre canal pour 12% de l'ensemble des recrutements. Cette part varie fortement avec la taille de l'établissement. Elle représente 20% des recrutements dans les établissements de moins de 10 salariés et 6% dans ceux de 200 salariés ou plus.

Ce sont ces relations personnelles ou professionnelles qui permettent le plus souvent au recrutement d'aboutir (27% des cas).

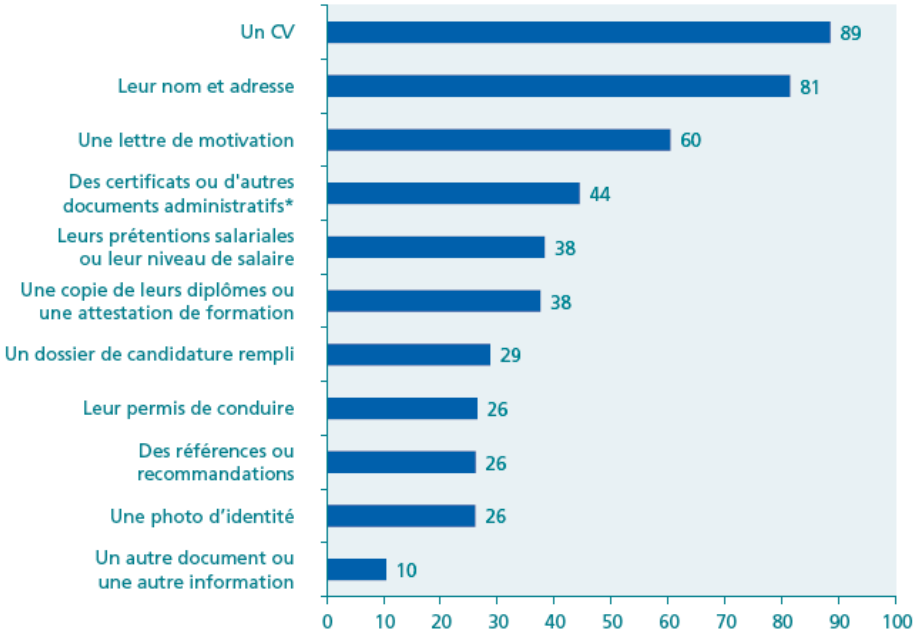
Le *Sourcing* par internet

Au moment de leur recherche de candidats, les employeurs déclarent avoir mobilisé Internet pour 45% de leurs recrutements. Les employeurs recourent le plus souvent à Internet pour diffuser leurs annonces, qu'il s'agisse d'une diffusion sur le site de leur entreprise, sur le site internet de Pôle emploi ou de l'APEC ou d'autres sites d'emploi généralistes ou spécialisés et sur des réseaux sociaux professionnels (Monster, LinkedIn, Viadeo, Cadremploi, etc.). Lorsqu'ils diffusent leurs annonces, les établissements privilégient le plus souvent un seul mode de diffusion (dans 60% des cas). En revanche, la consultation de CV-thèques sur Internet est moins souvent mobilisée, les employeurs lui préférant la consultation de candidatures reçues sur des postes précédents.

LE PRÉ-TRI DES CANDIDATURES

Le CV est presque systématiquement demandé aux candidats et candidates. Le CV est donc l'élément central du tri des candidatures[9]. Il est à noter que 26% des recruteurs demandent une photo d'identité.

Les pièces demandées au(x) candidat(s)



* Pièce d'identité, RIB, titre de séjour, attestation de carte Vitale, certificat médical, etc.
Note : les pièces ont pu être demandées à certains ou à l'ensemble des candidats.
Lecture : pour 89 % des recrutements, l'établissement a demandé un CV à au moins un candidat.
Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France entière.
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Pour les employeurs ayant examiné plus d'une candidature, le dossier de candidature a permis d'éliminer en moyenne près d'un candidat sur deux. Le pré-tri de CV est donc un outil puissant de pré-sélection des candidats. Néanmoins, selon la DARES, dans 28% des recrutements, les employeurs n'ont examiné qu'une seule candidature.

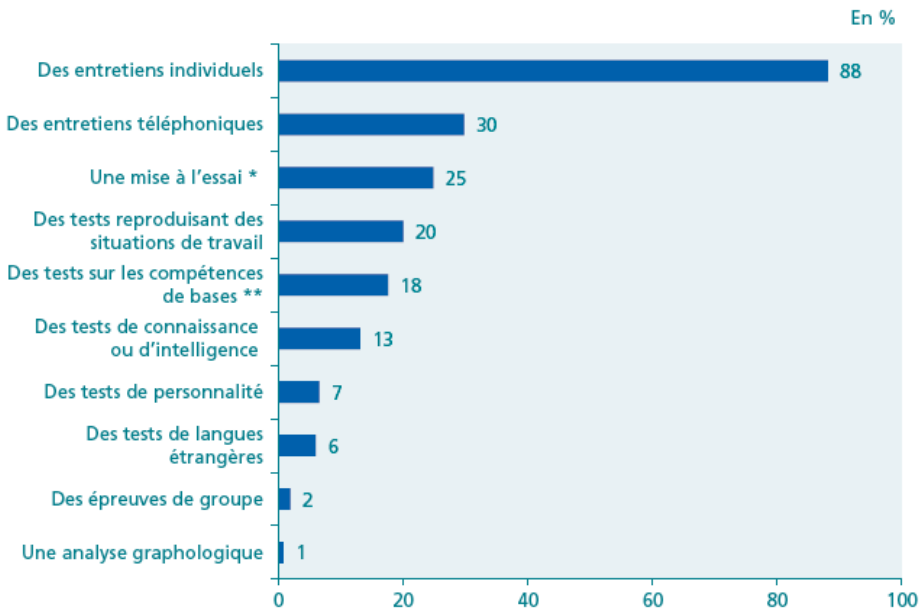
9 - DARES, Enquête sur les offres d'emplois et de recrutements (Ofer), édition 2016

LA SÉLECTION DE LA CANDIDATE OU DU CANDIDAT

L'entretien d'embauche, l'outil majeur de sélection

L'entretien individuel constitue un mode de sélection privilégié, mobilisé dans près de 90% des recrutements. Il est également à noter que 30% des recrutements utilisent l'entretien téléphonique.

Les méthodes utilisées pour sélectionner le candidat



* Afin de voir comment la personne se comporte sur son poste.
** Ces compétences correspondent au fait de savoir lire, écrire ou encore compter.
Note : les méthodes ont pu être mobilisées pour l'ensemble ou seulement certains candidats.
Lecture : 88 % des recrutements ont impliqué la réalisation d'entretiens individuels pour tout ou partie des candidats.
Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France entière.
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Les tests

Outre l'entretien d'embauche, un quart des recrutements implique des mises à l'essai (pour observer la manière dont la personne se comporte sur le poste) et un cinquième des tests reproduisant des situations de travail. C'est notamment le cas pour recruter des ouvriers, qualifiés ou non, et/ou pour occuper des fonctions de gardiennage, de nettoyage et d'entretien ménager et de soin des personnes. Comme l'indique Pôle Emploi, les tests sont plus fréquemment réalisés dans les établissements de plus de 250 salariés : 46% y ont recours lors des recrutements. Pour 7% des recrutements, aucun de ces moyens n'a été utilisé pour sélectionner les candidats[10].

Une typologie des méthodes de sélection

Le nombre de méthodes mobilisées diffère selon le canal qui a permis de recruter. Ainsi, les employeurs ayant rappelé d'anciens salariés en ont mobilisé moins tandis que ceux ayant recruté par annonces ou par un intermédiaire public ont eu tendance à en utiliser davantage. La durée de la relation d'emploi joue également : les recrutements

10 - « Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans leur recrutement ? », n°43, Pôle Emploi, mars 2018

en CDI mobilisent plusieurs méthodes de sélection. Guillemette de Larquier et Emmanuelle Marchal[11] ont créé une typologie des méthodes de sélection des candidats lors du recrutement :

- **L'évaluation classique** qui concerne 31% des recrutements. Elle se compose de 2 étapes : le tri des CV et deux entretiens qui impliquent deux fonctions de l'entreprise impliquée. Cette évaluation est utilisée par les entreprises de taille moyenne qui recrutent en moins d'un mois.
- **L'évaluation simplifiée** qui concerne 34% des recrutements. Elle ne comporte que peu, voire aucune épreuve. Une seule personne de l'entreprise voit une fois le candidat avant de l'embaucher. C'est notamment le cas des petites structures qui utilisent essentiellement le réseau comme méthode de *sourcing*. Dans l'enquête Ofer 2016, les employeurs n'ont examiné qu'une seule candidature dans 28% des cas. L'examen d'une seule candidature s'explique davantage par la connaissance du candidat ou par le fait qu'il a été imposé par un tiers (41% des cas) et par la rapidité avec laquelle ils ont trouvé le « bon » candidat (35%). Cette situation de candidature unique est plus fréquente dans les secteurs de la construction et des services aux particuliers et l'est moins pour des postes d'employés peu qualifiés. Elle est plus répandue dans les établissements recrutant occasionnellement, à temps partiel, n'ayant qu'un seul poste de ce type à pourvoir et activant peu de canaux de recrutement.
- **L'évaluation contextuelle** qui concerne 25% des recrutements. Elle comprend une mise à l'essai et des tests reproduisant des situations de travail.
- **L'évaluation formalisée** qui concerne 10% des recrutements. Il s'agit de procédures formalisées avec une batterie de tests. Trois fonctions voire plus sont impliquées dans la sélection. Ces procédures sont mises en œuvre par des grandes entreprises, notamment pour les recrutements de cadres, CDI, temps plein mais aussi par les cabinets privés de recrutement.

Les critères

	ONQ	OQ	ENQ	EQ	TAM	cadre	Ens.
Les critères discriminatoires (situation matrimoniale, présence ou non de handicap, âge, état de santé, milieu social d'origine, nationalité ou pays d'origine)	65	66	59	52	50	44	*57,0*
Les capacités physiques	63	55	45	30	22	9	*39,8*
La flexibilité (disponibilité horaire, disponibilité immédiate, lieu d'habitation)	93	95	98	88	90	70	*90,4*
La personnalité	60	68	76	86	90	93	*77,8*
Les qualités de contact (niveau de culture générale, présentation-apparence-soin général, façon de s'exprimer, maîtrise de langues étrangères)	58	61	85	87	85	90	*76,9*
Le savoir-faire (durée de l'expérience, contenu de l'expérience, compétences techniques)	69	92	80	89	97	96	*86,9*
La formation (niveau de formation, filière de formation)	33	69	48	68	86	92	*64,0*
La motivation	89	93	95	96	98	98	95

Source : enquête Ofer, Dares, 2005

11 - DE LARQUIER G. et MARCHAL E., « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements. » Document de travail du Centre d'études de l'emploi, n°109, 2008.

Les critères de sélection[12]

L'enquête Ofer 2005 met en avant les critères de sélection des recruteurs selon le type d'emploi : ouvriers non qualifiés, ouvriers qualifiés, employés non qualifiés, employés qualifiés, techniciens-agents de maîtrise et cadres. Dans l'ensemble, le recours à des critères discriminatoires concerne plus de la moitié des salariés, toutes catégories confondues. C'est encore plus fortement le cas pour le recrutement des ouvriers qualifiés et non qualifiés. Le critère de la flexibilité (horaire et géographique) est mobilisé massivement, particulièrement pour le recrutement d'ouvriers et d'employés non qualifiés. À l'inverse, la personnalité, les qualités de contact, les savoir-faire et la formation sont des critères déterminant pour le recrutement des cadres et des techniciens-agents de maîtrise.

La prise de décision finale : le choix de la candidate ou du candidat

Dans 60% des recrutements, le choix du candidat n'a reposé que sur une seule personne. Ce choix unilatéral est lié, dans plus de la moitié des cas, au fait que cette personne était la seule impliquée dans le recrutement. Dans les grandes entreprises, ce sont souvent les managers opérationnels qui décident, *in fine*, du recrutement.

III. Le recrutement dans les TPE-PME : une moindre formalisation des procédures de recrutement

Les TPE-PME sont encore souvent les grandes oubliées des études académiques sur la discrimination et les biais de sexe dans les processus de recrutement. Cela tient notamment au fait que leurs procédures sont rarement formalisées et donc difficiles à appréhender pour les chercheurs ou chercheuses. Pourtant, les femmes sont très présentes dans les TPE-PME, qui représentent 90% des firmes françaises.

LES PETITES ENTREPRISES ET LES PRATIQUES INFORMELLES

Il existe bien une gestion des ressources humaines (GRH) dans les TPE-PME[13] propre à ces structures. Les quelques travaux existants montrent que les procédures de recrutement fonctionnent davantage sur des modes informels.

En effet, il existe un lien entre la taille des entreprises et la sophistication des pratiques et outils de GRH[14] : plus la taille de l'entreprise est grande, plus les pratiques RH sont formalisées[15]. Sauf exceptions, la GRH dans les TPE est circonscrite aux pratiques quotidiennes de gestion administrative courante (rémunération, cotisations aux fonds de formation)[16]. Il n'existe pas d'outils formalisés[17] concernant le recrutement.

12 - À noter que le lieu d'habitation est désormais un critère de discrimination.

13 - MAHE DE BOISLANDELLE H., Gestion des ressources humaines dans les PME, Economica, 3ème édition, 2015

14 - KOCH M. et McGRATH R.D.G., « Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter », Strategic Management Journal, 17(5):335 – 354, 1996

15 - PEARSON T.R., STRINGER D.Y., MILLS L.V.H., SUMMERS D.F., « Micro vs Small Enterprises: À Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems », Journal of Management Research, vol. 6, n°2, 2006, p. 102-112

16 - MAHE DE BOISLANDELLE H., Gérer les hommes de la jeune entreprise, Paris, Chotard, 1993

17 - MINTZBERG H., Structure et dynamique des organisations, Paris, Éditions d'Organisation, 1982

LE MANQUE DE RESSOURCES DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

Le chef d'entreprise est au cœur de la gestion des ressources humaines des TPE-PME[18]. Il est souvent le seul responsable[19]. Ainsi, la gestion du recrutement est centralisée et gérée par une hiérarchie réduite souvent à sa seule personne. Or, 87% des dirigeants de TPE déclarent leurs connaissances en management « incomplètes » ou « inexistantes »[20]. De plus, les TPE-PME manquent de ressources financières et temporelles pour mettre en œuvre des procédures de recrutement formalisées.

18 - NIZET J., PICHAULT F. et ROUSSEAU M., Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits, Paris, Gaëtan Morin Europe, 1995
19 - MARCHESNAY M. et RUDEL S., « La gestion du risque dans les TPE : faits et théories », Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion, 6 : 43-76, 1985
20 - Enquête Rivalis, 2007

Le recrutement est donc une procédure complexe qui est autant un diagnostic qu'un pronostic. La non-mixité repérée dans les organisations de travail, que ce soit dans les métiers, les secteurs ou les postes de responsabilité, conduit à s'interroger sur les ressorts de la décision des recruteurs : faut-il y voir des biais décisionnels liés au sexe ? la poursuite de buts catégoriels ? Ou encore la tendance à l'endogamie sociale qui amène les sélectionneurs à faire plus confiance et à préférer les candidats qui leur ressemblent ?

Les procédures RH mobilisent ainsi de nombreuses étapes et outils pour la recherche et la sélection du candidat ou de la candidate. Le présent rapport propose d'analyser plus en détail chacune des étapes et outils utilisés par les recruteurs, au regard de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

1

LA PRÉPARATION DU RECRUTEMENT

PREMIÈRE PARTIE :
PLONGÉE AU CŒUR DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT

La préparation du recrutement vise à établir les besoins en recrutement et la nature exacte du poste à pourvoir. Elle mobilise en particulier les managers opérationnels, les supérieurs hiérarchiques directs et, pour les petites entreprises, les chefs d'entreprise.

RAPPEL LÉGISLATION
Les motifs de discrimination

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

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 sur la base d'un critère prohibé, 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). Cette même interdiction s'applique aux témoins d'une mesure discriminatoire et à celui qui a exercé son droit d'alerte. L'aménagement de la charge de la preuve s'applique (art. L.1132-3-3 du Code du travail).

1.1. La définition du besoin

A. L'IRRUPTION DES BIAIS DE SEXE : UNE QUASI FATALITÉ

Par biais de sexe, nous entendons des biais décisionnels, c'est-à-dire la mise en œuvre d'un schéma de pensée conduisant à formuler un jugement inopérant ou discriminatoire, à raison du sexe. Leur fondement repose sur les stéréotypes de sexe, auxquels les groupes qui constituent une organisation recourent de façon quasi automatique car ils répondent à une nécessité cognitive de simplification et un besoin affectif de se rassurer pour préserver l'estime de soi[21]. Le recours à la théorie de l'identité sociale est ici utile car l'estime de soi se construit toujours dans une dynamique comparative avec les autres. Comme le dit le psychologue Henri Tajfel, les groupes d'appartenance sont des vecteurs essentiels de l'estime de soi et sont des marqueurs identitaires forts[22]. Les théories en psychologie sociale identifient ce double besoin pour chacun d'être à la fois identique et distinct et ce besoin d'identification pousse les membres d'un groupe à adhérer à l'opinion de leur groupe d'appartenance[23], en l'occurrence le groupe des hommes, pour ce qui est des pratiques sexistes de disqualification des femmes au niveau du recrutement et du déroulement de carrière.

De plus, le recruteur ou la recruteuse peut être influencé.e par l'analyse de compatibilité des candidats avec l'organisation et par le précédent titulaire du poste. Elle ou il va chercher à maintenir l'ambiance de travail, d'où la difficulté de recruter une femme dans un « club de garçons » avec leurs codes. L'ANACT note ici un lien possible entre conditions de travail pénibles et défaut de reconnaissance, et la culture fortement genrée d'un environnement de travail. Le management, voire le collectif, peuvent exclure, en effet, ou éprouver des difficultés à intégrer un individu du sexe qui viendrait remettre en cause symboliquement la culture socialement construite à partir du sexe opposé[24].

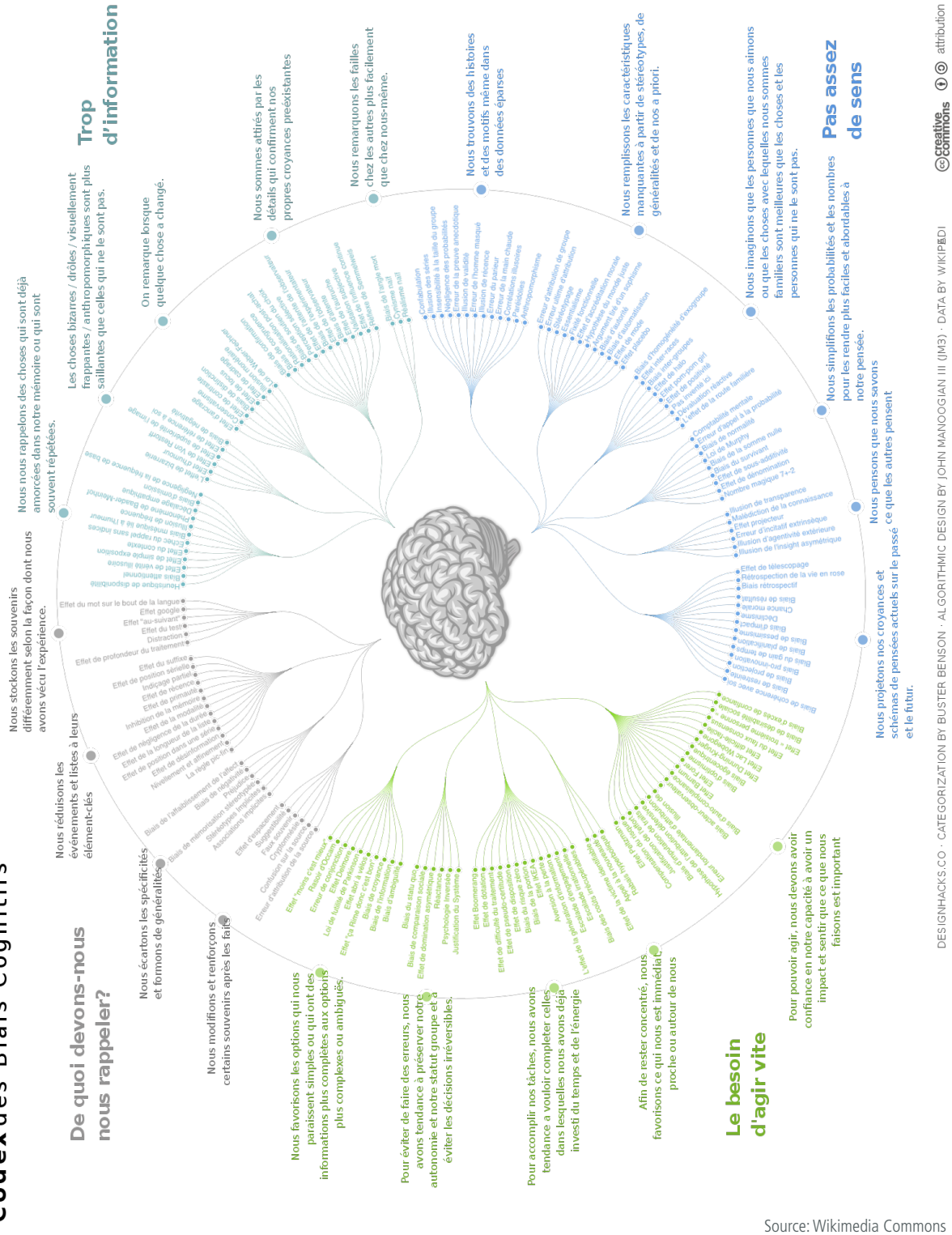
21 - SCHARNITZKY P. et STONE P., L'inclusion dans les organisations, de la posture à la pratique, Éditions AFMD (Association Française des Managers de la Diversité), 2018, p. 30

22 - SCHARNITZKY P., Les paradoxes de la coopération, comment rendre le collectif vraiment intelligent, Eyrolles, 2018.

23 - *Ibid.*

24 - MOLINIER P., « Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail », Nouvelle revue de psychosociologie, 2010/2 (n° 10), p. 99-110. DOI : 10.3917/nrp.010.0099. URL : https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2010-2.htm-page-99.htm

La psychologue Pascale Molinier explique ainsi que « Les défenses peuvent aussi se structurer dans des conduites, des représentations et des règles partagées. On parle alors de stratégies collectives de défense (Dejours, 1980). Ces stratégies ont été d'abord identifiées dans des métiers à risque [notamment dans le bâtiment et l'industrie de process], où les hommes étant majoritaires, ces stratégies se structurent autour du déni de la vulnérabilité et de la souffrance masculine, associé à un mépris des personnes qui expriment ou incarnent la fragilité (idéologie de la virilité, de l'excellence, de la performance)»[25]. On voit ici que les conditions de travail ont des effets sur les questions de représentations de métiers et sur les biais de sexe, et plus concrètement sur le recrutement et l'intégration de nouvelles recrues.



Source: Wikimedia Commons

25 - MOLINIER P., *op. cit.*, p.103

L'image présentée ci-contre représente la majorité des raccourcis cognitifs auxquels nous recourons lors de nos prises de décision et souligne les causes de ce recours. Ces raccourcis peuvent être très utiles et permettre de gagner du temps. Appliqués à la sélection de candidats ils deviennent cependant très problématiques. On peut citer certains biais cognitifs courants :

- Nous hiérarchisons les données et informations selon qu'elles confirment ou non nos propres croyances existantes. Par exemple : « J'aimerais beaucoup aller dans cette école prestigieuse ! Oh, ce candidat vient de là, il doit être formidable. »
- Nous utilisons des stéréotypes et des généralités larges pour faire des prédictions et des associations précises. Par exemple : « Cette personne a les cheveux gris ; il / elle doit avoir beaucoup d'expérience. »
- L'ordre dans lequel nous recevons les informations a également un impact sur nos décisions. Par exemple : « Eh bien, par rapport à la personne entendue avant le déjeuner, celle-ci était exceptionnelle ! »

B. L'IMPACT DES STÉRÉOTYPES DE SEXE DANS LA DEMANDE DU RECRUTEUR

Un recrutement est enclenché dès lors qu'un besoin est identifié. Dans les grandes entreprises, cette identification des besoins en recrutement et la formulation des demandes relèvent, en général, des managers.

Or, dans son analyse de l'appropriation des mesures d'égalité professionnelle dans le recrutement d'une grande entreprise, l'universitaire Clotilde Coron souligne que certains managers ne sont pas toujours formés aux biais décisionnels[26]. Leurs demandes sont donc susceptibles de revêtir un caractère discriminatoire selon le sexe. Des emplois peuvent être implicitement ou parfois explicitement considérés par les managers comme des « emplois d'hommes » ou des « emplois de femmes ». C'est notamment le cas si le poste a toujours été occupé par un homme. La représentation de la nécessité de la force physique pour certains emplois, comme les emplois de technicien de maintenance, peut également influencer la demande des managers, comme le montrent les témoignages recueillis par C. Coron :

« Sur certains postes de technicien il faut une certaine force physique, quand ils tirent des câbles. [ ] Je pense qu'il y a certains managers qui auraient du mal à voir arriver des femmes comme collaboratrices, c'est le côté "c'est un métier d'homme" ».

RH de proximité dans une unité technique, femme.

Source : CORON Clothilde, « *L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques* », Thèse en Gestion et management, Université Paris-Est, 2015, p. 143.

Il en est de même dans les PME dont les besoins en recrutement sont émis par le ou la chef d'entreprise. Il ou elle peut également émettre une demande susceptible d'induire une discrimination, notamment pour des métiers qui requièrent, selon les représentations majoritaires, une force physique. La sociologue Stéphanie Gallioz, dans son analyse du secteur du BTP, indique à ce titre que « les chefs d'entreprise, sont souvent réticents à l'entrée des femmes dans ces métiers, parce qu'elles viennent remettre en cause un ordre hiérarchique instauré jusqu'à une date récente comme un élément de nature »[27].

La formulation du besoin peut donc avoir un impact sur la définition du poste à pourvoir, le profil recherché et le profil sélectionné in fine et influencer l'ensemble de la procédure de sélection (« Je veux recruter une femme car il faut des compétences relationnelles», « je veux recruter un homme car c'est un métier physique »). L'ANACT souligne ici également un lien fort entre les représentations que l'on a des conditions de travail, les compétences à priori nécessaires, et les compétences supposées associées par essence aux individus selon leur sexe. Ces considérations, fondées sur les

26 - CORON C, « L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques », Thèse en Gestion et management, Université Paris-Est, 2015

27 - GALLIOZ S., « Force physique et féminisation des métiers du bâtiment », Travail, genre et sociétés, vol. 16, n° 2, p. 97-114, 2006, p. 105

représentations des métiers et les stéréotypes de sexe ne permettent pas de déconstruire les éléments vus précédemment, relatifs à la nécessité cognitive de simplification et un besoin affectif de se rassurer pour préserver l'estime de soi.

C. L'IMPACT DES REPRÉSENTATIONS DES MÉTIERS DANS LA DEMANDE DU RECRUTEUR

Les entreprises connaissent l'importance mais aussi les difficultés à se fonder sur les conditions de travail réelles pour bâtir leurs référentiels de compétences et leurs offres d'emploi. Comme le souligne Pascal Ughetto[28], définir un référentiel de compétence fondé sur les conditions de travail réelles, et permettant ainsi de dépasser représentations de métiers et stéréotypes de sexe, n'est pas neutre d'un point de vue technique et politique dans l'entreprise : *« Les référentiels de compétences s'écrivent de manière aseptisée, alors que différents groupes professionnels y voient des enjeux de reconnaissance, ils sont souvent rédigés dans des termes abstraits qui permettent de surmonter les difficultés pratiques (Pallez, Kletz et Moisdon, 1993). Ils traitent du travail réel, dont ils entendent partir. Mais parler du travail dans ces termes est politiquement compliqué dans la mesure où cela revient à évoquer les nombreux dilemmes qui interviennent en situation là où des choix d'organisation avaient visé à stabiliser des réponses très contrôlées et très réglées. Les référentiels et leurs auteurs peuvent-ils être autorisés à les remettre en débat? Il faut imaginer des organisations prêtes à en assumer le coût pour concevoir que des référentiels servent jusqu'au bout d'instruments du développement de l'activité ».*

Pour l'ANACT, définir les référentiels de compétences à partir du travail réel est essentiel, non seulement pour identifier l'ensemble des compétences réellement nécessaires et pouvoir les communiquer à l'extérieur par l'intermédiaire des fiches de postes et annonces, mais également dans le but de faire progresser les représentations internes, les évolutions culturelles, les améliorations des conditions de travail et d'emploi, parfois nécessaires pour accueillir une plus grande diversité de profils, notamment à raison du sexe. C'est une démarche participative, mixte et paritaire d'analyse du travail et d'identification des compétences qui est requise. À noter que les représentations des métiers et stéréotypes de genre sont à l'origine de l'ensemble des inégalités professionnelles relatives à la mixité, aux parcours (dont les inégalités salariales), à l'exposition aux conditions de travail et effets sur la santé au travail, aux problématiques d'articulation des temps)[29].

D. LES INTERMÉDIAIRES DE L'EMPLOI : UN RÔLE CLÉ DANS LA DÉFINITION DES BESOINS

Les intermédiaires de l'emploi interviennent dans le processus de recrutement dès la formulation de la demande. En ce qui concerne les cabinets de conseil et de chasseurs de tête, deux attitudes peuvent être adoptées vis-à-vis de cette demande.

D'une part, les cabinets de conseil en recrutement ou de chasseurs de tête peuvent être influencés par la demande du manager ou du chef d'entreprise. Ainsi, si la demande a un caractère potentiellement discriminatoire, les cabinets de recrutement risquent de le reproduire pour répondre à la demande et obtenir le marché. Antoine Morgaut, président de Syntec Conseil en recrutement, auditionné par le CSEP, indique en effet que des cabinets de conseil en recrutement peuvent « faire face à des clients qui disent préférer un homme à une femme pour leur recrutement, en particulier entre 28 et 35 ans, les arguments de ces clients pouvant être : "elle va faire un enfant", "elle manque de disponibilité". »

28 - UGHETTO P., « Référentiels de compétences : ce que l'instrument fait à la logique compétence », dans PROT B., Les référentiels contre l'activité, Octarès, pp.35-49, 2014

29 - https://www.anact.fr/themes/egalite-professionnelle

Néanmoins, certains cabinets de recrutement ne restent pas passifs face aux demandes des clients. Ils peuvent les aider à formater leur demande en termes de profil de poste et de personnalité[30]. Cette étape de formalisation de la demande conjointement entre le cabinet et l'entreprise pourrait alors permettre de neutraliser les biais de sexe pouvant être contenus dans la demande initiale du manager ou du chef d'entreprise. Les cabinets de conseil peuvent ainsi être une courroie de transmission des enjeux de l'égalité professionnelle dans le recrutement auprès des entreprises. De plus, certaines entreprises communiquent auprès des cabinets de conseil leur engagement en matière d'égalité professionnelle, lorsqu'il existe, et leur volonté de neutraliser l'ensemble des procédures, à commencer par la formulation de la demande. Il est également à noter que de nombreux intermédiaires de l'emploi (APEC, CHEOPS, CNML, Pôle Emploi, Prism'Emploi et Syntec Conseil en recrutement) ont signé la charte du Défenseur des droits « Ensemble pour l'égalité dans les recrutements ». Dans cette charte, ils s'engagent notamment à refuser toute demande discriminatoire, quel que soit le critère concerné. Antoine Morgaut, président de Syntec Conseil en recrutement souligne en effet que les cabinets de recrutement ont un rôle sociétal et doivent faire preuve d'exemplarité. Il note, toutefois, que des adhérents ont été perdus par Syntec à cause de l'obligation de signer la charte.

BONNE PRATIQUE :
Refuser les demandes à caractère discriminatoire

Depuis 2006, la principale structure représentative des cabinets de recrutement, Syntec Recrutement, a mis en place une formation de deux jours sur la non-discrimination. Cette formation apprend également aux cabinets à répondre aux clients qui formulent une demande discriminatoire. De plus, cet engagement de Syntec contre les demandes à caractère discriminatoire est inscrit dans sa charte obligatoire pour un recrutement éthique (voir charte en annexe).

30 - GAUTIE J., GODECHOT O. et SORIGNET P.-E., « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : les cabinets de chasseurs de tête », Sociologie du Travail, vol. 47, 3, p. 383-404, 2005

1.2. La rédaction de la fiche de poste et de l'offre d'emploi

RAPPEL LÉGISLATION
L'offre d'emploi

Sous réserve des dispositions particulières du Code du travail, nul ne peut (art. L.1142-1) :

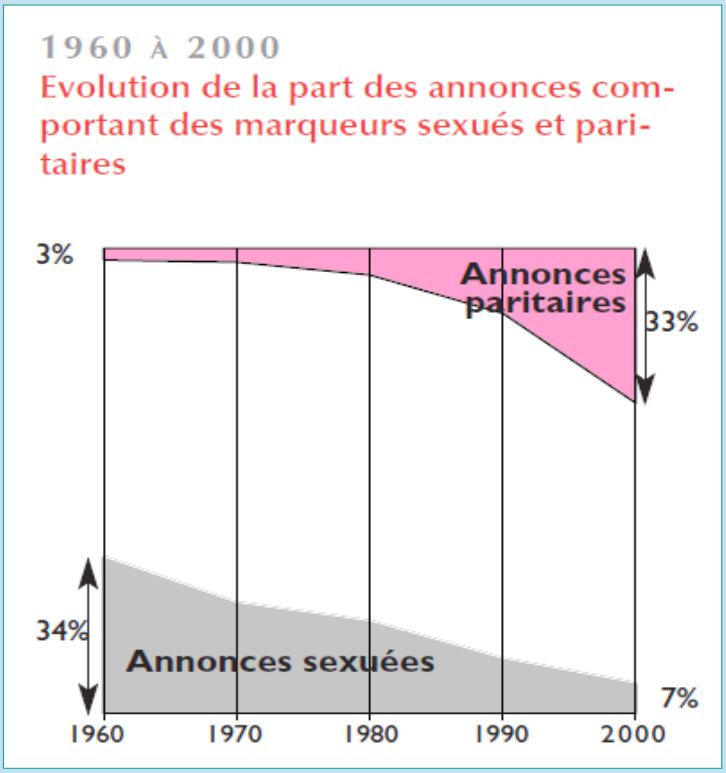
- Prendre en considération du sexe ou de la grossesse toute mesure, notamment en matière de rémunération, de formation, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle ou de mutation ;
- Mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché. Cette interdiction est applicable pour toute forme de publicité relative à une embauche et quels que soient les caractères du contrat de travail envisagé ;
- 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 ou sur la base de critères de choix différents selon le sexe, la situation de famille ou la grossesse.

Pour définir clairement la nature du poste à pourvoir et identifier les qualifications et compétences nécessaires, notamment en termes de savoir-faire, sont élaborées des fiches de poste, outil clé pour l'étape suivante du recrutement : la rédaction de l'offre d'emploi.

À noter que le CSEP à d'ores et déjà relevé des facteurs susceptibles d'induire des discriminations dans les cartographies d'emploi et les référentiels métiers à partir desquels sont souvent élaborées fiches de poste et offres d'emploi. C'est ainsi que quatre types de biais ont été relevés : une prise en compte aléatoire de certains emplois typiquement occupés par des femmes comme les emplois dits supports ou administratifs, la non prise en compte de la marque du féminin dans les intitulés et les visuels[31], une terminologie dans les descriptifs d'emploi traduisant une hiérarchie implicite, enfin un contenu et un format des descriptifs différents selon les métiers. Nous renvoyons aux exemples dans le « Guide pour la prise en compte de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classification » (p. 35 à 42).

31 - La non prise en compte du féminin dans l'intitulé d'une offre d'emploi n'est pas en soi discriminatoire. L'article 1142-1 dispose que « nul ne peut : 1° Mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché. Cette interdiction est applicable pour toute forme de publicité relative à une embauche et quels que soient les caractères du contrat de travail envisagé ». Le site du Ministère rappelle cependant que c'est une bonne pratique.

L'offre d'emploi est un des outils RH ayant particulièrement évolué ces dernières années sous l'influence du droit de la non-discrimination. Dès les années 1970, la littérature a, en effet, mis en évidence le fait que la mention explicite d un sexe dans l'offre d'emploi pouvait décourager les candidatures de l'autre sexe, et en particulier les femmes, lorsque les offres d'emploi étaient explicitement adressées aux hommes[32]. Grâce à la loi du 13 juillet 1983 qui a transposé une directive européenne, le droit a permis de faire baisser considérablement les références explicites à un sexe particulier incarnant le candidat idéal. On comptait encore 34% d'annonces sexuées en 1960 contre 7% en 2000. À l'inverse, on comptait seulement 3% d'annonces paritaires en 1960 contre 33% en 2000[33].



Source : CEE, « «Cherche homme, femme ou H/F». Le traitement du genre dans les offres d'emploi », *Quatre Pages*, n°54, novembre 2002

Pourtant, encore actuellement, certaines offres d'emploi ne respectent pas la loi, soit par absence de neutralisation de l'intitulé de l'offre, soit par une neutralisation partielle. Les canaux de transmission des stéréotypes de sexe dans les fiches de poste et offres d'emploi sont les suivants :

A. LE CHOIX DU DIPLÔME : UNE FERMETURE DU CHAMP DES POSSIBLES

L'un des risques qui peut être identifié lors de la rédaction de la fiche de poste est de définir un profil précis qui limite la recherche à des candidatures très proches des salariés alors présents dans le poste, notamment pour ce qui est du diplôme. Or, ce critère, s'il est trop restreint, peut orienter le recrutement vers des candidats issus de filières scolaires à prédominance masculine ou à prédominance féminine. Par exemple, pour des métiers techniques, le choix du diplôme

32 - BEM S. et BEM D.B., « Does sex-biased job advertising « aid and abet » sex discrimination ? », Journal of applied social psychology, vol. 3, 1, p. 6-18, 1973

33 - MARCHAL E. et THORNY D., « Cherche homme, femme ou H/F », Le traitement du genre dans les offres d'emploi, Centres d'études de l'emploi, 2002

(ingénieur, bac technologique, DUT technique) peut avoir un effet d'éviction de candidates ou candidats possédant d'autres diplômes, et notamment de candidatures issues de filières plus féminisées[34]. Pour Laurent Depond, auditionné par le CSEP, le prisme est souvent d'exclure les candidates et candidats qui viennent de l'université (filières plus féminisées), au profit de celles et ceux qui viennent des écoles d'ingénieur. Il est donc conseillé de réfléchir aux diplômes nécessaires pour un poste au regard de l'objectif d'égalité professionnelle et, plus précisément, de mixité. Pour certains métiers, comme les métiers très techniques ou spécialisés, une formation en interne est souvent systématiquement nécessaire pour adapter les compétences de n'importe quel candidat au poste. Ainsi, il peut être pertinent d'ouvrir la liste des diplômes à d'autres formations, et notamment à des formations à prédominance féminine ou masculine (selon la prédominance du secteur).

« Par exemple moi ce que je peux reprocher, c'est que parfois, certains managers ou certains chargés de recrutement restent assez sectaires, en ce sens que certains veulent, pour un vendeur en boutique, le BTS spécialisé, et l'expérience en point de vente, en gros le CV qui colle parfaitement à la mission. Moi ce que je reproche parfois, c'est que ça manque un petit peu de prise de risque. Il y a certaines collègues avec qui j'aime travailler, qui aiment les challenges, qui aiment dénicher des profils même si ça correspond pas forcément. C'est ce que je déplore, il y a des chargés de recrutement qui ont cet état d'esprit, mais ils sont trop peu nombreux à mon goût. Je pense que c'est plus rassurant pour eux d'avoir les profils adéquats, alors que certains ont déniché d'excellents profils sur des parcours un peu atypiques. Effectivement dans certains domaines donnés, typiquement un profil financier avec du juridique, il faut avoir le diplôme recherché, l'expérience requise. Mais sur d'autres on se bride un petit peu, et ça peut être une forme de discrimination. On passe à côté de beaux potentiels, des gens qui ont une envie d'apprendre ».

Chargée de recherche, femme.

Source : CORON Clothilde, « *L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques* », *op. cit.* p. 170.

B. LES VISUELS

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. Ces offres d'emploi accompagnées d'un visuel sont souvent associées à des images dont le sexe des personnes représentées est en adéquation avec le sexe dominant du métier en question. Ces visuels reproduisent ainsi des stéréotypes et créent l'impression pour les femmes qu'il s'agit d'un domaine exclusivement masculin auquel elles n'appartiennent pas[35].

Par exemple, nombreuses sont les offres d'emploi, comme dans l'exemple ci-dessous, à représenter des femmes dans les métiers d'assistant ou assistante, de secrétaire, de téléconseiller ou téléconseillère. À l'inverse, les emplois de technicien industriel ou technicienne industrielle ou de commercial et commerciale sont régulièrement associés à des images d'hommes :

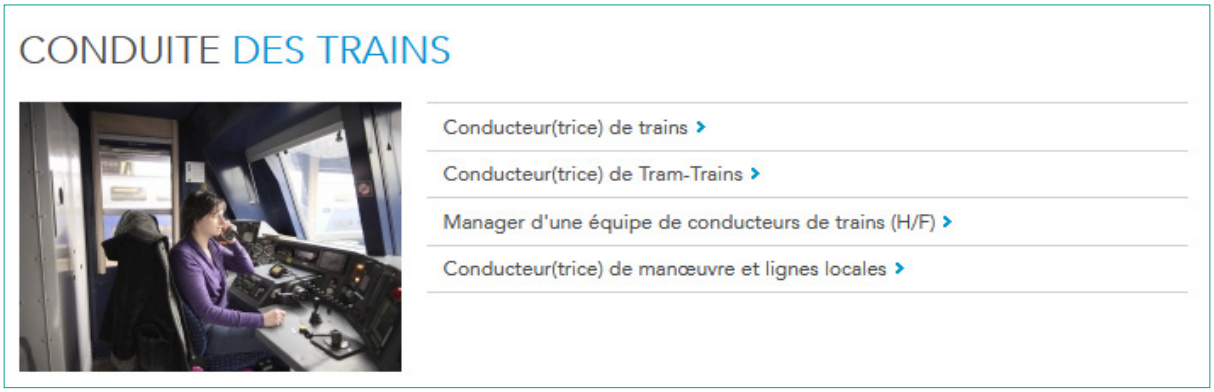
34 - CORON C, *op. cit.*

35 - GAUCHER D. et FRIESEN J. et KAY A., « Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality », *Journal of personality and social psychology*, vol. 101, 2011



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

Plusieurs entreprises donnent à voir sur leur site internet les métiers de l'entreprise afin de promouvoir leurs emplois et d'attirer les candidatures.



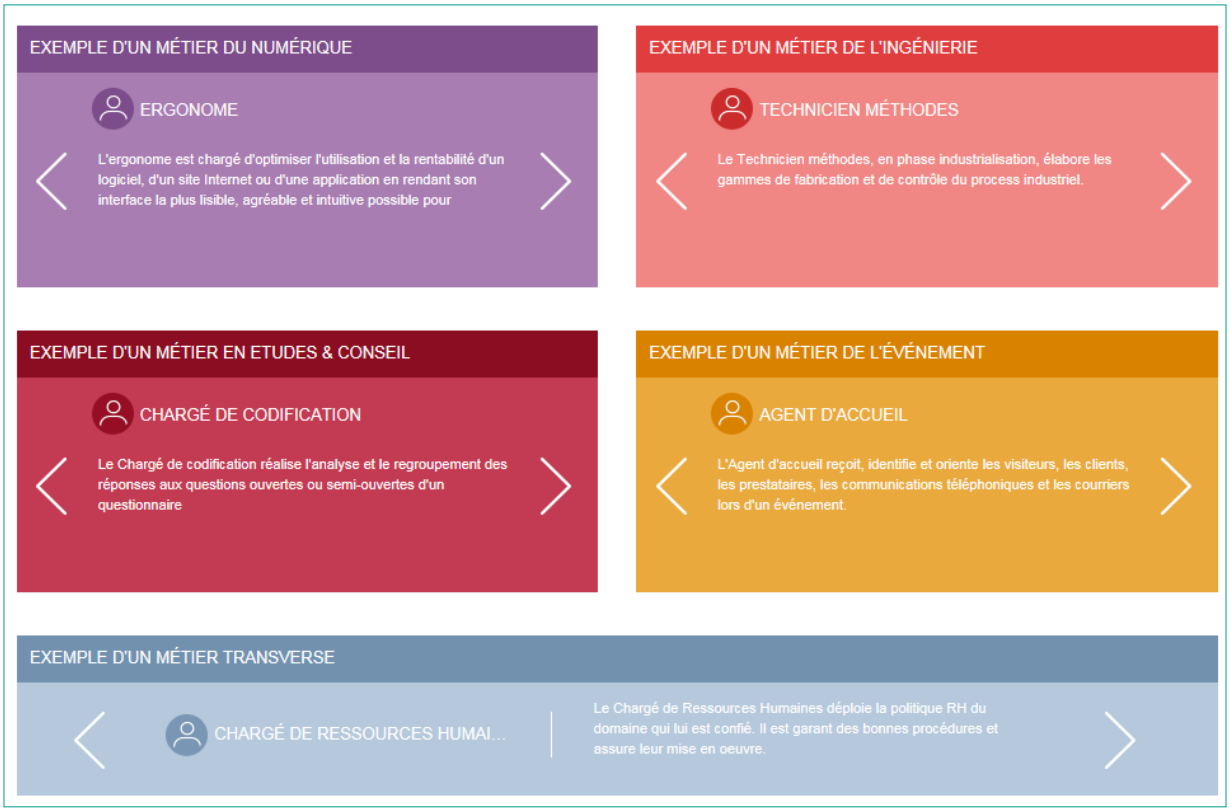
Source : site de la SNCF

Dans cet exemple, le visuel parce qu'il représente une femme, engage les femmes à prétendre à ce type de poste.

Le questionnaire ANDRH/CSEP souligne en effet que, pour encourager les candidatures, quel que soit le sexe, les RH souhaitant favoriser l'égalité professionnelle utilisent principalement l'écriture inclusive et des visuels à contre-courant des stéréotypes : une femme pour un métier technique, un homme pour une fonction support, etc.

C. LA NON PRISE EN COMPTE DE LA MARQUE DU FÉMININ DANS LES INTITULÉS D'EMPLOI DES FICHES DE POSTES ET OFFRES D'EMPLOI

Certains outils, actuellement en vigueur, n'appliquent pas la féminisation ou masculinisation des intitulés et descriptions d'emploi. Dans l'exemple de la cartographie présentée ci-après, nous pouvons constater que l'ensemble des intitulés d'emploi sont rédigés au masculin : « technicien de méthodes », « chargé de codification », « chargé de ressources humaines » ou encore « agent d'accueil ».



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

De même, sur certains sites comme celui présenté ci-dessous, les emplois de l'entreprise qui sont listés et décrits sont rédigés au masculin.

De nombreuses offres de stage et d'alternance sont à pourvoir dans ce domaine.

Sur un marché de l'énergie totalement ouvert à la concurrence depuis le 1er juillet 2007, [redacted] développe ses ventes d'électricité et de services associés, en visant la satisfaction de tous ses clients.

Cette performance commerciale s'est réalisée en tenant nos objectifs d'effectifs et de budget.

Les principaux métiers du commerce :

- Responsable d'équipe en CRC
- Marketeur
- Prévisionniste
- Responsable grands comptes
- Chef de projet SI
- Conseiller client particulier

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

Même réflexion sur cette publicité pour l'armée de l'air (ci-dessous), en effet, bien que juridiquement, aux yeux de la Direction générale du travail interrogée par nos soins, cette pratique ne soit pas illégale car le masculin a valeur de neutre, il semble regrettable de ne pas favoriser l'égalité en donnant la possibilité aux femmes de se reconnaître dans de telles offres d'emploi.



Publicité de l'armée de l'air pour des offres d'emploi, sans mention des deux sexes. Octobre 2018.

Non seulement, l'absence de marque du féminin détourne les femmes de postuler ce type d'emploi, mais si l'employeur se réfère à cette description sexuée de l'emploi pour opérer son recrutement, il peut être inconsciemment influencé au moment de l'élaboration du profil recherché ainsi qu'au moment de la sélection des candidats et candidates, ce qui, à terme, peut nuire à la représentation des femmes, notamment dans les métiers à prédominance masculine, et des hommes, dans les métiers à prédominance féminine.

Certaines offres d'emploi présentent des contradictions dans le texte même.

Hôtesse d'accueil évènementiel
[redacted] - [redacted])

Postuler

L'agence [redacted] recherche des nombreux hôtes et hôtesses évènementiel pour des évènements sur Paris (Soirées, Salons, Galas, Meetings, Comités d'entreprise, Remises de prix, etc..)

LES TACHES :

- Accueil et orientation
- Gestion du vestiaire
- Passage micro
- Remises de prix

VOTRE PROFIL :

- Souriant(e)
- Excellente présentation
- Ayant plusieurs disponibilités
- Habitant Paris ou proche banlieue

Merci d'envoyer votre CV à [redacted]

Type d'emploi : Temps plein, Temps partiel, Intérim, CDD

Ainsi, dans l'exemple ci-contre, l'intitulé du poste est au féminin même si la mention « hôte » figure par la suite. À noter également que l'item « excellente présentation » est discriminatoire.

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

Léquipe de [redacted] est heureuse de vous annoncer louverture d'une nouvelle agence, toujours plus proche des salariés, des intérimaires et des employeurs du territoire, [redacted]
sinstalle prochainement dans l'ouest de Nantes.
Notre client, spécialisé dans la vente recrute dans le cadre de son développement une vendeuse en prêt à porter.
Vos missions seront les suivantes :
- Mise en rayons des articles
- Conseils aupres de la clientele
- Encaissements des achats clients

Le profil

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

Même contradiction ici avec le mot « vendeuse », qui ne saurait être neutre, associé au sigle H/F. Certaines offres d'emploi utilisent bien la mention « H/F » afin de respecter la législation en vigueur mais le descriptif de l'emploi n'intègre pas toujours les deux sexes.

En l'absence d'une présence simultanée des formes féminine et masculine de l'intitulé de l'emploi et des termes utilisés dans le contenu de l'offre, la neutralisation n'est que partielle et ne peut produire les effets escomptés.

BONNE PRATIQUE : Repérer les mots interdits

Pôle emploi a passé un marché avec un prestataire de service afin de mettre en place un système d'analyse sémantique automatique et de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'ensemble des offres d'emploi. Cette analyse fonctionne sur la base d'une liste de « mots interdits » et d'une liste de « mots alerte » (propriétés du prestataire de services). L'outil détecte ainsi les éventuelles mentions non conformes aux critères de légalité et de qualité d'une offre[36]

Certaines entreprises, néanmoins, rédigent leurs offres d'emploi de manière à montrer qu'elles sont ouvertes tout autant aux femmes et aux hommes. Cette pratique reste limitée, puisque selon le questionnaire ANDRH/CSEP, 44% des offres d'emploi seulement sont rédigées de manière à montrer que le poste est ouvert autant aux femmes qu'aux hommes et 52% des répondants n'adoptent aucune rédaction ou visuel particulier visant à favoriser l'égalité professionnelle. Outre l'intitulé, une attention particulière doit être portée au descriptif de l'emploi[37].

D. LE VOCABULAIRE ET LES CHAMPS LEXICAUX

L'usage de termes traditionnellement associés au lexique de la virilité ou de la féminité a une influence sur la candidature ou non-candidature des femmes pour un emploi. Ce vocabulaire, qui renvoie implicitement aux stéréotypes sexistes, peut, en effet, influer sur l'image qui est donnée à voir de l'emploi et, *a fortiori*, sur l'identification des candidates et candidats et leur sentiment d'appartenance. **Plusieurs études ont montré que les offres d'emplois qui utilisent un vocabulaire stéréotypé masculin ont pour conséquence de démotiver les candidatures féminines**[38].

36 Défenseur des droits, *Recruter avec des outils numériques sans discriminer. Guide pratique pour les professionnels du recrutement*, 2015, p.12

37 - Pôle emploi, « Les bonnes pratiques de rédaction des offres sur pole-emploi.fr », octobre 2017

38 - Voir par exemple GAUCHER D. et FRIESEN J. et KAY A., *op. cit.*; HENTSCHEL T., BRAUN S., PEUS C., FREY D., « Wording of advertisements influences women's intention to apply for career opportunities », *Academy of Management Annual Meeting Proceedings,* 2014

Les mots associés aux stéréotypes masculins et féminins

Liste des mots déterminés « masculins » et « féminins » utilisés dans l'étude de Gaucher Danielle, Friesen Justin, Kay Aaron, « Evidence that Gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality », 2011[39].

Vocabulaire associé aux compétences / qualités féminines	Vocabulaire associé aux compétences / qualités masculines
affectueuse / tendre	actif
enfantin	aventurier
souriante	agressif
collaboration	ambitieux
engagée	compétences d'analyse
communialité	affirmer
compassion	sportif
sociable	autonome
attentive	bataille
dépendante	se vanter / fanfaronner
émotive / émotion	défi
empathie	champion
sensible / sentiment	compétitif
flatter	confiant
douce/aimable	courage / courageux
honnête	décision
compétences relationnelles	ferme
gentille	défendre
parenté / filiation	déterminer
fidèle / loyal	dominer
modestie	dominant
houspiller / râler	motivé / déterminé
agréable	audacieux / sans crainte
polie	battre / combattre
discrète	force
responsable	avide
sensible	forte tête
docile	hiérarchie
soutien	hostile
sympathie	impulsif
tendre	indépendant
confiance	individuel
compréhension	intellectuel
chaleureuse	meneur
enthousiaste	logique
	franc
	persister
	imprudent
	confiance en soi
	indépendant
	tenace
	supérieur
	déraisonnable

39 - Les mots recensés dans le tableau ont été traduit de l'anglais au français. Les mots qui ne trouvaient pas d'équivalent en français ont été retirés de la liste.

Ainsi le lexique identifié comme « masculin » dans les offres d'emploi regroupe l'ensemble des termes qui se rapportent aux attributs de la masculinité et aux prescriptions normatives d'« agenticité », c'est-à-dire le fait de faire preuve de compétence, d'initiative ou d'agressivité, d'organisation ou d'autorité. Les termes « leader », « déterminé », « confiant », « agressif » ou encore « autorité » se rapportent donc aux stéréotypes masculins. Il est à noter que ce lexique est très présent dans les offres d'emplois des secteurs à prédominance masculine mais également dans les secteurs mixtes. Au contraire, les postes à prédominance féminine recourent à un vocabulaire dit de « communialité », c'est-à-dire qui appelle à faire preuve d'empathie, de sensibilité, de solidarité.

De plus, le vocabulaire des offres d'emploi a un impact sur les recruteurs ou recruteuses. Les candidates sont perçues comme correspondant moins aux postes haut placés que les candidats lorsque les mots sont écrits au masculin. À l'inverse, les offres contenant des mots (intitulés d'emploi, adjectifs, etc.) écrits au masculin et au féminin sont associées à une plus grande inclusion cognitive des femmes. C'est notamment le cas pour les offres d'emploi pour des postes de leadership : l'étude de L. K. Horvath et S. Sczensny montre que lorsque les offres sont rédigées au masculin, les femmes sont perçues comme étant moins compétentes que les candidats masculins par les recruteurs[40].

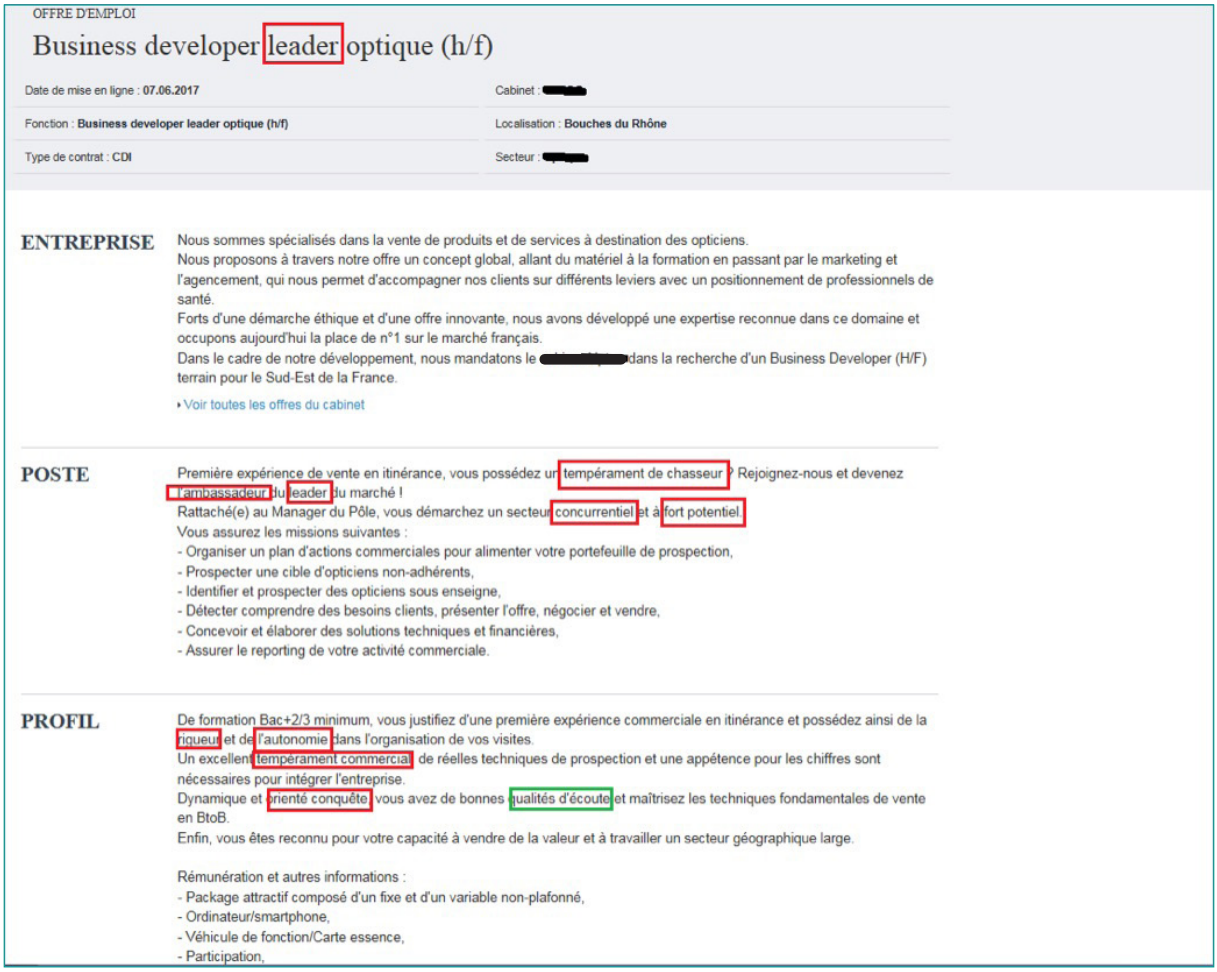
L'étude met aussi en lumière que les femmes se reconnaissent davantage dans les offres d'emploi qui utilisent un vocabulaire associé aux stéréotypes féminins, quel que soit le secteur, alors que les hommes, s'ils ont tendance à trouver ces annonces légèrement moins attrayantes, ne semblent pas affectés quant à leur capacité à « correspondre »[41] au travail.

Ainsi l'étude de D. Gaucher, J. Friesen et A. Kay[42] montre que les femmes ont tendance à trouver les offres moins attractives lorsqu'elles comportent un vocable connoté masculin. Cela résulterait moins d'une propre sous-évaluation de leur capacité à « performer » sur le poste en question qu'une anticipation du fait qu'elles ne correspondraient pas à l'emploi, ou du moins à l'entreprise, en raison de leur sexe. Les femmes se détournent de ces offres d'emploi, non pas car elles estiment ne pas avoir les compétences nécessaires, mais parce qu'elles anticiperaient le fait de ne pas correspondre à l'environnement de travail.

40 - HORVATH L.K., SCZENSNY S. « Reducing women's lack of fit with leadership? Effects of the wording of job advertisements. » *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 2016

41 - Le terme anglais est celui de « Belongingness »

42 GAUCHER D. et FRIESEN J. et KAY A., *op. cit.*



OFFRE D'EMPLOI

Business developer leader optique (h/f)

Date de mise en ligne : **07.06.2017**

Cabinet : [redacted]

Fonction : **Business developer leader optique (h/f)**

Localisation : **Bouches du Rhône**

Type de contrat : **CDI**

Secteur : [redacted]

ENTREPRISE

Nous sommes spécialisés dans la vente de produits et de services à destination des opticiens.
Nous proposons à travers notre offre un concept global, allant du matériel à la formation en passant par le marketing et l'agencement, qui nous permet d'accompagner nos clients sur différents leviers avec un positionnement de professionnels de santé.
Forts d'une démarche éthique et d'une offre innovante, nous avons développé une expertise reconnue dans ce domaine et occupons aujourd'hui la place de n°1 sur le marché français.
Dans le cadre de notre développement, nous mandatons le [redacted] dans la recherche d'un Business Developer (H/F) terrain pour le Sud-Est de la France.

› Voir toutes les offres du cabinet

POSTE

Première expérience de vente en itinérance, vous possédez un tempérament de chasseur ? Rejoignez-nous et devenez l'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 orienté conquête, 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.

Rémunération et autres informations :
- Package attractif composé d'un fixe et d'un variable non-plafonné,
- Ordinateur/smartphone,
- Véhicule de fonction/Carte essence,
- Participation,

Source : offre LinkedIn

Dans l'exemple ci-dessus, l'emploi de « business développer » valorise des qualités qui se réfèrent au champ lexical de la conquête, de la capacité à diriger, de la détermination. On retrouve ainsi l'emploi de termes tels que « leader », « concurrentiel », « orienté conquête », voire « tempérament de chasseur ». Par ailleurs, dans cet offre d'emploi, les « compétences relationnelles », la « patience » ou encore les « qualités d'écoute », qui semblent être des qualités importantes dans le secteur de la vente dont les professionnels sont amenés à être en lien avec une clientèle, ne sont pourtant pas mises en valeur, ce qui peut avoir un impact important sur la performance ultérieure dans l'emploi.

Hôtesse d'accueil standardiste

[redacted] Paris 8e (75)

1 456 € par mois - CDI

CDI Hôte/sse d'accueil Temps partiel 30h/semaine Paris 8ème, à pourvoir au plus vite

Agence à taille humaine spécialisée dans l'Accueil en entreprise Haut de Gamme sur Paris.Nous travaillons avec différents types de structures allant de la PME à des Groupes internationaux : Cabinets d'avocats, agences de communication, groupes spécialisés dans le luxe...Nous avons le souhait de vous proposer des postes qui correspondent à votre profil

Description du poste :

Nous recrutons pour notre client, un cabinet d'avocats International basé sur Paris 8ème, une Hôtesse pour assurer l'Accueil de leur siège : Vous travaillerez du lundi au vendredi de 13H à 20H (1h de pause repas)Le poste est à pourvoir très rapidement.

Vos missions : L'accueil des visiteurs, clients, fournisseurs, collaborateurs, etc.Le service de boisson chaude (thé, café) dans les salles de réunion,La gestion de l'accueil téléphonique, transfert des appels avec annonce et prise de messages qualitativeTri et distribution du courrier et des faxGestion des coursiersTenue des différents registres (courrier, coursiers, visiteurs)

Profil : Vous disposez d'une excellente présentation, d'une parfaite élocution, et possédez un grand sens du service et de l'accueil,Vous êtes souriant(e) dynamique, mature, autonome, organisé(e) et rigoureux/se Vous avez un bon niveau d'anglais oral,La maîtrise des outils bureautiques (Word, Excel, Outlook) sont indispensables.

Rémunération : 1456 euros brut / mois + remboursement 50% Pass Navigo+ Tickets restaurantsLocalisation du poste : Paris 8ème

Qualifications requises : Qualités exigées : dynamisme, réactivité, confidentialité, discrétion, bonne présentation, rigueur, sens du service, esprit d'initiative et autonomie de quelques tâches administratives.Anglais Accueil

Type d'emploi : CDI

Salaire : 1 456,00€ /mois

Langue exigée :

- anglais

il y a 24 jours - sauvegarder

Source : offre LinkedIn

L'exemple ci-dessus souligne (en vert) l'importance prise par les mots à connotation féminine, principalement liés à l'apparence, la capacité d'organisation et le sens du service, contre celle prise par ceux à connotation davantage masculine (en rouge), pour un poste « d'hôtesse ».

Le choix des verbes utilisés est également symptomatique à cet égard, comme le souligne le Bureau International du Travail (BIT). Ce dernier met en évidence le fait que, lorsqu'il s'agit d'emplois à prédominance féminine, le choix de la voie passive dans la rédaction de la fiche de poste est plus fréquent[43]. Alors que pour les emplois à prédominance masculine, sont davantage utilisés des verbes d'action tels que « contrôler », « animer », « diriger », « définir », « organiser », « examiner », qui transmettent une impression de dynamisme, d'activité tandis que ceux utilisés à la voix passive expriment une action subie par le sujet.

43 - Bureau International du Travail, Guide pratique Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois, Genève, 2008, p.59

EXEMPLE : fiche métier de l'ascensoriste (emploi à prédominance masculine)

Le métier | Où l'exercer ? | Carrière et salaire | Accès au métier | Exemples de formations | En savoir plus

Nature du travail

Installation et réglages

Après l'étude des plans et schémas de l'ouvrage à réaliser, ce technicien de montage équipe la cage de l'ascenseur : mise en place des barres de guidage, implantation du moteur et de sa commande, pose des portes palières et des boutons d'appel, câblages et raccordements électriques. Il procède ensuite au montage de la cabine, aux contrôles et réglages préalables à la mise en service.

Entretien et dépannage

Il peut aussi être responsable de la maintenance d'un parc d'ascenseurs, de monte-charge ou d'escaliers mécaniques. Il procède régulièrement aux contrôles, nettoyages et réglages nécessaires. En cas de panne, il identifie le système défaillant et effectue généralement un échange standard (carte électronique, boîtier électrique…). La pièce défectueuse est réparée à l'atelier de l'entreprise ou renvoyé chez le fabricant.

Modernisation et adaptation

L'ascensoriste adapte les installations aux besoins des usagers en tenant compte de l'augmentation des charges transportées et de la vitesse de déplacement. Il réalise les modifications nécessaires pour maintenir les installations en conformité avec l'évolution de la réglementation.

Organisation et suivi des sites

À chaque intervention, l'ascensoriste effectue les tests réglementaires de remise en service. Il remplit et signe les fiches techniques qui constituent le dossier de maintenance de l'appareil.

Compétences requises

De la mécanique à l'informatique

Qu'ils soient à traction électrique ou hydraulique, les ascenseurs sont des équipements relativement complexes. L'ascensoriste maîtrise les nouvelles techniques comme les anciennes. Le montage et l'entretien requièrent une certaine polyvalence. Des connaissances en mécanique (soudage, montage), électrotechnique, électricité (câblage), électronique et informatique sont indispensables.

Rigueur et méthode

En liaison régulière avec sa hiérarchie (radio, téléphone portable), l'ascensoriste intervient de manière autonome sur le parc d'appareils qui lui est confié (généralement, entre 50 et 150 ascenseurs). Il doit analyser rapidement le problème technique et adapter son intervention en appliquant précisément les procédures et les règles de sécurité pour lui-même comme pour les utilisateurs.

Le sens du dialogue

En contact direct avec des architectes, des professionnels du bâtiment, des organismes de logements sociaux, des syndics, des copropriétaires ou des habitants, l'ascensoriste doit avoir un bon sens relationnel. Lors de pannes ou même d'un arrêt très provisoire pour cause de maintenance, il doit faire preuve de sang-froid, de patience et de compréhension face à des usagers quelquefois exigeants.

Par exemple, la description du métier d'ascensoriste, à prédominance masculine, emploie largement la voie active dans la fiche métier ci-dessus : elle utilise près de 10 verbes d'actions à la voix active : « équipe », « procède », « identifie », « adapte », « réalise », « effectue », « remplit », « signe » ou encore « intervient ».

E. LE DÉVELOPPEMENT DU SENTIMENT DE NON-APPARTENANCE

Au-delà de la discrimination directe via la référence explicite à un sexe donné, les offres d'emploi peuvent contenir des stéréotypes de sexe, qui peuvent influencer la perception de l'offre d'emploi par les femmes. En effet, les signaux qui indiquent qu'un emploi est en général occupé par un homme ou qu'il évolue dans un « monde d'hommes » alertent les femmes sur le fait qu'elles ne pourront pas correspondre et appartenir à ce milieu[44]. Ce sentiment de non appartenance (*non-belongingness*) est susceptible d'avoir un impact sur la motivation et l'engagement des femmes dans une candidature, comme c'est le cas pour les questions d'origine nationale et ethnique[45]. Il semble donc que les stéréotypes empêchent les femmes de ressentir un sentiment d'appartenance pour un emploi ou une profession et provoquent un effet d'éviction de leur candidature, et ce, indépendamment de la perception qu'elles ont de leurs compétences.

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. Toutefois, on constate dans l'exemple ci-dessous la prégnance des stéréotypes, ou du moins la difficulté de réformer les pratiques anciennes, puisque l'affichage de la recherche de l'égalité se fait dans le dernier paragraphe alors que toute la description de la fiche de poste emploie le masculin !

TECHNICIEN PLATEFORME

[redacted] recherche un Technicien Plateforme avec pour mission:

- Assurer l'assemblage des machines en atelier
- Tester les machines
- Installer les machines chez les clients

De formation technique à dominante électromécanique, mécanique ou automatisme (DUT/BTS).

Curiosité et sens technique prononcé.

Souci de la qualité et du respect des process.

Capacité à prendre en compte les contraintes industrielles du client et à partager ses connaissances avec les équipes d'exploitation.

Capacité à travailler en équipe.

Une première expérience de 3 à 4 ans dans un environnement à fort contenu technologique (machines spéciales, industrie des semi-conducteurs, MOCVD, mécanique de précision, instrumentation, etc...)

De bonnes bases en anglais, une disponibilité pour effectuer des déplacements ponctuels à l'étranger.

POSTULER

La [redacted] forte de la diversité de ses métiers est soucieuse du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de la diversité, de la mixité et de la non-discrimination.

BONNE PRATIQUE : Indiquer l'engagement de l'entreprise pour l'égalité dans les offres d'emploi

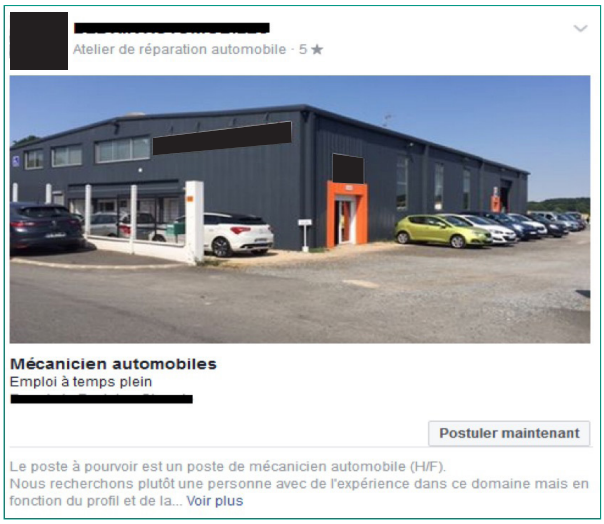
44 - GAUCHER D. et FRIESEN J. et KAY A., *op. cit.*

45 - WALTON G M. et COHEN G. L., « A question of belonging : race, social fit and achievement », Journal of Personality and social Psychology, vol. 92, p. 82-96, 2007

F. INTERNET : NOUVELLES OFFRES, NOUVEAUX RISQUES

Les exemples présentés précédemment s'expliquent notamment par des brèches dans les contrôles de la rédaction des offres d'emploi sur internet. Dans certaines entreprises, les managers, qui ne sont pas toujours formés aux questions d'égalité professionnelle et de non-discrimination et qui ne sont pas visés par les dispositions légales sur la formation obligatoire concernant les questions de discrimination, peuvent poster directement des offres sur le site de l'entreprise et de ses filiales46. D'où des disparités dans la rédaction des offres de poste, et plus particulièrement, dans le respect des règles de droit.

Le Défenseur des droits, dans son guide Recruter avec des outils numériques sans discriminer[47], alerte sur le faible contrôle du contenu des offres d'emploi des sites internet de recrutement ou jobboards, en particulier sur les sites non spécialisés. Par exemple, Facebook, réseau social personnel, a intégré en son sein une plateforme de mise en ligne d'offres d'emploi. Nombre de ces offres ne sont pas ou partiellement neutres au regard du sexe, comme le montrent les exemples présentés ci-dessous, valorisant des emplois pourvus de la seule marque du masculin.





Source : Facebook

46 - CORON C., *op. cit.*

47 - Défenseur des droits, Recruter avec des outils numériques sans discriminer [...] *op. cit.*

2

TROUVER ET ATTIRER LES CANDIDATURES : LE *SOURCING*

Le *sourcing* est l'étape de recherche des candidatures. L'analyse devra donc porter à la fois sur d'éventuelles différences entre les femmes et les hommes quant à leur mode de recherche d'emploi, mais aussi sur les canaux utilisés par les entreprises pour attirer les candidatures.

2.1. Les offres d'emploi : la fracture numérique susceptible de pénaliser les femmes précaires et/ou seniors

Pour rappel, l'offre d'emploi fait partie des principaux canaux de recherche de candidates et candidats utilisés par les entreprises, tout statut confondu. Elle est utilisée par 44% des entreprises[48] et, en 2015, dans 87% des recrutements de cadres[49].

Aujourd'hui, les **offres d'emploi sont avant tout postées sur les sites internet** généralistes ou des sites internet spécialisés d'offres d'emploi. 41% des annonces sont diffusées sur internet contre seulement 4% dans la presse papier[50]. Le Défenseur des droits explique que, dans l'ensemble, les sites internet de recrutement ou *jobboards* ont été tout d'abord conçus pour le recrutement de cadres mais leur usage a été étendu à tout type d'emploi. Il en découle de possibles inégalités d'accès aux offres d'emploi et de compréhension du fonctionnement des sites. L'ergonomie des sites internet peut, en effet, être complexe pour certains profils moins qualifiés et/ou moins formés à l'usage des outils numériques, sachant que la fracture numérique est plus importante chez les femmes que chez les hommes. Par exemple, sur les *jobboards*, il est nécessaire de remplir son CV en ligne avant d'accéder aux offres d'emploi. Or, l'étape de rédaction du CV est parfois complexe sur ce type de site. Ce décalage entre les outils numériques et les utilisateurs ou utilisatrices est un élément central de la fracture numérique.

Les femmes précaires et/ou seniors sont un public particulièrement touché par cette fracture numérique. L'enquête Ipsos-Microsoft de 2010 a en effet montré qu'il existe différents profils de femmes confrontées au numérique : « femmes numériques », « techno-demandeuses », « techno-sceptiques » ou « techno-défavorisées ». Les techno-défavorisées (plus souvent ouvrières, employées, résidant en milieu rural, de faible formation initiale) sont moins équipées en outils numériques, et surtout disposent moins d'un email personnel, qui est pourtant un des outils fondamentaux dans la recherche d'emploi, ce qui génère, selon Brice Teinturier, directeur d'Ipsos, « une fracture numérique sur le marché de l'emploi »[51]. Nathalie Wright, directrice générale de la division Grandes entreprises et alliances de Microsoft France, ajoute que : « C'est tout l'enjeu de la fracture numérique, car une femme en recherche d'emploi ne sachant pas poster un CV sur Internet sera de facto exclue de 90% des offres d'emploi proposées. »[52]

La fracture numérique peut donc empêcher les personnes en situation de précarité et les seniors d'accéder aux offres d'emploi, et parmi eux, plus particulièrement les femmes, qui sont majoritaires parmi les personnes précaires.

48 - DARES, Enquête sur les offres d'emplois et de recrutements (Ofer), édition 2016

49 - Apec, *Sourcing* cadres, éditions 2016, « Comment les entreprises recrutent leurs cadres », mai 2016

50 - DARES, *op. cit.*

51 - « Une importante «fracture numérique» pénalise les femmes sur le marché de l'emploi », entretien avec Brice Teinturier, DG chez Ipsos, par Katleen Erna, https://www.developpez.com/actu/27243/Une-importante-fracture-numerique-penalise-les-femmes-sur-le-marche-de-l-emploi-entretien-exclusif-avec-Brice-Teinturier-DG-chez-Ipsos/

52 - Compte rendu audition n°4, délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes de l'Assemblée nationale, Mardi 20 octobre 2015

BONNE PRATIQUE :
Accompagner les femmes pour lutter contre la fracture numérique

Des associations et entreprises se sont associées pour organiser des ateliers de formation pour les femmes subissant les effets de la fracture numérique. C'est notamment le cas d'Orange Solidarités et des Centres d'information des femmes et des familles (CIDFF) qui organisent des ateliers gratuits pour accompagner six à huit femmes dans la maîtrise des outils numériques de recherche d'emploi.

2.2. Cooptation et réseaux, ou la résistance des pratiques informelles de recrutement

Les réseaux professionnels et personnels sont des canaux centraux de la recherche de candidates et candidats. Ils sont utilisés par les recruteurs dans 53% des embauches, tous emplois confondus, et ont permis de recruter dans 27% des cas. Selon l'APEC, pour le recrutement des cadres en 2016, 40% des entreprises ont fait appel à la cooptation des salariés et 57% ont fait appel au réseau de contacts du recruteur.

Le réseau est une ressource, tant pour le recruteur que pour le candidat ou la candidate. Comme l'indiquent Maria Giuseppina Bruna et Mathieu Chauvet, « reflet du capital social d'un individu, son réseau personnel est le fruit d'un parcours en socialisation où s'entremêlent portefeuille relationnel hérité et liens acquis au bénéfice d'investissements stratégiques visant à en élargir le périmètre »[53]. Le réseau peut ainsi permettre au candidat ou à la candidate d'une part, de connaître l'existence d'une offre d'emploi ou d'un besoin dans une entreprise, et d'autre part, de faire relayer sa candidature par un contact au sein de l'entreprise pour accroître ses chances. Pour le recruteur, cela permet de trouver plus facilement des candidates ou candidats.

A. LES CLUBS ET RÉSEAUX : UNE PRATIQUE D'HOMMES ?

Or, le capital social est réparti inégalement entre les individus, et notamment entre les femmes et les hommes. En effet, la pratique du réseau est principalement masculine. Selon l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises), les hommes cultivent davantage leurs réseaux plus ou moins formels et ce, en dehors des heures de travail, notamment dans une optique d'évolution de carrière. Les femmes ont plus tendance à se tourner vers leurs pairs, des amis ou la famille pour des informations ou des conseils[54]. De plus, les femmes, ayant la charge de 80% des tâches domestiques et des deux tiers des tâches parentales[55], ont moins de temps à consacrer à l'entretien de ces réseaux.

Ainsi, l'enquête HEC au féminin, Ipsos et BCG *Les réseaux professionnels comme facteur de réussite : paradoxes et divergences* montre qu'en moyenne, les femmes ont cinquante personnes dans leur réseau contre soixante-douze pour les hommes[56].

53 - BRUNA M. G. et CHAUVET M., « Des femmes et des réseaux : mentoring et réseaux affinitaires au service de l'égalité ». Regards croisés sur l'économie, n°15 (2), 2014

54 - GREVE A. et SALAFF J., « Social networks and entrepreneurship », Entrepreneurship theory and practice, 28, 2003.

55 - INED, enquête Étude des relations familiales et intergénérationnelles, 2009

56 - HEC au féminin, IPSOS et BCG, *Les réseaux professionnels comme facteur de réussite: paradoxes et divergences*, 2015

B. UN MARCHÉ CACHÉ SUSCEPTIBLE D'EXCLURE LES FEMMES

Le réseau permet d'offrir des opportunités de carrières. Comme l'indique Dominique Méda, l'insertion professionnelle des femmes peut être entravée par des freins relationnels (effet de réseau)57. Les réseaux fonctionnent comme des marchés cachés. Or, ils regroupent davantage d'hommes que de femmes et ce sont donc les hommes qui seront davantage susceptibles de se voir offrir des opportunités, qu'ils se transmettent entre eux, ce qui crée un phénomène d'homophilie[58] : les recruteurs vont utiliser leur réseau composé en majorité d'hommes pour trouver de nouvelles candidates ou nouveaux candidats. Il est à noter que ce canal est très utilisé par les petites et moyennes entreprises.

2.3. Les réseaux sociaux de l'emploi

En France, nombre de sociétés disposent d'un compte sur un média social et l'utilisent pour recruter du personnel. Elles peuvent, par ce biais, diffuser des annonces, identifier et rechercher des candidates et candidats au profil ciblé. Cet outil sert en grande partie au recrutement de cadres. Selon l'édition 2016 de l'enquête *Sourcing* Cadres de l'Apec, un tiers des recruteurs ont utilisé les réseaux sociaux professionnels comme canal de *sourcing* pour recruter un cadre. Depuis 2008, le taux d'utilisation a quasiment été multiplié par trois (12% en 2008).

Les réseaux sociaux peuvent également apporter des informations complémentaires sur les candidates et candidats. 98% des répondants du questionnaire ANDRH/CSEP déclarent ainsi utiliser le réseau professionnel LinkedIn, et 37% le réseau professionnel Viadeo, pour recueillir des informations complémentaires. 30% déclarent se servir également de Facebook, ce qui pose la question de l'accès aux données personnelles et du respect de la vie privée dans les process RH.

A. LES FEMMES SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS : UNE PRÉSENCE EN DEMI-TEINTE

Les modes de recherche d'emploi sont, globalement, similaires entre les femmes et les hommes. Néanmoins, les hommes utilisent plus souvent les réseaux sociaux professionnels que les femmes (14% contre 8 %)[59].

Lorsqu'elles sont présentes sur les réseaux sociaux professionnels, les femmes se valorisent moins. Certaines études ont notamment montré que les femmes utilisent moins les espaces d'écritures libres sur LinkedIn que les hommes (résumé général du profil et description des emplois)[60]. Pourtant, ces espaces d'écriture libre permettent de rendre compte, plus précisément, des compétences acquises et des savoir-faire.

Le réseau social LinkedIn a lui-même analysé la présence des femmes sur le réseau, il est notamment observé que les hommes promeuvent de manière plus directe leurs compétences dans les rubriques « Compétences et recommandations » et « Réalisations » et ont un réseau plus large que les femmes. Or, les profils qui mettent en avant cinq compétences ou plus reçoivent 17 fois plus de vues[61].

57 - MEDA D., *Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Flammarion, Paris, 2008

58 - IBARRA H., « Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. » Administrative Science Quarterly, vol. 37, n°3, 1992, pp. 422–447

59 - MORDIER B., VACHER M., « Les médias sociaux : quel usage pour le marché de l'emploi ? », Insee, 2015

60 - ALTENBURGER K. M., RAILAKSHMI De, FRAZIER K., AVTENIEV N., HAMILTON J., « Are There Gender Differences in Professional Self-Promotion? An Empirical Case Study of LinkedIn Profiles Among Recent MBA Graduates », AAAI Publications, Eleventh International AAAI Conference on Web and Social Media

61 - 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

B. LES RÉSEAUX SOCIAUX DE L'EMPLOI : UN RISQUE DE FAVORISER LES CANDIDATURES MASCULINES

Les réseaux sociaux professionnels reproduisent les réseaux professionnels humains qui se caractérisent souvent par l'homophilie de leurs membres. En effet, les réseaux tels que LinkedIn encouragent les liens entre personnes venant d'une même école ou université, ou encore, d'un même secteur. Les réseaux sociaux professionnels permettent aux personnes ayant au départ un réseau de relations interpersonnelles riches de développer et d'étendre leurs liens grâce à la technologie[62]. À l'inverse, les personnes ne bénéficiant pas au départ d'un réseau géographique ou professionnel fort ne pourront pas profiter de l'« effet réseau ». Or, nous avons pu voir que la création et l'entretien d'un réseau interpersonnel est davantage une pratique d'hommes. Les réseaux sociaux professionnels sont donc susceptibles de reproduire les inégalités entre les femmes et les hommes.

2.4. Les partenariats universités-écoles-entreprises

Les relations écoles-entreprises se sont beaucoup développées ces dernières années. Certaines entreprises mettent en place des partenariats avec des universités ou des écoles de l'enseignement supérieur pour recruter des étudiants et étudiantes, dès l'obtention de leur diplôme. Le stage de fin d'étude ou l'alternance dans une entreprise sont souvent les antichambres d'un futur recrutement. Les futurs salariés sont également amenés à rencontrer les entreprises partenaires de l'école lors de forums annuels organisés dans les halls des écoles. Enfin, il existe des « chaires d'entreprises » au sein des écoles : les élèves ayant suivi le cursus seront embauchés par l'entreprise une fois diplômés[63]. Les écoles d'ingénieurs et les secteurs du technique, de l'industrie et du numérique sont particulièrement engagés dans ces partenariats. Or, les femmes représentent seulement 28% des effectifs des écoles d'ingénieurs[64] et autour de 15% de ceux des établissements de formation liées au numérique[65]. Les partenariats peuvent donc générer des biais dans le recrutement pouvant aller à l'encontre de l'objectif d'égalité professionnelle, et plus précisément de l'objectif de mixité.

À l'inverse, les partenariats avec les écoles pourraient permettre de créer des viviers plus féminisés dès lors qu'une réflexion est menée au regard de l'égalité professionnelle[66].

62 - GROSSETTI M., « Que font les réseaux sociaux aux réseaux sociaux ? », Réseaux , n° 184-185, 2014.

63 - « Partenariats écoles/entreprises, Emploi, enseignement, recherche, des liens toujours plus forts », Le Nouvel Économiste, 2011 [en ligne] disponible à l'adresse : https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/partenariats-ecolesentreprises-10283/

64 - *Femmes ingénieurs, Résultats d'une étude sociologique sur les conditions d'études des filles en école d'ingénieur, réalisée à partir d'un sondage lancé par l'Association Femmes ingénieurs en 2016,* (publication mars 2017), 2016.

65 - https://talentsdunumerique.com/le-numerique-femmes

66 - JOSEPH O., LEMIERE S., « Analyse des phénomènes de discrimination à l'encontre des jeunes femmes d'origine française et étrangère dans leur insertion professionnelle », *Reflets et perspectives de la vie économique,* Tome XLIV, 2005/2, p. 83-93.

BONNE PRATIQUE : Des chartes pour un recrutement responsable

Plusieurs chartes (voir chartes en annexe) engagent leurs signataires à suivre certaines pratiques pour favoriser un recrutement responsable et une diversification des profils recrutés.

- **« Charte des intermédiaires de l'emploi. Ensemble pour l'égalité dans les recrutements » :** les signataires s'engagent notamment à **« diversifier les canaux de recrutement afin de favoriser la diversité des profils sélectionnés ».**

  Les intermédiaires de l'emploi signataires de cette charte s'engagent également à **« garantir l'objectivité et la transparence des recrutements ».**
- **« Charte du recrutement responsable »** de SYNTEC Conseil en recrutement : elle énonce des bonnes pratiques à suivre comme par exemple le **« recrutement sans discrimination ».**

3

LE TRI DES CV : UNE ÉTAPE CRUCIALE DE SÉLECTION

Le tri des candidatures est l'étape la plus sélective des procédures de recrutement : environ un candidat sur deux est éliminé[67]. C'est aussi lors de cette phase que les risques liés à la discrimination sont les plus forts[68].

1. Candidat ou candidate : des facteurs pouvant induire des discriminations

Trois facteurs peuvent être identifiés plus particulièrement : le sexe, la présence d'enfants, et l'apparence physique, dans une logique intersectionnelle (c'est-à-dire en prenant en compte le fait que ces différentes dimensions ne s'additionnent pas simplement mais plutôt interagissent entre elles).

A. LE SEXE ET LA PRÉSENCE D'ENFANTS

En général les candidatures sont composées d'un CV et d'une lettre de motivation. Dans les CV, le sexe du candidat ou de la candidate peut être connu par le recruteur grâce au prénom et à la photo. À cet égard, l'Observatoire des discriminations a organisé un *testing* qui compare les résultats en termes de convocations aux entretiens d'embauche entre un candidat de référence (homme blanc de 28-30 ans) et des candidates et candidats factices susceptibles d'être discriminés, notamment à raison du sexe et du nombre d'enfants. L'étude a montré qu'une femme de trente deux ans mariée et ayant trois enfants a 37% de chances en moins d'être convoquées pour un entretien. L'Observatoire souligne qu'au regard des résultats du testing, des plaintes auraient pu être déposées par 109 femmes[69].

De plus, ainsi que le montre un testing mené par l'Observatoire des discriminations qui consistait à envoyer un CV d'une femme célibataire et un CV d'une femme mariée avec enfants, en réponse à 63 offres d'emploi, une différence de traitement entre candidates avec enfant (information contenue dans le CV) et femmes célibataires peut être constatée pour l'accès aux entretiens d'embauche[70] : 30 réponses positives et 23 négatives pour les femmes célibataires , alors que la femme mariée avec enfants a reçu 20 réponses positives.

La Fondation des femmes a également publié, en novembre 2018, les résultats d'un *testing* sur les discriminations envers les femmes à l'embauche pour des emplois majoritairement masculins[71]. 902 CV ont été envoyés en réponse à des offres d'emploi de chauffeur-livreur, mécanicien automobile et jardinier. Il apparaît qu'une femme candidate à un emploi dit « masculinisé » a 22% de chance de moins qu'un homme candidat d'être rappelée par un employeur pour un entretien.

67 - DARES, Enquête sur les offres d'emplois et de recrutements (Ofer), édition 2016

68 - GAVAND A., *Prévenir la discrimination à l'embauche,* Paris : Ed. d'Organisation, 2006 ; AMADIEU J.-F., *Discrimination à l'embauche. De l'envoi du CV à l'entretien,* Observatoire des discriminations, 2005

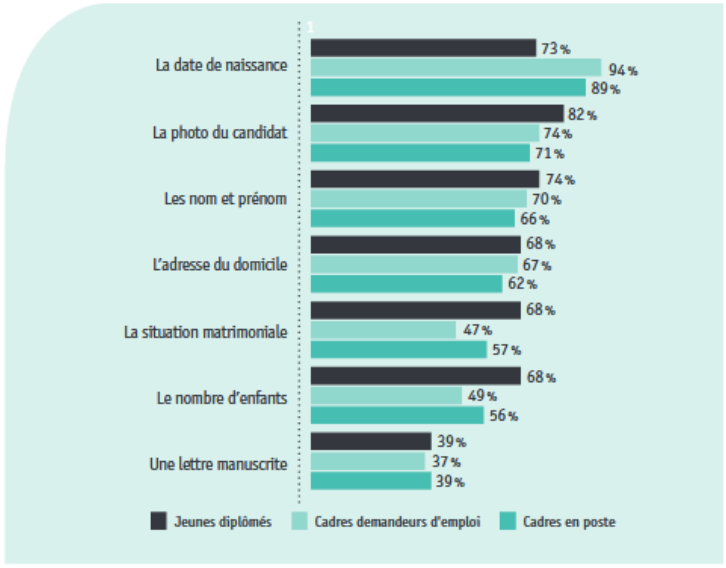
69 - Observatoire des discriminations, « Baromètre Adia », Novembre 2006

70 - Observatoire des discriminations/ADIA, « Enquête par testing Femme avec enfants : une discrimination à l'embauche ? », Décembre 2004

71 - Fondation des femmes, Testing sur les discriminations à l'embauche, 2018

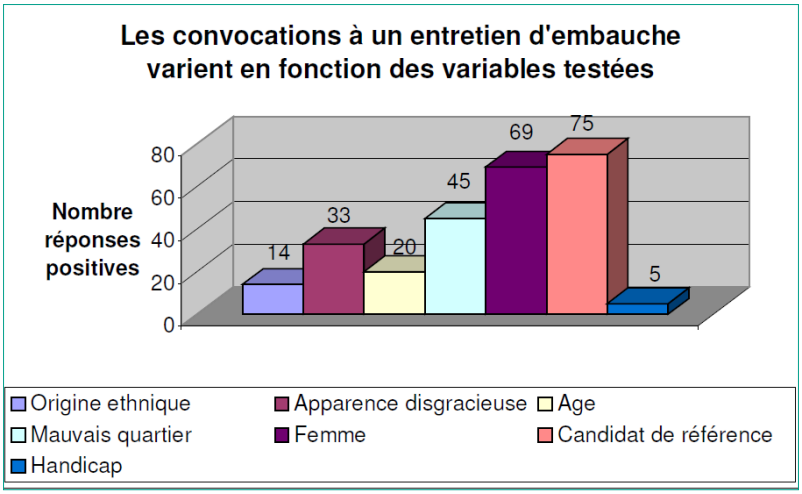
B. L'APPARENCE PHYSIQUE : LA PHOTO EN QUESTION

– Figure 14 –
Est-il important que ces éléments d'information figurent dans le CV des candidats à des postes cadres ? (Réponses oui, tout à fait + oui, plutôt)



La photo sur le CV est encore considérée, par les recruteurs comme par les candidates ou candidats, comme un élément indispensable. Par exemple, 82% des jeunes diplômés considèrent que la photo du candidat doit figurer dans des CV de candidates et candidats à des postes de cadres[72].

Pourtant, comme l'indique Jean-François Amadieu, aux États-Unis, les CV ne contiennent jamais de photo[73]. D'ailleurs, aux États-Unis, l'Equal *Employment Opportunity Commission* précise que les recruteurs ne doivent pas demander de photos sur les CV[74]. Les employeurs sont soumis à l'obligation de demander aux candidates et candidats uniquement des informations pertinentes au regard du poste à pourvoir. Or, la photographie n'apporte, a priori, aucune information pertinente sur un candidat ou une candidate et sa présence risque, au contraire, d'être un facteur induisant une discrimination.



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

72 - APEC, « Recruter un cadre : entre sélection et risque de discrimination », *Les études de l'emploi cadre,* n°2013-1, janvier 2013
73 - AMADIEU Jean-François, « CV anonyme et prévention des discriminations », *Cahier de recherche PRISM-CERGORS,* 28 Juillet 2014
74 - https://www.eeoc.gov/laws/practices/

Le graphique ci-contre montre les résultats d'un testing mené par l'Observatoire des discriminations suite à l'envoi de différents CV, accompagnés de photos, en réponse à des offres d'emploi. L'âge, l'origine ethnique et le sexe ont un impact

significatif sur les convocations à des entretiens d'embauche. On voit ici l'impact très différent des variables retenues et si la variable sexe ne montre qu'un écart de 6 points avec le candidat de référence, la variable apparence disgracieuse dont le libellé même appartient au registre du féminin, et la variable âge ciblent principalement les femmes.



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

L'apparence physique disgracieuse visible sur une photo de CV peut avoir ainsi un impact sur la candidature. Comme l'indique Hélène Garner-Moyer, « dès l'observation de la photo, des biais en faveur des plus séduisants apparaissent »[75]. Par exemple, une étude montre que, pour les emplois de vendeuses, le fait d'être maquillée sur les photos de CV permet aux candidates d'obtenir trois fois plus de réponses positives[76]. De même, les femmes qui portent en décolleté sur leur photo de CV ont significativement davantage de chances d'être recrutées pour des postes de comptables ou de vendeuses[77]. Une analyse plus approfondie de l'impact de l'apparence physique dans la sélection des candidates et candidats est menée ci-après.

C. UNE APPROCHE INTERSECTIONNELLE : DES PEINES DÉMULTIPLIÉES POUR LES FEMMES

Comme le définit le Défenseur des droits, qui souligne l'importance de la prise en compte de l'intersectionnalité dans son 11ème baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi[78], l'approche intersectionnelle suppose que différents critères interagissent ensemble d'une manière telle qu'ils sont inséparables. Autrement dit, les différents motifs de discrimination produisent une nouvelle forme de discrimination qui ne peut se réduire à la somme de ses composantes, intensifiant et amplifiant l'effet discriminatoire.

Les femmes ne sont pas un groupe social homogène. Il est dès lors nécessaire d'appréhender ces pratiques discriminatoires à raison du sexe de façon intersectionnelle. Ainsi, Jean-François Amadieu précise que « si l'on choisit d'élargir les variables que l'on met dans une analyse statistique, on a une vision plus complète, plus intéressante, des phénomènes de discrimination. Souvent, on les simplifie. Or, la simplification dans le domaine des discriminations, c'est quand même assez dommageable, parce qu'on passe à côté de la réalité des problèmes »[79].

Quelques études se sont emparées de cet enjeu en analysant notamment l'intersectionnalité du sexe et de l'origine (française, marocaine, sénégalaise et vietnamienne) sur la discrimination lors du tri des CV. Un *testing* a notamment été conduit entre février et avril 2009, ciblant la profession d'informaticien de niveau bac+5 en Ile-de-France[80]. Huit CV

75 GARNER-MOYER H. « Le poids de l'apparence physique dans la décision d'embauche. », *Le Journal des psychologues*, vol. 257, no. 4, 2008, p.54

76 - KERTECHIAN S., « The Impact of Beauty during Job Applications. », *Journal of Human Resources Management Research,* 2016

77 - KERTECHIAN S., *L'impact de l'apparence physique et vestimentaire sur la sélection des candidats,* Mémoire de Master 2 recherche, Université Paris 1-Cergors, 2013

78 - Défenseur des droits et OIT, 11ème baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi, 2018

79 - Audition de Jean-François Amadieu par le CSEP

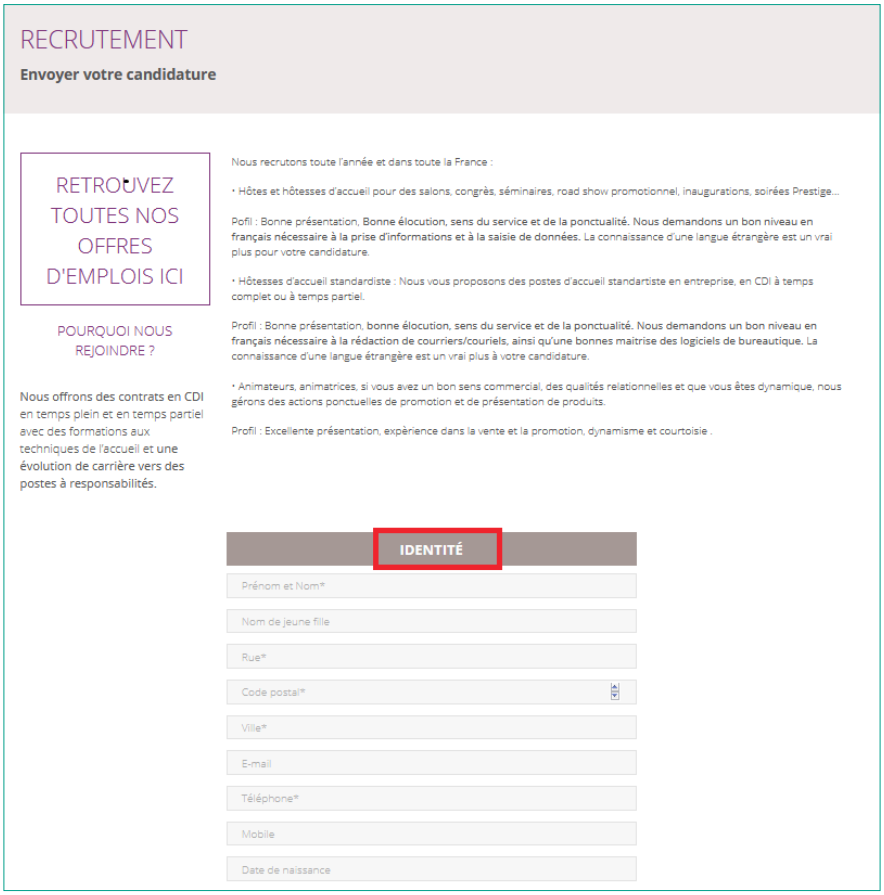
80 - *Ibid.*

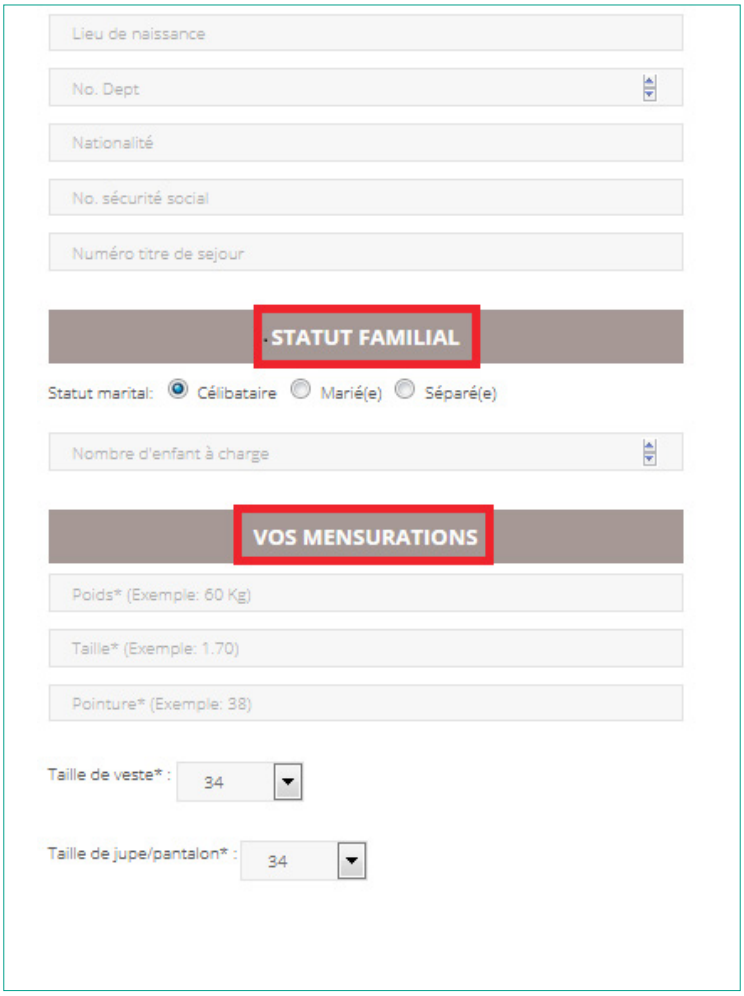
similaires ont été construits et envoyés simultanément en réponses à 303 offres d'emploi. Parmi les femmes, l'origine africaine est pénalisante (marocaine ou sénégalaise) alors que, globalement, l'origine vietnamienne ne l'est pas. Néanmoins, les femmes d'origine vietnamienne ont moins de chances d'accéder à un entretien d'embauche que les femmes d'origine française lorsque le salaire offert est plus élevé. Les femmes sénégalaises et marocaines subissent ainsi, plus que d'autres, une double pénalité en raison de leur sexe et de leur origine.

3.2. Internet : de nouvelles pratiques susceptibles d'induire des discriminations

A. LES « NOUVEAUX CV »

Risque accru également pour ces « nouveaux CV », CV préformatés en ligne sur les sites internet de recrutement, les réseaux sociaux professionnels comme Linkedin, les sites des entreprises et les *jobboards* qui proposent des zones de texte libres. Le Défenseur des droits a alerté sur l'absence de garde-fous au stade de la conception du site internet de recrutement ou de *jobboards* qui engendre des risques de discrimination importants, notamment au regard de l'âge, du sexe, etc. Nous avions déjà vu que les femmes recouraient moins aux possibilités de se valoriser sur ces espaces mais, plus grave encore, en l'absence d'alerte sur l'exploitation qui pourrait être faite d'informations mal maîtrisées, les candidates et candidats potentiels pourraient transmettre des informations personnelles (situation familiale et maritale) susceptibles d'induire un traitement discriminant de la part d'un recruteur. De plus, outre les zones de texte libre, des CV préformatés peuvent contenir explicitement des questions discriminatoires. Par exemple, sur ce site d'une entreprise, le CV préformaté comprend deux rubriques à caractère discriminatoire : les mensurations et le statut familial.





Exemple d'un CV préformaté en ligne

À ces CV préformatés s'ajoutent les CV vidéos qui consistent en une brève présentation face caméra ou webcam. Une étude menée par le cabinet de recrutement Mozaïk et Paris Dauphine a montré que les CV vidéos avaient un impact positif sur les candidatures des femmes. Pourtant, l'*Equal Employment Opportunity Commission* aux États-Unis a rendu un avis informel sur la question des CV vidéos qui questionne leur efficacité. La commission indique que le visionnage d'une vidéo peut déclencher des stéréotypes inconscients et note que leur utilisation doit être accompagnée, comme tout outil ou pratiques de recrutement, de recommandations de bonnes pratiques et de mesures en faveur de l'égalité[81]. Il est également à noter que ces nouveaux outils nécessitent une maîtrise des outils informatiques qui peuvent exclure certaines catégories de candidates ou de candidats, et notamment les femmes précaires et/ou seniors subissant la fracture numérique.

81 - Lettre de l'équipe de conseil juridique de la *U.S. Equal Employment Opportunity Commission* en réponse à une demande d'un particulier, 21 septembre 2010, disponible en ligne à l'adresse : https://www.eeoc.gov/eeoc/foia/letters/2010/ada_gina_titlevii_ video_resumes.html

B. LE RECOURS AUX RÉSEAUX SOCIAUX POUR COMPLÉTER LES INFORMATIONS DU CV : LA QUESTION DE LA RÉPUTATION

Pour trier les candidatures, les recruteurs peuvent avoir recours à internet pour compléter les informations sur les candidates ou candidats, en tapant un nom sur Google ou encore en se rendant directement sur des réseaux sociaux, que ce soit les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo ou les réseaux sociaux personnels comme Facebook ou Instagram.

RAPPEL LÉGISLATION
Protection des données personnelles

Bien que le recours aux réseaux sociaux par les recruteurs soit très répandu, il est nécessaire de rappeler que ce recours est interdit au nom de la protection du droit à la vie privée par les articles. L.1221-6 à L.1221-9 du Code du travail. Ainsi, la vérification du profil d'un candidat via les réseaux sociaux personnels et la collecte de données personnelles à son insu sont interdites.

Selon le Défenseur des droits, il existe un risque spécifique lié à l'utilisation des réseaux sociaux. Les réseaux sociaux professionnels, outils dédiés au recrutement, sont encore rarement utilisés pour les emplois peu ou non qualifiés. Pour ces emplois, ce sont souvent les réseaux sociaux personnels, comme Facebook ou Instagram, qui sont consultés par les recruteurs. Or, ces réseaux contiennent des données personnelles, et les candidates et candidats n'ont pas le plus souvent anticipé qu'elles pouvaient être utilisées lors d'une procédure de recrutement. Les candidates et candidats à des emplois peu ou pas qualifiés ne pensent que rarement à gérer leur e-réputation (réputation en ligne). Ils sont donc davantage exposés à des risques de sélection biaisée, liés aux préjugés du recruteur, que ce soit via des photos personnelles susceptibles d'être facteurs de discriminations en raison de l'apparence physique, des photos de famille susceptibles de fournir des informations sur la situation familiale et conjugale d'un candidat ou d'une candidate, des photos de soirées susceptibles de conduire à des préjugés liés au comportement/style de vie du candidat ou de la candidate, etc. Le risque est réel. 35% des recruteurs avouent avoir déjà écarté un candidat suite à des traces négatives trouvées en ligne[82].

BONNE PRATIQUE :
Une charte encadrant les réseaux sociaux

Pour encadrer l'utilisation de ces réseaux sociaux, l'association « A compétence égale » a créé une Charte « Réseaux sociaux, Internet, Vie privée et recrutement » (voir charte en annexe) qui stipule, pour les signataires que : **« dans le cadre d'une procédure de recrutement, la sélection des candidatures doit reposer uniquement sur les qualifications et les compétences et exclure tout critère d'ordre personnel ou privé »**. Les signataires s'engagent ainsi, entre autres, à limiter l'utilisation des réseaux personnels (Facebook par exemple) et à privilégier le recours à des réseaux professionnels (LinkedIn), ainsi qu'à sensibiliser et former les recruteurs sur la nécessité de ne pas collecter ni tenir compte d'informations privées. Les intermédiaires de l'emploi ont un rôle à jouer dans la formation des candidates et candidats à la gestion de leur *e-reputation*.

82 - Enquête réalisée par RégionsJob, 2013

3.3. L'anonymisation, une solution pérenne ?

Le CV anonyme fait l'objet d'un débat récurrent dans les réflexions menées sur la lutte contre les discriminations à l'embauche. L'article 24 de la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances, codifiée à l'article L. 1221-7 du Code du travail, avait prévu que, dans les entreprises de plus de cinquante salariés, le CV d'un candidat à un emploi devait être examiné dans des conditions préservant son anonymat. Mais, par l'article 48 de la loi du 17 août 2015, le législateur a modifié l'article L1221-7 du Code du travail en rendant le CV anonyme facultatif. Sous-tendue par une volonté de neutraliser la discrimination (ethnie, origine, sexe) et les biais de sexe, cette méthode a ses limites.

A. UNE VOLONTÉ DE NEUTRALISER LES BIAIS DE SEXE LORS DE CETTE ÉTAPE CRUCIALE

Le CV anonyme, ne précisant pas le sexe du candidat ou de la candidate et masquant une éventuelle photo, peut limiter l'impact des biais inconscients pouvant conduire à écarter une femme d'un poste donné. C'est ce qu'ont notamment montré diverses expérimentations et études à l'étranger[83]. L'enquête suédoise d'Olof Åslund et d'Oskar Skans, publiée en 2007, a ainsi montré que « les procédures anonymes augmentent les chances des femmes et des candidats d'origine non occidentale d'accéder aux entretiens d'embauche »[84].

Les arguments favorables au CV anonyme s'appuient notamment sur le fait que la discrimination est plus importante au moment du tri des CV que de l'entretien[85].

B. LES LIMITES DE L'ANONYMISATION DES CANDIDATURES

Des limites ont été soulevées néanmoins au regard de l'effectivité de l'anonymisation des candidatures. Les candidatures anonymes ne permettront pas de masquer d'éventuels vides biographiques, et notamment les vides biographiques d'une année qui peuvent être les indices d'un congé maternité. En outre, avec les nouvelles technologies, ces CV risquent de conduire à des démarches de contournement avec l'utilisation accrue d'internet et des réseaux sociaux comme mode de recrutement.

Le Défenseur des droits souligne que l'anonymisation des données fournies par les candidates et candidats sur les sites internet de recrutement ou les *jobboards* pose également des difficultés malgré son apparente vocation protectrice :

- lorsque l'anonymisation est laissée à la main des candidates et candidats : un employeur peut se voir proposer, pour une même offre, des candidatures plus ou moins anonymisées, risquant de rendre « suspects » ceux qui auront fait le choix de l'anonymisation ;
- lorsque l'outil ne permet pas une anonymisation cohérente des données : si certaines données peuvent être anonymisées dans l'espace candidat, un CV téléchargé en pièce-jointe peut fournir lesdites informations au recruteur.

Cette méthode, parfois utilisée de manière volontariste par les entreprises et les recruteurs, ne se suffit pas à elle-même et doit s'inscrire dans une approche non-discriminante globale, en amont et en aval du processus de sélection[86].

83 - Voir par exemple ASLUND O. et SKANS O., « Do anonymous job application procedures level the playing field ? », Institute for Labour Policy Market evaluation, 2007; BOEG M. et KRANENDONK E., « Blindfolded Recruiting », Erasmus School of Economics, Rotterdam, 2013; KRAUSE A., « Anonymous job applications of fresh Ph.D economists », *Economic Letters*, Volume 117, Issue 2, 2012, pp. 441-444

84 - *Ibid.*, p.1

85 - AMADIEU J.-F., « Discrimination à l'embauche. De l'envoi du CV à l'entretien. », Observatoire des discriminations, 2005

86 - GAVAND A., *Prévenir la discrimination à l'embauche*, Paris, Ed. d'Organisation, 2006

3.4. Sexisme et tri des CV : l'état d'esprit des recruteurs

A. UN DOUBLE STANDARD D'ÉVALUATION

Lors du tri des candidatures, **les femmes et les hommes sont évalués selon un double standard.** Une étude du professeur en psychologie sociale, André Ndobo, met en situation des recruteurs qui doivent analyser des CV pour le recrutement d'un chargé de clientèle[87]. La photo a été neutralisée et seul le nom permet aux recruteurs de deviner le sexe du candidat. Au cours de l'étude, il est demandé aux recruteurs de justifier leur choix lors du pré-tri de CV. André Ndobo montre ainsi que le lexique des recruteurs se fonde sur les stéréotypes de sexe les plus classiques pour justifier le rejet des candidatures féminines. Les recruteurs mettent souvent en relation le sexe masculin avec les compétences professionnelles et la polyvalence : les hommes seraient à la fois des leaders, ambitieux, déterminés (vocabulaire de l'agenticité) et capable d'empathie, de solidarité, à l'écoute (vocabulaire de la communialité). « Le cœur de l'image sociale des hommes, particulièrement des hommes au travail, est constitué par la relation "illusoire" entre sexe masculin et compétence professionnelle »[88]. À l'inverse, le lexique utilisé pour décrire les candidatures féminines ne comporte que peu de références à l'employabilité de la candidate.

B. TROUBLER LE GENRE, L'INCONGRUENCE STÉRÉOTYPIQUE DÉFAVORABLE AUX FEMMES

Le fait de ne pas correspondre aux normes de genre (par exemple, une femme est douce et gentille et les hommes ont de l'autorité), appelé incongruence stéréotypique, ne permet pas aux femmes d'être mieux perçues par les recruteurs lors du tri des CV. Par exemple, les femmes qui possèdent des qualités objectives d'agenticité (leader, ambition) brouillent les normes de genre car ce sont des qualités associées généralement aux hommes. Ces femmes « leaders » ne sont pas pour autant mieux jugées par les sélectionneurs de CV[89].

Cette incongruence stéréotypique agit aussi sur les hommes. Des études montrent, en effet, que des hommes possédant un prénom typiquement masculin, comparativement à ceux possédant un prénom mixte ou plus féminin, sont considérés comme ayant de meilleures chances de réussite dans un métier typiquement masculin[90]. À l'inverse, des hommes qui possèdent un prénom mixte ou plus féminin, comme Camille ou Gaël, troublent le genre, c'est-à-dire que le prénom ne permet pas de présumer immédiatement du genre de la personne et sont considérés comme étant moins porteurs de réussite dans ces métiers masculins.

C. LA SURCHARGE COGNITIVE, UN FACTEUR AGGRAVANT

L'influence des stéréotypes est particulièrement marquée lorsque les recruteurs doivent sélectionner des CV parmi un grand nombre de candidatures reçues. Les recruteurs doivent parfois effectuer cette sélection en un minimum de temps. Ces conditions les placent en situation de **surcharge cognitive :** ils doivent traiter beaucoup d'informations dans un temps limité91. Dans ces conditions, les recruteurs se servent alors plus systématiquement de « raccourcis cognitifs » qui permettent d'éviter une analyse minutieuse de chaque candidature, qui prendrait trop de temps. Quand les recruteurs

87 - N'DOBO A., « Biais sexistes et marques d'inégalité de genre dans le discours des recruteurs : un effet de la persistance des discriminations sexistes dans l'accès au travail », *Revue internationale de psychologie sociale,* vol. tome 22, no. 1, 2009, pp. 107-136

88 - *Ibid.*, p. 127

89 - *Ibid.*

90 - BRUNING James L., POLINKO Natale K., ZERBST Jennifer I., BUCKINGHAM Justin T., « The effect on expected job success of the connotative meanings of names and nicknames. », *The Journal of Social Psychology,* vol. 140, 2000, pp. 197-201

91 - MACRAE C., MILNE A.B., BODENHAUSEN G.V., « Stereotypes as energy-saving devices : a peek inside the cognitive toolbox. », *Journal of personality and social psychology,* n° 66, 1994

sont confrontés à un nombre important de candidatures, ils seront donc particulièrement susceptibles d'être influencés par leurs biais cognitifs et par les stéréotypes de sexe.

D. LES FEMMES MOINS RECOMMANDÉES QUE LES HOMMES

Les dossiers de candidatures peuvent contenir parfois des lettres de recommandations qui ont pour objectif principal de valoriser et de légitimer le candidat. Pourtant, comparées aux lettres de recommandations écrites pour les hommes, les lettres de recommandations pour les femmes sont plus courtes, plus susceptibles d'être des « lettres d'assurance minimale », de contenir des termes genrés et d'émettre des doutes sur les compétences des candidates[92].

Les passages en rouge de la lettre[93] présentée ci-dessous à titre d'exemple soulignent l'ambivalence de cette lettre de recommandation, traduite de l'anglais :

Cher Alfred,

C'est un plaisir de vous écrire pour appuyer la candidature de Sarah Gray MD, une de nos urologues qui quitte Saint-Louis et rejoindra votre programme. Je connais Sarah depuis environ quatre ans, et ait entretenu des relations amicales avec son mari et elle-même, particulièrement durant l'année passée. Sarah est assez proche de ma femme, et elles cherchent souvent à se voir. Evidemment, Sarah est une physicienne très engagée qui a de très bonnes compétences techniques, de l'ambition, et un désir de participer activement au soin des enfants rencontrant des problèmes urologiques. Je comprends qu'elle cherche ainsi à développer un programme clinique, maintenant qu'elle a décidé de quitter le laboratoire, et à se concentrer exclusivement sur la médecine clinique.

Bien que je ne puisse pas commenter les compétences cliniques du Dr Gray dans le détail, j'ai été impressionné par son attention pour les patients avec lesquels nous sommes tous deux impliqués. J'estime qu'elle est une chirurgienne intéressée et soucieuse de ses patients, qui procure d'excellents soins et essaie vraiment de communiquer avec les patients et les physiciens. Elle est davantage académique que la plupart des physiciens et cela devrait être une ressource maintenant qu'elle s'implique dans son propre programme.

Même si Sarah va nous manquer, nous sommes sûrs qu'elle sera un véritable atout dans votre programme, nous lui souhaitons donc bonne chance.

S'il y a davantage de questions auxquelles je peux répondre à propos du Docteur Gray, n'hésitez pas à m'appeler.

Bien cordialement,
Charles Lewis MD
Professeur en pédiatrie
Directeur de la vision d'urologie

92 - TRIX F., PSENKA C., « Exploring the color of glass : Letters of recommendation for female and male medical faculty. », Discourse & Society, n° 14, 191-220, 2003; SCHMADER T., WHITEHEAD J., WYSOCKI V.H., « A linguistic comparison of letters of recommendation for male and female chemistry and biochemistry job applicants. », *Sex roles*, 2007

93 - Traduction d'une lettre issue de : TRIX F., PSENKA C., « Exploring the color of glass : Letters of recommendation for female and male medical faculty. », *Discourse & Society*, n° 14, 191-220, 2003

Cette lettre de recommandation est ambivalente sur plusieurs points. Le départ de Sarah Gray est présenté sous l'angle affectif, voire amical (« Sarah est assez proche de ma femme ») : elle va « manquer » au service qu'elle quitte. De plus, aucun commentaire n'est fait sur ses compétences cliniques et on insiste sur son empathie (« soucieuse de ses patients ») plus que sur ses compétences.

4

LES TESTS DE RECRUTEMENT : DE LA NECESSITÉ DE TESTER LES TESTS

Le besoin de réduire les risques a engendré l'apparition de techniques plus ou moins fiables destinées à mieux appréhender les qualités des candidates et candidats et à révéler des aspects cachés ou invisibles des candidats. Les tests de recrutement participent de ce besoin. L'édition de tests est une niche florissante de l'économie et le chiffre d'affaires total du testing pourrait représenter en France 10 millions d'euros par an[94].

Les tests de recrutement interviennent le plus souvent après un premier tri des CV et sont utilisés pour préciser les aptitudes et les personnalités des candidates et candidats. Ils sont utilisés pour les cadres mais aussi pour les non-cadres. Ainsi, une des études de l'APEC en 2016 montre que près d'un cadre sur deux (47%) a passé des tests lors de son dernier recrutement[95]. Ce taux est quasiment stable depuis 2012. Chez les non-cadres, de grandes entreprises utilisent des tests (la SNCF et la RATP par exemple)[96].

4.1. Les conditions de passation des tests

RAPPEL LÉGISLATION
Les tests

L'article L.1221-8 du Code du travail indique que le candidat doit être expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Les résultats obtenus sont confidentiels. Cet article précise également que les méthodes et techniques d'aide au recrutement des candidates et candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.

La CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) rappelle que tout candidat doit pouvoir « obtenir sur demande et dans un délai raisonnable toutes les informations le concernant y compris les résultats d'analyses et des tests ou évaluations professionnelles éventuellement pratiqués. »

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. L'interaction entre la personne chargée de faire passer les tests et le candidat ou la candidate est la pierre angulaire de cette étape. Pour étudier ces interactions au regard du sexisme et de l'égalité entre les femmes et les hommes, Delacollette *et al.*[97] ont demandé à des femmes de jouer le rôle de candidates prenant part à un test de recrutement pour une entreprise. Des candidates ont été placées dans un contexte sexiste bienveillant, tandis que les autres participantes étaient placées soit dans un contexte sexiste hostile, soit dans un contexte non-sexiste.

94 - NEOMA Business School, « Testons les tests », 2014

95 - Apec, *Sourcing* cadres, éditions 2016. « Comment les entreprises recrutent leurs cadres », mai 2016. Voir aussi NEOMA Business School, *op. cit.*

96 - Source : sites internet du recrutement de la SNCF et de la RATP

97 - DELACOLLETTE N., DARDENNE B. et DUMONT M., « Stéréotypes prescriptifs et avantages des groupes dominants », *L'Année psychologique*, vol. 110, no. 1, 2010, pp. 127-156

DÉFINITIONS :

Le sexisme hostile renvoie à une attitude négative et un traitement différent et défavorable à l'égard des femmes, intentionnel, visible et sans ambigüité. Quant au sexisme dit bienveillant, il « prend la forme de croyances, en apparence positives, mais en réalité condescendantes ou infantilisantes à l'endroit des femmes »[98]. Ces attitudes relevant du sexisme bienveillant se caractérisent, dans le cadre de la passation des tests, par une attention particulière portée par les chargés de recrutement sur une supposée incapacité des candidates à comprendre les consignes et/ou à réussir aux tests. Les chargés de recrutement peuvent alors être tentés de proposer leur aide en cas de difficulté ou de répéter les consignes des tests.

Les participantes étaient évaluées par un test de résolution de problème dans ces différents contextes. Les résultats montrent que la performance des candidates placées dans un contexte sexiste bienveillant était significativement moins bonne que celle des candidates placées dans des conditions de sexisme hostile. Cette moins bonne performance s'explique par des « pensées intrusives reflétant des doutes à propos de leur propre compétence »[99]. Les chercheurs concluent que « ces résultats montrent que les idéologies paternalistes et les prescriptions qu'elles véhiculent peuvent effectivement mener les femmes à douter de leur compétence et à avoir de moins bonnes performances »[100] car comme l'indiquent B. Dardenne et M. Sarlet, « en suggérant l'idée que les femmes sont fragiles et qu'elles ont besoin de la protection des hommes, le sexisme bienveillant suggère également qu'elles sont inférieures et moins capables qu'eux »[101]. Ce sexisme bienveillant peut alors nuire aux performances des femmes aux tests de recrutement, selon un processus de prophéties auto-réalisatrices.

De plus, Louis-Charles Vannier, psychologue et spécialiste des analyses de données pour les Éditions du Centre de Psychologie Appliquée (ECPA) suggère qu'une réflexion devrait être menée sur la passation des tests dans des conditions non contrôlées, c'est-à-dire à domicile, au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes[102], compte tenu à la fois de la moindre confiance en elles-mêmes des femmes et des intrusions potentiellement fréquentes dans leur espace consacré à cet exercice de ceux dont elles ont majoritairement la charge familiale (enfants).

98 - GRESY B. et BECKER M., « Le sexisme dans le monde du travail, entre déni et réalité », Rapport du CSEP n°2015-01, 6 mars 2015

99 - *Ibid.*

100 - DELACOLLETTE N., DARDENNE B. et DUMONT M., *op. cit.*

101 - SARLET M. et DARDENNE B., « Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres », *L'Année psychologique*, vol. 112, n° 3, 2012, p.438

102 - Audition de l'éditeur de test Pearson France ECPA par le CSEP, représenté par Hélène Dennery, Présidente de la société éditrice de tests ECPA ; Béatrice Joubert, directrice International Conception tests RH ; Louis-Charles Vannier, psychologue et spécialiste des analyses de données ; Valéria Mascellani, psychologue, consultante pour les entreprises

4.2. Contenu des tests : une scientificité en question

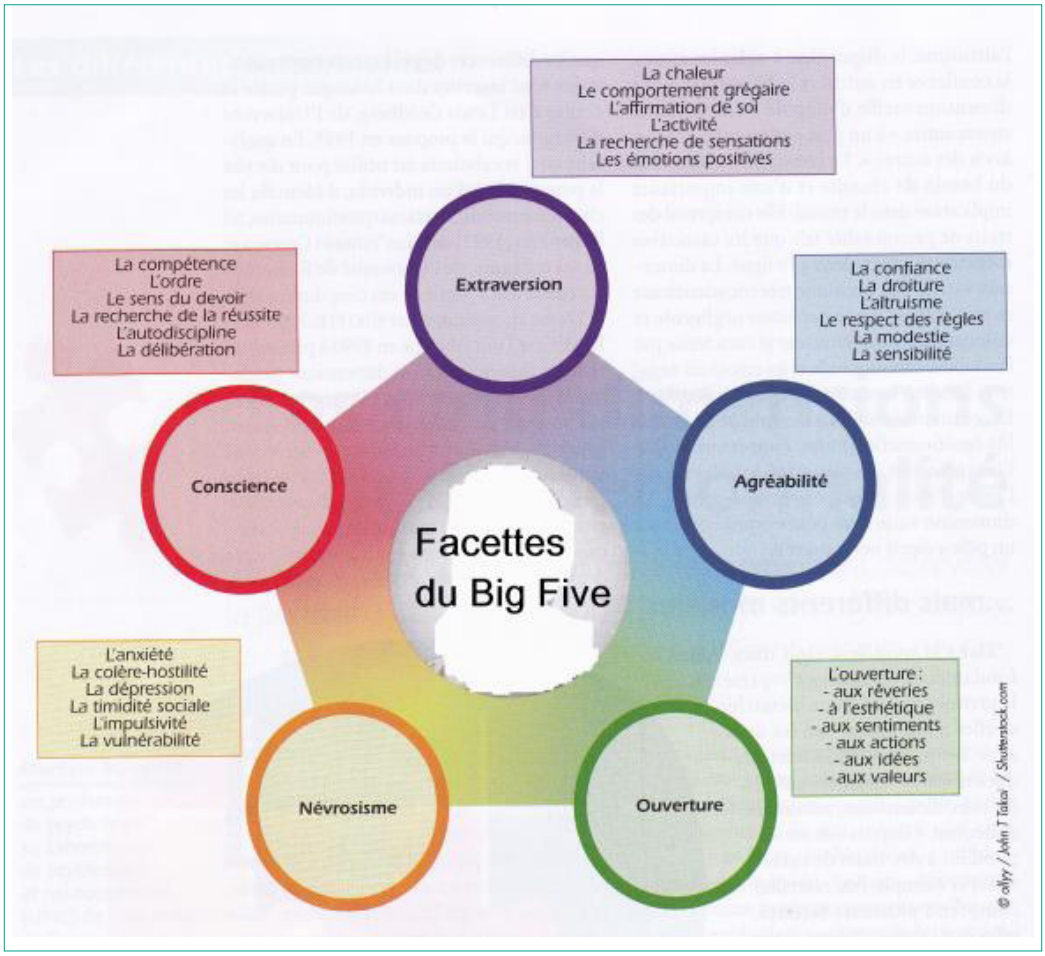
Il existe différents types de tests pour aider à la prise de décision de recrutement. Les principaux sont les tests de personnalités, les tests d'aptitudes et les tests de mise en situation (*assessment centers*, tests à plusieurs, etc.).

A. TESTS DE PERSONNALITÉ

D'après l'édition 2016 de l'enquête Ofer précitée, les tests de personnalité sont utilisés dans 7% des recrutements. Leur importance est grande néanmoins car, dans certaines entreprises éditrices de tests, les tests de personnalité sont les produits les plus vendus. Ils représentent, par exemple, 63% des tests de l'éditeur ECPA[103].

Les tests de personnalité sont essentiellement le test MBTI (Myers-Briggs type Indicator), test le plus utilisé dans le monde, le PAPI (Personality and Preference Inventory), utilisé par 10% des recruteurs en France, le SOSIE et les tests issus du modèle « *Big Five* ». Le présent rapport analysera les deux principaux modèles de tests de personnalité : le MBTI et le *Big Five*.

Le modèle *Big Five*



103 - Audition de l'éditeur de test Pearson France ECPA par le CSEP, représenté par Hélène Dennery, Présidente de la société éditrice de tests ECPA ; Béatrice Joubert, directrice International Conception tests RH ; Louis-Charles Vannier, psychologue et spécialiste des analyses de données ; Valéria Mascellani, psychologue, consultante pour les entreprises

Ce modèle est considéré comme l'un des tests de personnalité les plus rigoureux scientifiquement. Il comprend cinq dimensions : l'ouverture à l'expérience, la conscience, l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme, notions dont la définition figure dans le schéma ci-dessus. Ces cinq catégories se subdivisent elles-mêmes en sous-catégories d'analyse. Malgré l'apparente rigueur de cette classification, la méthode de calcul des résultats est susceptible de reposer sur des biais sexistes. En effet, le fait de renseigner le sexe a un impact significatif sur l'interprétation des résultats. Après avoir rempli le test deux fois avec des réponses identiques, mais un sexe différent, la journaliste Olivia Goldhill obtient des écarts plus ou moins considérables entre les femmes et les hommes, le plus grand concernant le critère d'agréabilité[104].

Traduction des résultats du test mené par Olivia Goldhill :

Mes résultats au test du site BFI en tant que femme :	Mes résultats au test du site BFI en tant qu'homme :
Ouverture d'esprit Ceux qui ont des résultats élevés ont tendance à être originaux, créatifs, curieux, complexes ; Ceux qui ont des scores bas ont tendance à être conventionnels, terre-à-terre, d'intérêts étroits, peu créatifs. Votre percentile : **96 -** Vous aimez les nouvelles expériences et voir les choses d'une nouvelle manière.	**Ouverture d'esprit** Ceux qui ont des résultats élevés ont tendance à être originaux, créatifs, curieux, complexes ; Ceux qui ont des scores bas ont tendance à être conventionnels, terre-à-terre, d'intérêts étroits, peu créatifs. Votre percentile : **94 -** Vous aimez les nouvelles expériences and voir les choses d'une nouvelle manière.
Responsabilité/conscience Ceux qui ont des résultats élevés ont tendance à être fiables, bien organisés, rigoureux, prudents ; Ceux qui ont des scores bas ont tendance à être désorganisés, non fiables, négligents. Votre percentile : **43 –** Vous n'êtes ni organisée ni désorganisée.	**Responsabilité/conscience** Ceux qui ont des résultats élevés ont tendance à être fiables, bien organisés, rigoureux, prudents ; Ceux qui ont des scores bas ont tendance à être désorganisés, non fiables, négligents. Votre percentile : **56 –** Vous n'êtes ni organisé ni désorganisé.
Extraversion Ceux qui ont des résultats élevés ont tendance à être sociables, amicaux, enjoués, bavards ; Ceux qui ont des scores bas ont tendance à être introvertis, réservés, inhibés, silencieux. Votre percentile : **69 –** Vous êtes relativement sociable et appréciez la compagnie des autres.	**Extraversion** Ceux qui ont des résultats élevés ont tendance à être sociables, amicaux, enjoués, bavards ; Ceux qui ont des scores bas ont tendance à être introvertis, réservés, inhibés, silencieux. Votre percentile : **75 –** Vous êtes relativement sociable et appréciez la compagnie des autres.
Amabilité / agréabilité Ceux qui ont des résultats élevés ont tendance à être gentils, sympathiques, indulgents, courtois ; Ceux qui ont des scores bas ont tendance à être critiques, impolis, sévères, insensibles. Votre percentile : **29 – Vous trouvez facile d'exprimer votre irritation envers les autres**	**Amabilité / agréabilité** Ceux qui ont des résultats élevés ont tendance à être gentils, sympathiques, indulgents, courtois ; Ceux qui ont des scores bas ont tendance à être critiques, impolis, sévères, insensibles. **Votre percentile : 50 – Vous n'êtes ni particulièrement indulgent, ni irritable.**

104 - 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/

Emotivité négative (névrosisme) Ceux qui ont des résultats élevés ont tendance à être nerveux, tendus, fragiles, inquiets ; Ceux qui ont des scores bas ont tendance à être calme, relaxés, sûrs, solides. Votre percentile : **87** – Vous êtes une personne globalement anxieuse qui a tendance à s'inquiéter pour les choses.	**Emotivité négative (névrosisme)** Ceux qui ont des résultats élevés ont tendance à être nerveux, tendus, fragiles, inquiets ; Ceux qui ont des scores bas ont tendance à être calme, relaxés, sûrs, solides. Votre percentile : **91** – Vous êtes une personne globalement anxieuse qui a tendance à s'inquiéter pour les choses.

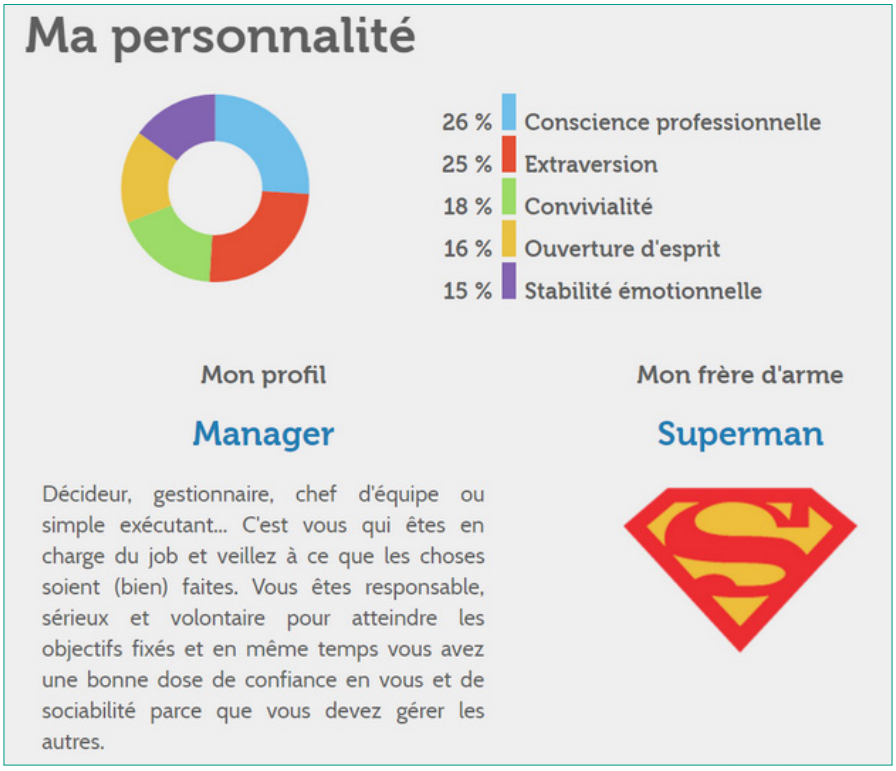
On remarque ici des écarts notamment sur le score de la « responsabilité/conscience » (43 si le sexe indiqué est féminin et 56 s'il est masculin) et surtout sur l' « amabilité/agréabilité » : 29 lorsqu'on indique que le sexe est féminin et 50 pour une indication de sexe masculin.

Les retours qui témoignent de différences d'évaluation à raison du sexe et de sous-valorisation des femmes seraient, selon O. Goldhill, liés à la façon dont les psychologues présentent les résultats à partir d'une base de données genrées : « Plutôt que de donner un score absolu dans l'une des catégories du Big Five, ils vous indiquent votre centile par rapport aux autres personnes de votre sexe. ». Les femmes ont tendance à indiquer des réponses tendant vers un plus fort taux d'agréabilité que les hommes en raison des normes sociales et parce qu'elles ont appris, durant leur socialisation primaire et secondaire sexuée, 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. Or, ce biais n'est pas précisé dans les explications du modèle du Big Five qui indiquent simplement que « les scores en centile sont liés à leur échantillon de personnes et peuvent donc différer »[105]. De fait, les questions de ces tests suggèrent des stéréotypes : il semble préférable de se présenter comme une personne ouverte à l'expérience, méthodique, organisée, un peu extravertie mais pas trop, agréable et faiblement névrotique. « Bref, l'évaluation de la personnalité en situation de recrutement révèle moins les caractéristiques réelles des candidats que leur connaissance des stéréotypes et des attentes supposées des recruteurs »[106].

Enfin, il est à noter que certains tests de personnalité proposés par des start-up RH sont susceptibles de véhiculer des stéréotypes de sexe par le canal d'avatars ou dans les descriptions de la personnalité des candidats ou candidates. Par exemple, Monkey Tie, une start-up RH, a développé un outil qui repose sur un test de personnalité et livre aux candidats ses résultats sous forme de graphiques avec un avatar et une description de la personnalité. Monsieur Thioudellet, vice-président de Monkey Tie, indique, lors de son audition, qu'il est en recherche d'avatars féminins parce que le test Big Five utilisé par Monkey Tie aboutit à ce jour à cinq avatars, tous masculins et assortis d'un portrait explicatif ayant recours à des champs lexicaux connotés masculins.

105 - POLVERINI L., « Un fameux test de personnalité juge plus volontiers les femmes "désagréables" que les hommes », Slate, 13/02/2018, [en ligne] disponible à l'adresse : http://www.slate.fr/story/157591/tests-personnalite-sexisme-femmes-desagreables

106 - NEOMA Business School, *op. cit.*, p.6

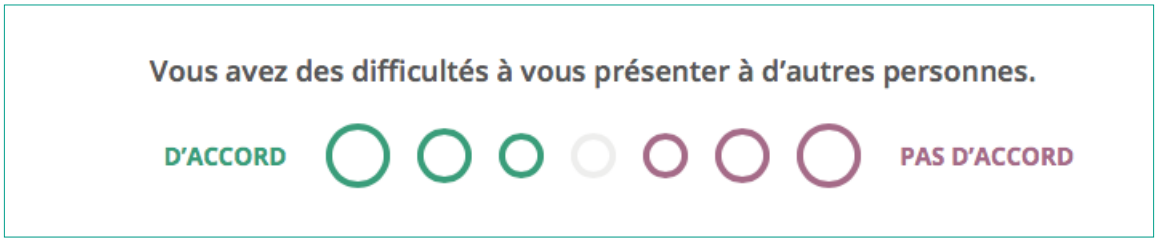


Dans l'exemple proposé ci-dessus, le vocabulaire relève d'un champ lexical majoritairement masculin, et la métaphore du « frère d'armes » renforce la technique, même involontaire, d'exclusion des femmes.

De même, les questionnaires liés à ce test étaient, jusqu'à récemment, libellés au masculin et les femmes devaient sélectionner des items comme « Je suis prédictif » ou je suis « intuitif ». La marque du féminin vient d'être intégrée dans le questionnaire.

Le modèle Myers Briggs Type Indicator (MBTI)

Le « Myers Briggs Type Indicator », venu des États-Unis, est le test le plus utilisé au monde (20 000 tests par jour). Il permet de déterminer le type psychologique d'une personne parmi les seize types retenus, en mettant en lumière ses orientations (extraverti/introverti, pensée/sentiments, sensation/intuition, juger/observer). Chaque personne se voit attribuer 4 lettres dans un ordre particulier : EPSJ ou ISIJ par exemple. Dans certains tests issus du MBTI, les candidates et candidats doivent s'autoévaluer sur des questions comme celle ci-dessous.



La scientificité du test MBTI a plusieurs fois été mise en question, à la fois pour les fondements théoriques sujets à caution et parce que son pouvoir prédictif sur l'épanouissement de la personne dans le travail, comme dans sa vie personnelle, serait nul[107]. De plus, la question de l'autoévaluation, présentée comme espace d'expression libre et donc

107 - STROMBERG Joseph et CASWELL Estelle, "Why the Myers-Briggs test is totally meaningless", VOX, 8 octobre 2015. https://www.vox.com/2014/7/15/5881947/myers-briggs-personality-test-meaningless

neutre, renvoie au contraire à de possibles dérives liées aux stéréotypes de sexe. Les femmes ont davantage tendance à se sous-évaluer, en effet, tandis que les hommes se surévaluent. Les résultats sont donc susceptibles d'être biaisés selon le sexe[108].

De plus, on observe un **développement significatif de pseudo tests de personnalité sur le marché** qui ne répondent, en aucun cas, aux exigences fondamentales des techniques psychométriques.

B. QUESTIONNER LA VALIDITÉ DES TESTS DE PERSONNALITÉ

La validité et la pertinence des tests soumis aux candidates et candidats peuvent être questionnées sous plusieurs aspects.

Tout d'abord, au regard de l'objectif de performance et de réussite du recrutement. Plusieurs auteurs[109] estiment que ces modes d'évaluation ne doivent pas être déconnectés des conditions sociologiques et organisationnelles et que chaque mode d'évaluation a sa conception du « bon candidat » ou du « mauvais candidat » à écarter. Comme l'indique Laurent Depond[110], les tests de personnalité ne prennent pas en compte le climat de l'entreprise lequel est susceptible d'être caractérisé par des agissements sexistes et donc d'avoir un impact sur les résultats des candidates et candidats. Il ne s'agit pas d'écarter complètement ces tests, mais de les intégrer dans un contexte donné et de les utiliser dans une procédure de sélection intégrant d'autres outils[111].

De plus, l'étude de NEOMA *Testons les tests* montre que la validité des tests de personnalité comme le « Big Five » doit être questionnée dans la mesure où des biais de désidérabilité sociale peuvent être activés par les candidates et candidates. Autrement dit, les candidates et candidats anticipent la réponse attendue par les recruteurs en fonction des normes sociales partagées par toutes et tous (par exemple, il vaut mieux être sympathique que méchant). Les questions suggèrent ainsi des réponses correspondant aux stéréotypes du candidat idéal ou de la candidate idéale : il semble préférable de se présenter comme une personne ouverte à l'expérience, méthodique, organisée, un peu extravertie (mais pas trop), agréable et faiblement névrotique. Ainsi, l'étude de NEOMA suggère que « l'évaluation de la personnalité en situation de recrutement révèle moins les caractéristiques réelles des candidates et candidats que leur connaissance des stéréotypes et des attentes supposées des recruteurs »[112].

Enfin, la validité des tests de personnalité peut être questionnée au regard d'éventuels biais de sexe. Une méta-analyse des différences de personnalité entre les femmes et les hommes[113] a montré que les hommes ont plus d'assurance et ont un peu plus de confiance en eux que les femmes. Les femmes ont un score plus fort dans les facettes d'extraversion, d'anxiété, de vérité et d'ouverture d'esprit. L'explication des résultats des tests de personnalité s'inscrit alors dans les débats récurrents entre les tenants des différences de nature, qui estiment que les femmes et les hommes ont développé des traits de personnalité variés au cours du temps pour maximiser la survie et la qualité de l'espèce humaine, et les tenants de différences issues des normes sociales sexuées intégrées par les individus lors de leur socialisation primaire et secondaire[114].

108 - 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 Éducation Association,* University of British Columbia, 2015

109 - DE MONTMOLLIN M., *Les Psychopitres : Une autocritique de la psychologie industrielle,* Paris, Presses universitaires de France, 1972. Voir aussi CHAUVIN S., « Pourquoi les tests de personnalité sont bidons », Capital, 10/02/2014, [en ligne] disponible à l'adresse : https://www.capital.fr/votre-carriere/recrutement-pourquoi-les-tests-de-personnalite-sont-bidons-909688; NEOMA Business School, Testons les tests , 2014

110 - Audition de Laurent Depond par le CSEP

111 - FONDEUR Yannick (dir.), FORTE Michel, de LARQUIER Guillemette (dir.), MONCHATRE Sylvie, RIEUCAU Géraldine, SALOGNON Marie, SEVILLA Ariel, TUCHSZIRER Carole, *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail,* Centre d'études pour l'emploi, Mars 2012.

112 - NEOMA Business School, *op. cit.*, p.6

113 - FEINGLOD A., *Gender differences in personality : a meta-analysis,* vol. 116, n°3, 1994, pp. 429-456

114 - MASON Shawn N., BUBANY Shawn, BUTCHER James N., « Frequently asked questions. Gender differences on personality tests », 2017

D'une manière générale, comme le souligne dans son audition Jean-François Amadieu[115], le problème de ces tests vient du manque d'informations les concernant, de l'absence de validation par les pouvoirs publics et de l'absence de démonstration que la technique est neutre et ne conduit pas à une discrimination.

C. LES TESTS D'APTITUDES PHYSIQUES OU MENTALES

Stéréotypes de sexe et performance

Des tests sont également utilisés pour mesurer les aptitudes physiques ou mentales des candidates et candidats. C'est le cas, par exemple, de 18% des tests de l'éditeur ECPA utilisés par leurs clients[116].

Or, invités à rendre compte de leurs aptitudes, les candidates et candidats peuvent être influencés par des stéréotypes liés à leur sexe, selon le principe des prophéties auto-réalisatrices[117]. Par exemple, si un groupe est perçu comme étant moins performant sur un thème donné, un individu appartenant à ce groupe aura tendance à être moins performant en raison de cette menace du stéréotype[118]. De plus, le fait de penser au stéréotype exerce un effet négatif sur la « mémoire de travail » et rendrait incapable l'individu concerné de se concentrer pleinement sur sa tâche[119]. Par exemple, lorsqu'il est demandé aux candidates et candidats de renseigner leur sexe avant un test d'aptitude en mathématiques, les femmes obtiennent des performances inférieures aux résultats des tests passés sans qu'on demande d'indiquer le sexe[120].

L'effet de menace du stéréotype peut être particulièrement vif en situation de sélection car l'anxiété générée par le stéréotype est susceptible d'être amplifiée par l'enjeu de performance[121]. Des chercheurs ont ainsi mené une étude sur deux groupes différents de candidates. Dans un groupe, les chercheurs rappelaient aux candidates que des femmes avaient déjà très bien réussi à ces tests. L'autre groupe faisait ce test sans cette information. Ils ont ainsi montré qu'il est possible d'atténuer la menace du stéréotype en donnant aux candidates des descriptions de femmes ayant brillamment réussi. La mise en exergue de performances d'autres femmes permet d'améliorer ainsi la performance des candidates aux tests[122].

Tests d'aptitude et jurisprudence à l'étranger

Des décisions juridiques américaines ou québécoises ont pu souligner le caractère discriminatoire de certains tests d'aptitude au regard du sexe. Au Québec, le rapport de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse s'est penché sur le test d'habileté mécanique « *Bennett Mechanical Comprenhension Test* » et, par sa décision « Action travail des femmes C.N. », a jugé que ce test excluait de façon disproportionnée les femmes et qu'il avait donc un effet discriminatoire[123].

115 - Audition de Jean-François Amadieu par le CSEP

116 - Audition de l'éditeur de test Pearson France ECPA par le CSEP, représenté par Hélène Dennery, Présidente de la société éditrice de tests ECPA ; Béatrice Joubert, directrice International Conception tests RH ; Louis-Charles Vannier, psychologue et spécialiste des analyses de données ; Valéria Mascellani, psychologue, consultante pour les entreprises

117 - MERTON Robert K., « The Self-Fulfilling Prophecy », *The Antioch Review*, Vol. 8, N° 2, 1948, pp. 193-210

118 - ZEEV Ben T., FEIN S., INZLICHT M., « Arousal and stereotype threat. », *Journal of Experimental Social Psychology,* vol. 41, n°2, 2005, pp. 174-181; BOSSON Jennifer K., HAYMOVITZ Ethan et PINEL Elizabeth C., « When saying and doing diverge: the effects of stereotype threat on self-reported versus non-verbal anxiety. », *Journal of experimental social psychology,* vol. 40, n°2, 2004, pp. 247-255

119 - SCHMADER T. et JOHNS M., « Converging evidence that stereotype threat reduces working memory capacity.», *Journal of Personality and social Psychology,* 85 (3), 2003

120 - 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 ; voir aussi 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

121 - BROWN R.P., JOSEPHS R.A., « A burden of proof: stereotype relevance and gender differences in math performance. », *Journal of personality and social psychology,* 76, 1999

122 - McINTYRE R.B., PAULSON R.M., LORD C.G., « Alleviating women's mathematics stereotype threat through salience of group achievements. », *Journal of experimental Social Psychology,* 39, 2003

123 - Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, « Les tests psychologiques et psychométriques en emploi », 1998

De même, l'*Equal Employment Opportunity Commission*, aux États-Unis, a réglé un litige contre Dial Corporation (EEOC v. *Dial Corp*) au motif que les candidatures de femmes étaient impactées négativement et de manière disproportionnée à cause d'un test de force physique. Avant l'utilisation du test, 46% des recrutés étaient des femmes, contre 15% après que le test ait été introduit. Dial s'est défendu en précisant que les tests de force physique correspondaient aux situations rencontrées en emploi. Or, l'EEOC a montré que les épreuves du test étaient beaucoup plus difficiles que les caractéristiques du poste ne l'exigeaient.

D. LES TESTS DE SITUATION (MÉTHODE DE RECRUTEMENT PAR SIMULATION, *ASSESSMENT CENTER*)

Les tests de situation visent à mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle, en intégrant une dimension psychologique et une dimension de compétences.

L'un des tests de situation les plus connus est la méthode de recrutement par simulation, notamment utilisée par Pôle Emploi et qui repose sur un repérage des habilités nécessaires au poste de travail proposé. Ces habilités ne transparaissent pas forcément, en effet, dans le CV du candidat. En 2007, la méthode de recrutement par simulation a été labellisée par la HALDE (Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité). Il existe également des « assessment centers » qui évaluent les candidates et candidats en recourant à des tests de personnalité, des entretiens, des mises en situation, des jeux de rôle, du travail d'équipe, etc. Les grandes entreprises ont souvent recours à ce type d'outils comme en témoigne cette annonce de la SNCF.

Extrait de la page offre d'emploi sur le site de la SNCF : https://www.emploi.snscf.com

1- Sélection de votre candidature déposée sur sncf.com
2- Approfondissement de votre candidature au cours d'un échange téléphonique
3- Evaluation de votre motivation pour le poste et pour l'entreprise avec deux entretiens individuels
4- Information sur le métier et **évaluation de vos compétences professionnelles** avec des **épreuves individuelles et/ou collectives** (**tests** et **mises en situation professionnelle**)
5- Visite médicale d'embauche et évaluation de vos aptitudes aux missions de sécurité selon le poste
6- Confirmation du lieu et de la date de votre accueil

Toutefois, un document de l'université d'Oxford vient nuancer l'efficacité de ces tests au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes[124]. En effet, dans les travaux d'équipe auxquels sont soumis les candidates et candidats, les candidates peuvent se trouver en minorité. Elles sont alors plus susceptibles de rencontrer des difficultés à faire valoir leurs idées et points de vue. De plus, dans ces mises en situation par équipe, les femmes peuvent être victimes d'agissements sexistes (sexisme hostile, sexisme bienveillant) et de harcèlement de la part des autres candidates et candidats, mais également de la part des évaluateurs car les candidates et candidats sont évalués par plusieurs individus qui ne sont pas tous formés à l'égalité entre les femmes et les hommes.

124 - « Making assessment centres inclusives », Oxford University Centre for Educational Assessment, Annual Report 2015-16, June 2016

5

L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE, UN THÉÂTRE SEXISTE ?

L'entretien est la première rencontre physique entre les candidats et les recruteurs. Comme le souligne le Défenseur des droits, « l'entretien d'embauche est cité comme une étape où s'opèrent (et s'identifient) les discriminations (64%) »[125]. Un candidat peut passer plusieurs entretiens qui peuvent être menés par des RH mais aussi des managers. Il est à noter que ces entretiens peuvent être précédés d'un entretien téléphonique.

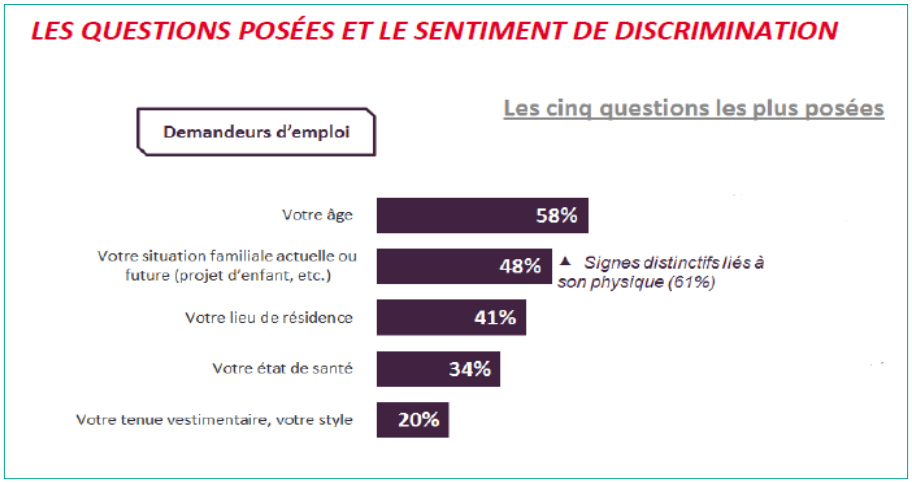
5.1. Des pratiques discriminatoires ou pouvant induire des discriminations

RAPPEL LÉGISLATION
L'entretien d'embauche

Depuis la loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 relative à l'emploi, au développement du travail à temps partiel et à l'assurance chômage, il est prévu que les informations demandées au candidat, sous quelque forme que ce soit, doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé. La jurisprudence a censuré les questions indiscrètes des employeurs. Elle a également admis la non révélation d'informations ne portant pas sur les aptitudes professionnelles.

A. LE LANGAGE VERBAL : DES QUESTIONS QUI FÂCHENT

Dans son étude sur les candidates avec enfants, l'Observatoire des discriminations a montré que les questions relatives à la vie privée des candidates sont « ouvertement et rapidement abordées, et ce parfois avant même que les aspects professionnels ne soient évoqués »[126]. Pourtant, ces questions sont interdites par la loi. Les employeurs usent également de questions détournées pour estimer le « risque » de maternité.



Source : 8ème baromètre Défenseur des droits OIT

125 - Défenseur des droits et OIT, *8ème baromètre de perception des discriminations dans l'emploi*, janvier 2015, p. 10

126 - Observatoire des discriminations/ADIA, Femme avec enfants : une discrimination à l'embauche, décembre 2004, p.3

Le Défenseur des droits fait le même constat : les recruteurs usent de « questions intrusives et illégitimes susceptibles de fonder la discrimination »[127]. Les deux questions les plus fréquentes adressées lors d'un entretien d'embauche (ou d'une épreuve de concours administratif) concernent l'âge du candidat ou de la candidate (58%) et sa situation familiale, notamment ses projets d'enfants (48%). Le Défenseur des droits précise que les candidats et candidates à l'embauche qui ont déjà été victimes de discriminations sont significativement plus enclins à affirmer avoir été interrogés sur leur âge (72%, +14 points par rapport à l'ensemble) et la situation familiale (61%, +13 points) au cours d'un entretien. Au total, huit candidats et candidates à l'embauche sur dix déclarent avoir fait l'objet de remarques ou questions illégales.

En outre, des candidats ou candidates troublant les normes de genre (virilité, féminité) par leur apparence physique peuvent être victimes de questions illégales au cours de l'entretien. Comme l'indique Christophe Falcoz, ce trouble dans le genre peut être perçu par certains recruteurs comme un « indice d'homosexualité »[128]. Les recruteurs seront alors amenés à questionner les candidats ou candidates sur leur vie privée. Or, il est à noter qu'il est interdit de poser ces questions et de discriminer un candidat ou une candidate à raison de son orientation sexuelle.

Dans certains secteurs, le langage peut également véhiculer une forme de violence à l'encontre des femmes car il insiste sur les connotations typiques du féminin et du masculin, associant traditionnellement le masculin à la réussite et le féminin à l'échec. Dans le secteur de la finance, par exemple, lorsque l'on parle de politique monétaire, les termes « hawkish » (faucon, terme connoté masculin) et « dovish » (colombe, terme connoté féminin) reviennent très souvent. Ces mots sont utilisés pour décrire l'orientation politique d'une banque centrale : généralement une politique de « faucon » pendant les périodes de croissance économique et une politique de « colombe » lors d'une période de récession ou de ralentissement de l'économie. (*information donnée par un réseau de femmes du secteur de l'assurance*).

B. LE LANGAGE NON VERBAL : UNE DOMINATION MASQUÉE

Les signaux non verbaux d'ordre statique ou dynamique représentent 65% des messages envoyés au cours de l'entretien[129].

Lors des entretiens de recrutement, les femmes sont davantage interrompues et subissent davantage de gestes de communication non verbale agressives que les hommes, lorsque les recruteurs sont des hommes[130]. Cette domination non-verbale des recruteurs entraîne une moindre performance des femmes lors de leurs entretiens et un jugement plus négatif de la part des recruteurs[131]. En effet, face à ces comportements relevant du sexisme hostile, les femmes sont davantage susceptibles d'être déstabilisées.

Les femmes peuvent également être déstabilisées et être moins performantes lorsque le recruteur se montre bienveillant, le sexisme bienveillant étant, en effet, un facteur de diminution de la performance des femmes, comme cela a été évoqué plus haut.

127 - Ifop pour le Défenseur des droits et l'OIT, *8ème Baromètre DDD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi. Enquête auprès des demandeurs d'emploi. Note de synthèse*, janvier 2015, p.12

128 - FALCOZ C., « La gestion des minorités discréditables : le cas de l'orientation sexuelle. », *Travail, genre et sociétés,* n°21, 2009

129 - KNAPP M.L. et HALL J.A., *Nonverbal communication in human interaction,* Fort Worth: Holt Rinehart and Winston, 1992

130 - M.I. LATU et M.M. SCHMID, « Male interviewers' nonverbal dominance predicts lower evaluations of female applicants in simulated job interviewers. », *Journal of Personnel Psychology,* 15, 2016; BLAIR-LOY M., ROGERS L.E., GLASER D., WONG Y.L.A., ABRAHAM D. et COSMAN P.C., « Gender in Engineering Departments: Are There Gender Differences in Interruptions of Academic Job Talks? », *Social Sciences,* 6, 29, 2017

131 - *Ibid.*

C. LE PRÉ-ENTRETIEN TÉLÉPHONIQUE : UNE NOUVELLE PRATIQUE POUVANT DISCRIMINER LES FEMMES ?

Les entretiens téléphoniques sont de plus en plus répandus avant un recrutement de cadre comme de non-cadre. La SNCF mentionne par exemple cette étape dans le détail en ligne de son processus de recrutement (exemple ci-dessous).



Source : SNCF procédure de recrutement

Pour les cadres, en 2015, avant de convoquer les candidats en entretien, une présélection par téléphone a été réalisée dans un recrutement sur deux, à un niveau quasiment stable depuis plusieurs années[132]. Près d'une entreprise sur trois effectue cette présélection simplement pour vérifier des informations factuelles (décrites sur CV ou sur des profils quand il s'agit de candidats repérés sur des sites de réseaux sociaux professionnels). Et dans près de deux recrutements sur dix, les entreprises réalisent de véritables entretiens d'embauche par téléphone.

Or, les femmes effectuant la majorité des tâches ménagères et parentales[133], elles sont donc davantage susceptibles de se trouver dans des situations inadaptées à un pré entretien téléphonique. Il est dès lors indispensable de programmer à l'avance ces entretiens afin qu'elles puissent s'organiser et être pleinement disponibles pour recevoir un appel.

En outre, ces entretiens téléphoniques sont soumis aux mêmes lois que les entretiens physiques : les questions doivent être pertinentes au regard de l'emploi, et doivent porter sur les compétences des candidats et candidates.

132 - Apec, *Sourcing* cadres, éditions 2016, « Comment les entreprises recrutent leurs cadres », mai 2016

133 - CHAMPAGNE C., PAILHE A. et SOLAZ A., « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », Économie et Statistique n° 478-479-480, Insee 2015

5.2. L'entretien de recrutement : un jeu de rôle sexiste ?

Lors de ces entretiens, les jugements des recruteurs peuvent être influencés par des biais cognitifs qui sont susceptibles de mobiliser et d'accentuer les stéréotypes de sexe.

A. LA PREMIÈRE IMPRESSION : UN PHÉNOMÈNE DE CONFIRMATION PERCEPTUELLE

Si le recruteur se forge rapidement une idée à propos du candidat à partir du CV ou de la lettre de motivation[134], la première impression correspond au jugement formulé par l'employeur lorsqu'il rencontre pour la première fois le candidat ou la candidate. Comme l'indique Hélène Garner-Moyer[135], les manuels de préparation aux entretiens et les consultants en RH affirment que la première impression se forme au cours des trente premières secondes de l'entretien.

Certes le temps des trois signes dont se prévalaient certains recruteurs semble révolu : « Moi, je regarde d'abord les yeux, franchise du regard ou regard fuyant. Puis j'apprécie la poignée de mains, ferme ou moite, enfin les chaussures, cirées ou non »[136]. Mais la première impression, visuelle, tactile, voire olfactive, est susceptible de jouer un rôle déterminant, en l'absence d'une grille claire analysant les compétences et appétences ne venant pas empêcher cette démarche purement intuitive qui laisse libre cours aux biais discriminants.

Cette première impression étant rapidement formée, elle mobilise en effet très souvent les stéréotypes de sexe des recruteurs. L'entretien va alors être le moment d'une confirmation conceptuelle[137] : le recruteur va chercher des éléments permettant d'étayer ses propres stéréotypes. Par exemple, pour le recrutement d'un cadre top management, les candidates féminines risquent d'être jugées comme n'étant pas assez disponibles, autoritaires ou charismatiques. Le recruteur va donc, pendant l'entretien, eu égard au principe du biais de confirmation d'hypothèse, rechercher ces éléments négatifs dans le discours et l'attitude des candidates. Il sera également susceptible d'orienter l'entretien pour confirmer ces stéréotypes[138]. Cette première impression se concentre essentiellement sur l'apparence physique du candidat ou de la candidate.

134 - MACAN T., et DIPBOYE C., « College Students' Time Management : Correlations With Academic Performance and Stress », *Journal of Éducational Psychology,* vol. 82, 4, p.760-768, 1990

135 - GARNER-MOYER H., *op. cit.*

136 - SCHARNITZKY P. et STONE P., *op. cit.*

137 - KLEIN O. et SNYDER M., « Stereotypes and behavioral confirmation : from interpersonal to intergroup perspectives. », *Advances in experimental social policy,* vol. 35, p. 153-234, 200

138 - ARVEY R. et CAMPION J., « The employment interview: a summary and review of recent research.», *Personnel psychology,* vol. 35, Issue 2,p. 281-322, juin 1982

BONNE PRATIQUE : La sélection à l'aveugle des musicien.ne.s

Dans son article « Hommes/femmes. Une impossible égalité professionnelle », Dominique Meurs met en avant un exemple marquant de procédure de recrutement qui joue sur la proportion de femmes recrutées au poste de chef.fe.s d'orchestre. Elle cite l'étude de C. Goldin et C. Rouse sur les modes de recrutement des musiciens des orchestres symphoniques américains[139]. Dans les années 50-60, des chefs d'orchestre avaient exprimé publiquement leurs doutes sur les capacités artistiques des musiciennes. Dans les années 70-80, les pratiques de recrutement ont été modifiées en profondeur avec la mise en place d'auditions à l'aveugle (derrière le rideau). Ainsi, des caractéristiques individuelles comme le sexe et l'apparence n'étaient pas connues des recruteurs. Ce changement de procédure augmenta significativement la proportion de femmes présentes lors de la sélection finale.

B. L'APPARENCE PHYSIQUE : « WHAT IS BEAUTIFUL IS GOOD » OU « CE QUI EST BEAU EST BIEN »

À la discrimination en fonction du sexe et de la situation conjugale et familiale, s'ajoute la discrimination en fonction de l'apparence physique, susceptible de prendre appui sur les photos présentes sur les CV, sur les profils des candidats en ligne (LinkedIn, Facebook et les photos personnelles) et lors de l'entretien (rencontre en face à face)[140]. Pour rappel, l'apparence physique est, depuis 2001, un motif de discrimination.

- Le Défenseur des droits définit l'apparence physique comme l'ensemble des caractéristiques physiques et attributs propres à une personne[141]. En ce sens, il distingue :
- Les caractéristiques dites « inaltérables » qui relèvent de l'apparence corporelle (les traits du visage, la corpulence, la couleur de la peau)
- Les caractéristiques dites « modifiables » qui constituent l'apparence vestimentaire, le style d'une personne : vêtements, tatouages, coiffure, piercings

Des candidates scrutées « sous toutes les coutures »

D'après le 9ème baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT sur la perception des discriminations dans l'emploi, l'apparence physique pèse fortement dans la sélection des candidatures de femmes. Parmi les 33% de demandeurs et demandeuses d'emploi interrogés qui déclarent avoir été discriminés à l'embauche, l'apparence physique est le deuxième critère cité à 29% pour les femmes et 20% pour les hommes. Ainsi, 10% des femmes demandeuses d'emploi disent avoir été discriminées à l'embauche en raison de leur apparence physique contre 6% des hommes. Les femmes obèses et en surpoids sont davantage victimes de discrimination. De plus, comme l'indique le Défenseur des droits « Le style vestimentaire a aussi un effet spécifique sur les discriminations liées à l'apparence physique rapportées par les femmes. » Les femmes ayant un style atypique rapportent huit fois plus avoir été discriminées à raison de leur apparence physique que les femmes ayant un style classique ou décontracté.

139 - GOLDIN C. et ROUSSE C., « Orchestrating impartiality : the impact of blind auditions on female musicians », Working Paper n°5903, *The National Bureau of Economic research*, 2000

140 - GARNER-MOYER H., *op. cit.*

141 - Défenseur des droits et OIT, « 9ème 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

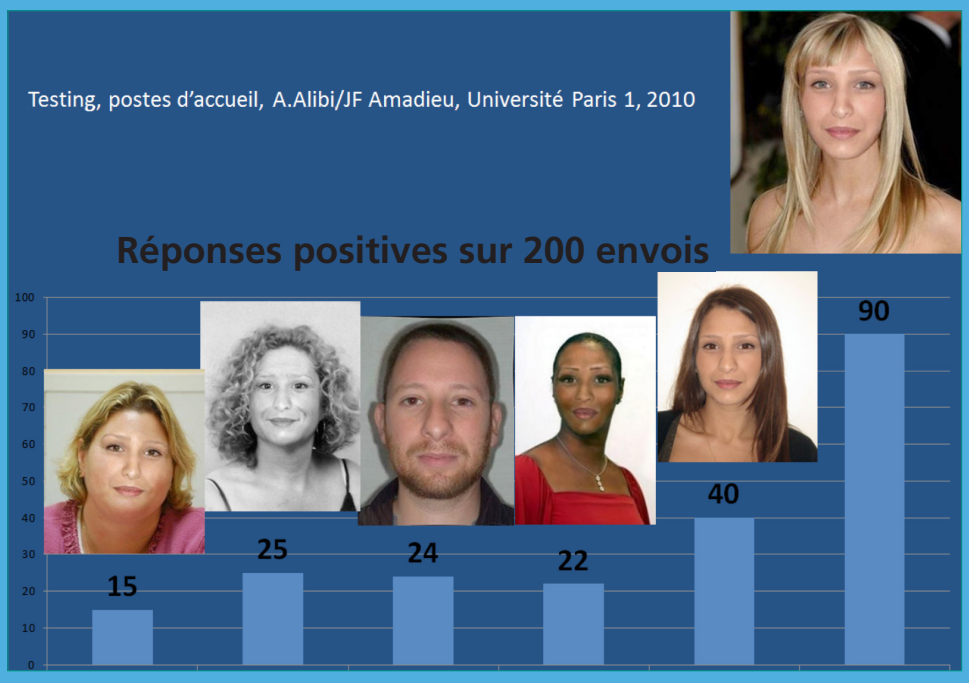
Caractéristiques des personnes déclarant avoir été discriminées à l'embauche en raison de l'apparence physique (n=998)

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

Source : 9ème 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

Grossophobie, les candidates en première ligne

Le surpoids et l'obésité sont des facteurs fortement discriminant pour les femmes en raison de préjugés grossophobes susceptibles d'être mobilisés par les recruteurs.[142] En effet, comme l'indique le Défenseur des droits « les normes d'attractivité physique et de corpulence admises en France, valorisant la minceur pour les femmes, semblent s'étendre jusqu'aux conditions de recrutement »[143]. Pour 79% des demandeuses d'emploi, le fait d'être obèse fait partie des situations les plus pénalisantes contre 73% des hommes. De plus, 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. Les hommes obèses et en surpoids déclarent quant à eux avoir été discriminés en raison de leur apparence physique 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 ». Dans un testing mené par A. Alibi et J.-F. Amadieu qui consistait à envoyer 200 CV avec des photos différentes pour un poste d'accueil, on observe que la candidate en surpoids obtient 15 réponses positives contre 90 pour la candidate de référence qui correspond aux normes de beauté[144].



142 - AMADIEU J.-F. (dir.), « L'obèse : "l'incroyable discriminé" », Observatoire des discriminations, septembre 2005

143 - Défenseur des droits et OIT, « 9ème édition du Baromètre du Défenseur des droits et de l'OIT sur la perception des discriminations dans l'emploi […] » *op. cit.*, p.3

144 - ALIBI A., *L'impact de l'apparence physique sur la sélection des candidats,* sous la direction de J.-F. Amadieu, université Paris-I-Cergors, 2010

Apparence physique et stéréotypes sexuels en vigueur dans les différents milieux professionnels

Il existe néanmoins des standards différenciés d'apparence entre les femmes et les hommes selon les emplois. Les femmes doivent correspondre à des normes de beauté très subtiles. Si nous avons pu voir que les recruteurs préfèrent les femmes respectant les normes de beauté, certains préfèrent tout de même ne pas sélectionner des femmes jugées « trop belles ».

Ainsi, pour les emplois de service ou du *care*, les femmes au visage correspondant aux stéréotypes féminins sont avantagées, tandis que pour les emplois de leadership, ce sont les physiques mûrs ou les hommes qui le sont[145]. Les femmes jugées séduisantes sont moins facilement embauchées pour des postes de management. Ainsi, comme l'indiquent S. De Bosscher et P. Desrumeaux-Zagrodnicki[146], l'influence de la beauté varie selon le niveau hiérarchique : pour un poste d'employé, les recruteurs préfèreront un candidat ou une candidate attirante mais pour un poste de cadre, la beauté favorise les hommes et défavorise les femmes. L'explication avancée par les chercheuses est que les postes de manager requièrent des capacités jugées « masculines » (autorité, charisme, cynisme, confiance en soi, etc.) et que la beauté des femmes semble être un rappel de leur appartenance au sexe féminin ou encore synonyme de légèreté et de futilité.

> *« J'ai tendance aussi à retirer les photos des CV des demoiselles quand je les fais passer aux managers… la plupart des managers sont des hommes et certains prennent les entretiens RH pour des entretiens de cœur… donc j'anonymise les CV quand la personne est un peu trop jolie… pour être très claire [...] Chez nous, il y a beaucoup d'hommes, ils sont très machos et ils ont le pouvoir… ils ont le pouvoir sur tout et il y a beaucoup d'histoires de fesses… Donc une fille qui serait trop jolie et que je trouve un peu limitée en termes de culture générale, je la recale. »*
>
> Une responsable RH d'une grande entreprise.

Source : CHAINTREUIL Lydie et EPIPHANE Dominique, « "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'Études et de Recherches sur les Qualifications,* n°315, octobre 2013.

Apparence physique et discrimination systémique : l'anticipation des goûts des clients

Certains employeurs peuvent formaliser des procédures de recrutement discriminantes en raison de l'apparence physique des candidats et candidates. En effet, comme l'indique Hélène Garner-Moyer, « l'employeur peut anticiper une attitude discriminante de la part de ses clients ; ces pressions externes, avérées ou non, n'ont, normalement, d'influence que pour les emplois en relation directe avec la clientèle (métiers du commerce essentiellement) »[147]. Cette anticipation des préférences des clients pour penser le recrutement a été théorisée par Gary Becker dans son ouvrage *The Economics of Discrimination*. La viabilité de certaines entreprises dépend de l'adhésion et de la fidélité des clients et clientes. Les employeurs voudront ainsi recruter systématiquement des candidats et candidates qui correspondent aux préférences physiques supposées des clients et donc aux normes de beauté. Ils systématisent une « discrimination selon les goûts » des clients[148].

Dans ces cas, il s'agirait d'une discrimination systémique[149] , c'est-à-dire liée à un système qui participe à une vision discriminante des candidats et candidates dans le recrutement. Aux États-Unis, des entreprises ont été condamnées pour des pratiques discriminatoires selon l'apparence physique et le sexe des candidats et candidates. Ces discriminations étaient formalisées et systématiques afin de répondre à la demande de la clientèle selon une stratégie marketing

145 - ZEBROWITZ L. A., TENEBAUM D. R. et GOLDSTEIN L. H., « The impact of job applicants' facial maturity, sex, and academic achievement on hiring recommendations. », *Journal of Applied Social Psychology* vol. 21, Issue 7, p. 525-548, 1991

146 - DE BOSSCHER S. et DESRUMEAUX-ZAGRODNICKI P., « Effet du sexe, de l'apparence physique et de l'internalité/externalité des candidats sur les décisions de recruteurs féminins et masculins pour des postes de managers et de conseillers », *Management international,* vol. 7, n°1, p. 12-20, 2002

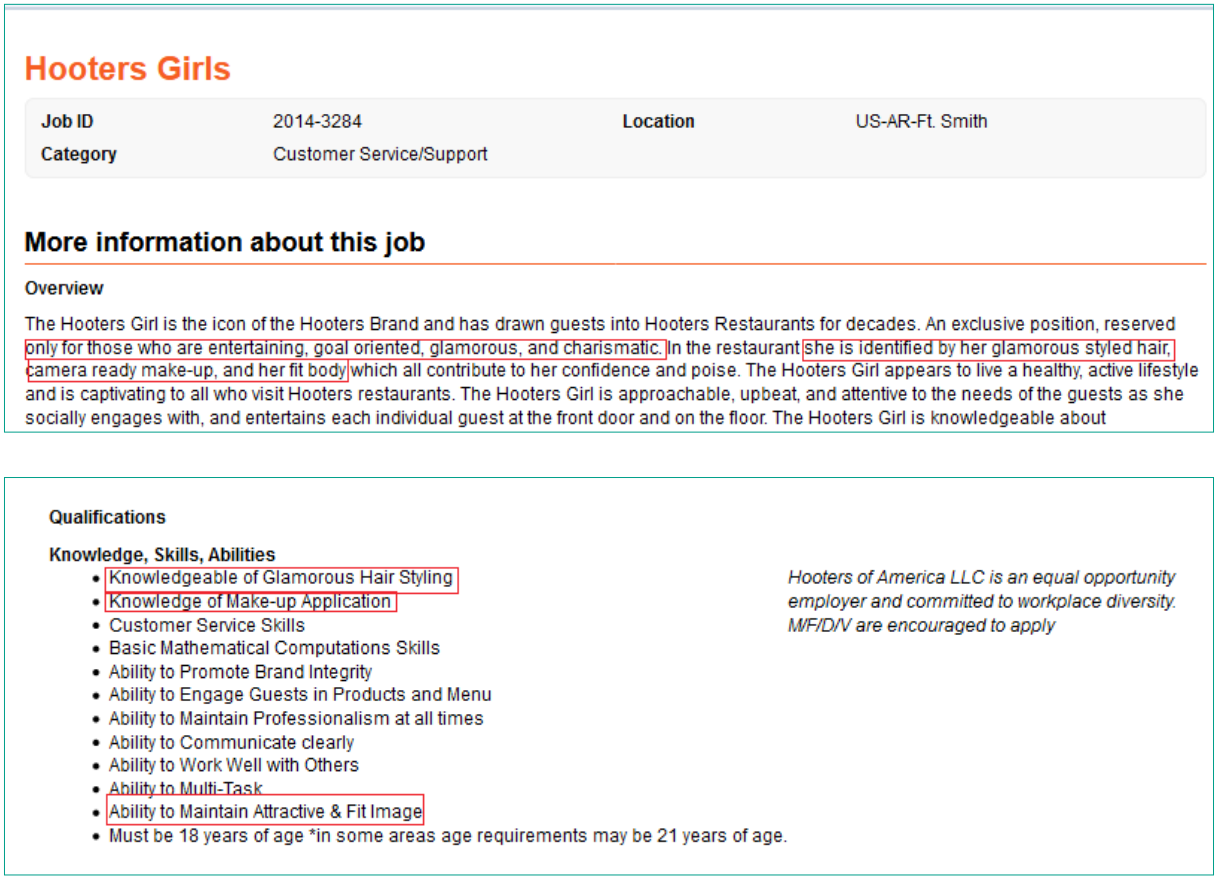
147 - GARNER-MOYER H., « Apparence physique et GRH, entre choix et discrimination », C*ahier de recherche du CERGORS*, n°02/04, novembre 2002, p.5

148 - BECKER G. S., *The Economics of Discrimination*, Economic Research Studies, édition originale 1957

149 - GARNER-MOYER H., « Le poids de l'apparence physique dans la décision d'embauche », *op. cit.*

(exemple : chaîne de restaurant Hooters)[150]. En France, le Défenseur des droits s'est également autosaisi sur des pratiques de recrutement fondées sur des critères discriminatoires comme l'apparence physique[151].

Exemple d'une offre d'emploi pour hôtesse[152].



Hooters Girls

Job ID	2014-3284	**Location**	US-AR-Ft. Smith
Category	Customer Service/Support		

More information about this job

Overview

The Hooters Girl is the icon of the Hooters Brand and has drawn guests into Hooters Restaurants for decades. An exclusive position, reserved only for those who are entertaining, goal oriented, glamorous, and charismatic. In the restaurant she is identified by her glamorous styled hair, camera ready make-up, and her fit body which all contribute to her confidence and poise. The Hooters Girl appears to live a healthy, active lifestyle and is captivating to all who visit Hooters restaurants. The Hooters Girl is approachable, upbeat, and attentive to the needs of the guests as she socially engages with, and entertains each individual guest at the front door and on the floor. The Hooters Girl is knowledgeable about

Qualifications

Knowledge, Skills, Abilities

- Knowledgeable of Glamorous Hair Styling
- Knowledge of Make-up Application
- Customer Service Skills
- Basic Mathematical Computations Skills
- Ability to Promote Brand Integrity
- Ability to Engage Guests in Products and Menu
- Ability to Maintain Professionalism at all times
- Ability to Communicate clearly
- Ability to Work Well with Others
- Ability to Multi-Task
- Ability to Maintain Attractive & Fit Image
- Must be 18 years of age *in some areas age requirements may be 21 years of age.

Hooters of America LLC is an equal opportunity employer and committed to workplace diversity. M/F/D/V are encouraged to apply

Source : page internet en vigueur d'un site internet de recrutement.

Le champ lexical utilisé pour qualifier ce métier d'hôtesse est ici caractéristique, fondé sur la séduction, le souci de l'autre. L'aspect physique est ici valorisé avant toute autre mention de compétences liées au métier, comme la connaissance des marchandises proposées et le contrôle de la qualité des produits.

150 - SHAMSIAN J., « The strange loophole that lets Hooters hire only female servers », *Business Insider,* 13/09/2015 ; http://www.businessinsider.fr/us/how-can-hooters-hire-only-women-2015-9

151 - https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/a-la-une/2015/05/abercrombie-and-fitch-grace-au-defenseur-la-societe-annonce-la-fin-de-recrutements

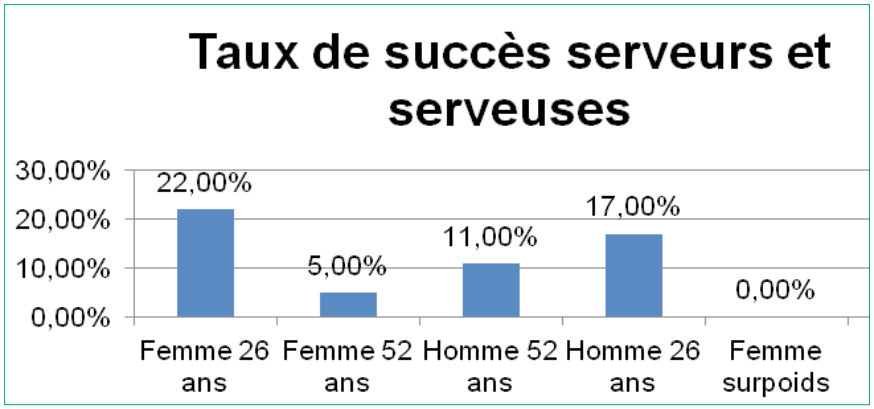
152 - Traduction : La « Hooters girl » est l'icône de l'enseigne Hooters et elle attire les clients dans nos restaurants depuis des décennies. Une position exceptionnelle, **réservée uniquement à celles qui sont divertissantes, motivées, glamour et charismatiques.** Dans le restaurant, **on la reconnaît à sa coiffure glamour, son maquillage parfait et son corps tonique,** qui lui apportent confiance et élégance. Les « Hooters girl » ont un mode de vie sain et actif et captivent tous les visiteurs des restaurants Hooters. La « Hooters Girl » est accessible, joyeuse et attentive aux besoins des invités. Elle accueille et divertit chaque personne à la porte d'entrée et à l'intérieur. […]

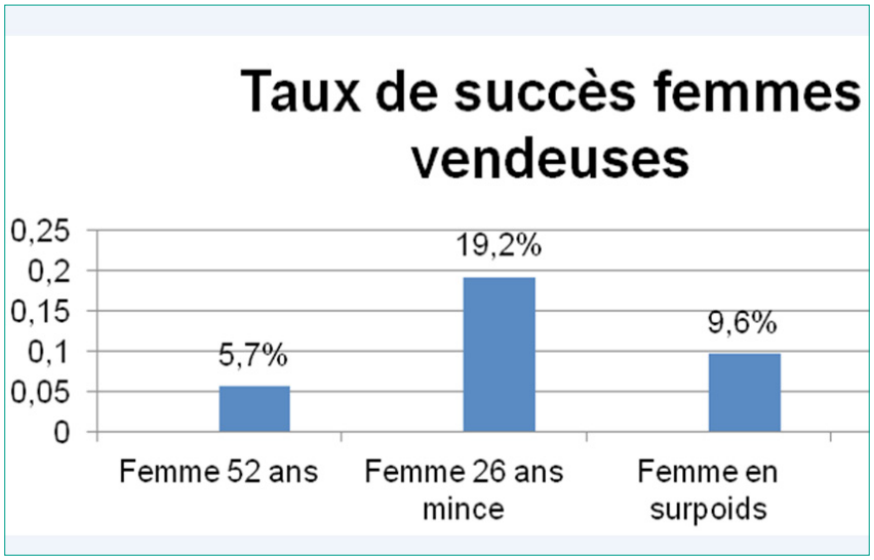
Qualifications :

Savoir-faire, compétences et aptitudes : S**avoir se coiffer de façon glamour / Compétences en maquillage /** Compétences en service à la clientèle / Compétences basiques en calculs mathématiques / Capacité à promouvoir l'esprit de l'enseigne […] Capacité à garder une image attractive et tonique […]

Apparence physique et postes en contact avec la clientèle

Comme l'a indiqué Jean-François Amadieu lors de son audition, lorsque les postes sont en contact avec la clientèle, l'apparence physique et l'âge deviennent déterminants. Or, ces métiers du secteur tertiaire sont souvent à prédominance féminine.

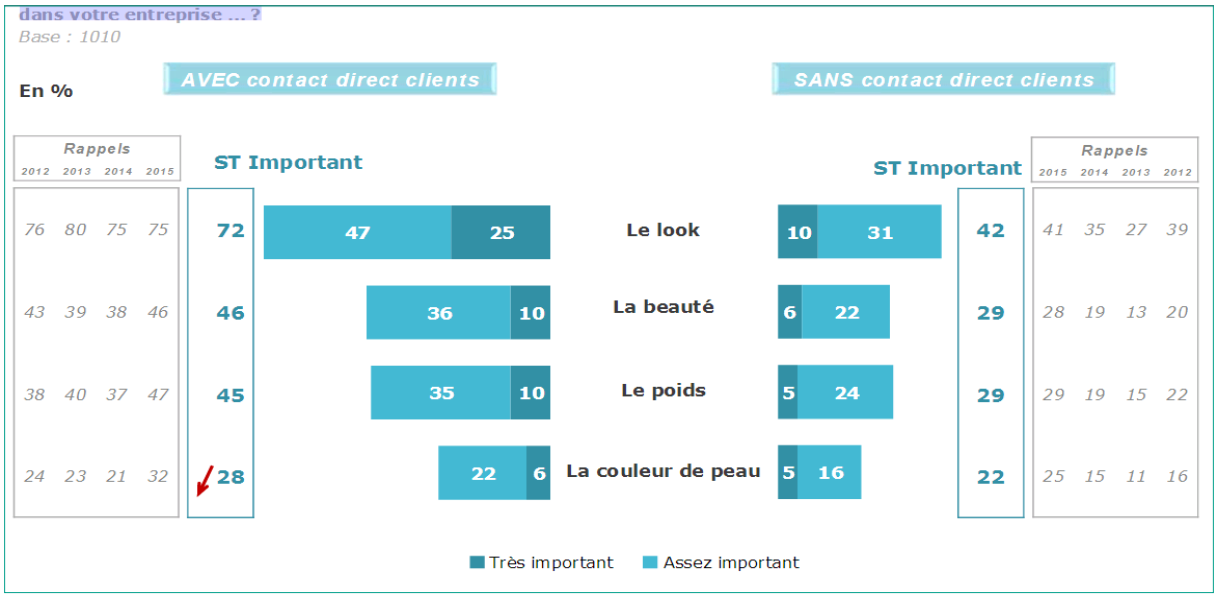




Source: audition de Jean-François Amadieu par le CSEP

Cette préférence pour les candidats ayant un physique correspondant aux normes de beauté, c'est-à-dire femmes jeunes et minces est confirmée par le *Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise* publié par le MEDEF en 2016[153]. À la question, « concernant l'apparence physique, les éléments suivants sont-ils importants ou pas pour être embauché(e) et réussir dans votre entreprise ? », on observe que les recruteurs accordent une plus grande importance au look, à la beauté, au poids et à la couleur de peau pour des postes avec contact direct avec les clients que pour des postes sans contact direct.

153 - Kantar TNS pour le MEDEF, *Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise*, 2016



Source graphiques : Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise Résultats nationaux, 2016, 5ème Vague MEDEF TNS SOFRES, Eric Chauvet Valérie Fernandes

Cette attention portée à l'apparence physique et à la bonne présentation se retrouve également, de manière systématisée, dans certains cabinets de conseils. Gautié, Godechot et Sorignet[154] ont analysé les méthodes d'évaluation des candidats d'un cabinet de chasseur de tête, spécialisé dans le « high management ». Ils ont découvert qu'après les entretiens, les chasseurs de tête notaient les candidats et candidates selon deux aspects : la valeur professionnelle et la valeur personnelle. Ces notes étaient accompagnées de justifications écrites et recensées dans une base de données. L'analyse de ces justifications a montré que les chasseurs avaient des considérations sur l'apparence physique, sur la taille, la couleur des cheveux, des yeux et sur la manière de se présenter.

Cette discrimination systémique peut entraîner, chez les candidats potentiels, des anticipations de refus de leur candidature dans le cas où ils ne correspondent pas aux normes de beauté. En effet, l'intériorisation et l'anticipation des décisions discriminatoires de certaines entreprises entretiennent les effets de l'étiquetage (« labelling »[155]): les acteurs finissent par anticiper la situation dans laquelle ils estiment être étiquetés. Cet effet d'éviction de certaines candidatures peut constituer une perte de capital humain[156] pour l'entreprise.

C. UN ÂGISME PLUS FORT POUR LES FEMMES

Enfin, l'âge joue un rôle important lors de l'entretien de recrutement, ce qui pose problème dans un contexte de vieillissement des populations et d'allongement de l'espérance de vie. Pour rappel, l'âge figure parmi les 25 critères de discrimination dans le Code du travail (art. L.1132-1) et figure comme premier motif de discrimination selon le 10ème Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi du Défenseur des droits[157]. Les femmes sont plus nombreuses à avoir fait l'expérience de discriminations liées à l'âge (16,9% des femmes contre 13,8% des hommes), ce critère se cumulant avec celui de l'apparence physique, plus excluant pour les femmes.

154 - GAUTIE J., GODECHOT O et SORIGNET P.-E., *op. cit.*

155 - HOWARD S. Becker S., Outsiders, Studies in the Sociology of Deviance, Free Press of Glencoe, 1963

156 - BECKER G. S., The Economics of Discrimination, *op. cit.*

157 - Défenseur des droits et OIT, 10e Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi, 2017

Ceci est encore plus significatif pour certains emplois, et notamment pour les emplois de cadre, où l'on observe un phénomène de « seniorisation » prématurée. Une étude réalisée par le CEE[158], qui repose sur une comparaison d'annonces d'emplois françaises, britanniques, et espagnoles diffusées sur internet, montre que 90% des annonces mentionnant l'âge du candidat ciblant les 25-40 ans.

158 - MARCHAL E. et RIEUCAU G., « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir. », *Connaissance de l'Emploi,* n°11, pp.1-4, 2005

6

LA PRISE DE DÉCISION FINALE

6.1. Une préférence assumée pour les candidats masculins

L'enquête Ofer de 2005 met en avant les préférences assumées des recruteurs pour les hommes. En 2005, un quart des employeurs interrogés déclarent ne pas avoir été indifférents au genre des candidats, lors du recrutement[159].

Les motifs de la préférence pour un genre déclarés par les employeurs

En pourcentage

Motifs de la préférence	Employeurs déclarant une préférence pour une femme	Employeurs déclarant une préférence pour un homme
Nature du poste	91	95
Préférences des clients ou usagers	52	4
Intégration dans les équipes existantes	28	16
Choix personnel	28	8
Politique de l'entreprise (quota, parité...)	7	2
Aspects juridiques (liés au type de poste)	2	1
Proportion d'employeurs déclarant une préférence	8	20

Lecture : 91 % des employeurs déclarant préférer recruter une femme le justifient par la nature du poste à pourvoir.
Note : le total par colonne est supérieur à 100 % car l'employeur pouvait donner plusieurs motifs.
Champ : employeurs ayant embauché en 2005 et ayant déclaré ne pas être indifférents au genre de la personne recrutée.

Source : enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005, Dares.

Dans 70% des cas, ils déclarent préférer recruter un homme plutôt qu'une femme[160]. La quasi-totalité des employeurs qui expriment une préférence sur le genre de la personne recrutée la justifie par la nature du poste à pourvoir. Lorsque le recrutement d'une femme est préféré, plus de la moitié des employeurs évoquent également comme motif les préférences des clients et des usagers. 93% des employeurs ayant exprimé une préférence l'ont concrétisé dans le choix du candidat retenu.

Les employeurs du secteur de la construction sont les plus sensibles au genre. Quel que soit le type de contrat proposé, les employeurs des établissements de petite taille se déclarent moins indifférents au genre de la personne à recruter que ceux des établissements de grande taille[161].

Dès lors, les femmes rapportent de nombreuses expériences de discrimination dans le monde professionnel qui sont liées non seulement au sexe mais aussi à la grossesse/maternité, à l'apparence physique et à l'âge.

159 - DARES, « Hommes et femmes recrutés en 2005 : les préférences des employeurs. », 2009
160 - *Ibid.*
161 - *Ibid.*

Expériences de discrimination liées au sexe, à l'âge, à l'origine, à la couleur de peau, à la religion, à l'état de santé, au handicap ou à la grossesse/maternité dans le monde professionnel selon les critères

	Femmes	Hommes	Total
	%	%	%
Âge *	16,9	13,8	15,3
Sexe ***	23,7	5,5	14,6
Origine ou couleur de peau ***	5,6	9,6	7,6
Grossesse/maternité ***	7,2	-	-
Handicap/état de santé	6,1	5,3	5,7
Religion	1,7	2,4	2,1
Effectifs	*1 820*	*1 736*	*3 556*

Champ : *Ensemble de la population d'enquête active âgée de 18 à 65 ans (n=3556)*

Source : 10ème Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi, Défenseur des droits, 2017.

6.2. Comment expliquer les décisions des recruteurs ?

Un certain nombre de facteurs expliquent ces choix des recruteurs, facteurs déjà rencontrés au fil des analyses fournies dans cette partie mais qu'il est bon de rappeler in fine.

A. LE RECOURS AUX STÉRÉOTYPES DE SEXE

Les stéréotypes de sexe imprègnent les appréciations des recruteurs et sont susceptibles d'orienter très fortement leur décision. L'étude de Chaintreuil et Épiphane[162] montre que, malgré une formation à la non-discrimination et un discours favorable à l'égalité professionnelle, les recruteurs usent de stéréotypes de sexe pour décrire leurs pratiques effectives de recrutement.

L'exacerbation des stéréotypes en contexte d'information limitée

Les recruteurs doivent prendre leur décision sans connaître l'ensemble des caractéristiques des candidats. Selon la théorie de la discrimination statistique, les entreprises ayant une information limitée sur les qualifications des candidates ou candidats à un emploi, sont incitées à utiliser des caractéristiques facilement observables, comme le sexe[163] ou encore l'apparence physique, pour évaluer et prédire l'employabilité. C'est dans les jugements statistiques à travers lesquels les employeurs projettent sur les individus certaines caractéristiques de groupe que réside l'origine de la discrimination.

162 - 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. » , *op. cit.*

163 - PHELPS E. S., « The Statistical Theory of Racism and Sexism », The American Economic Review, Vol. 62, n° 4, pp. 659-661, 1972; MARCHAL E., « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et emploi,* n° 78, p. 41-51, 1999

Une assignation sexuée des compétences et le refus de l'incongruence stéréotypique

Les stéréotypes de sexe peuvent avoir une fonction prescriptive164 en forgeant les attentes des recruteurs selon le sexe des candidats. Ainsi, ils attendent des candidates des compétences différentes, de la « communialité » (pédagogue, à l'écoute, disponible, souriante, accueillante) pour les femmes et de l' « agenticité » (dynamique, leader, motivé, acharné) pour les hommes. Les femmes sont donc susceptibles d'être recrutées pour des compétences, assignées de manière systématique, aux femmes : être à l'écoute, minutieuses, etc.

« Je trouve que les femmes sont d'excellents managers, et surtout d'excellents pédagogues ! Moi, quand j'ai besoin de chefs d'équipes, j'ai besoin d'animateurs... Ce qui est important, c'est le côté « pédagogique «, c'est le côté « pouponnage « j'allais dire... »

Directeur d'exploitation d'une TPE.

Source : CHAINTREUIL Lydie et EPIPHANE Dominique, « '"Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées" : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s. » , *op. cit.*

« La façon de gérer le projet est pour moi assez différente entre un homme et une femme [ ] en l'occurrence ce que j'ai pu constater, c'est que les femmes ont plutôt, en tout cas sur la partie projet, les femmes ont plutôt une tendance à être très carrées et méticuleuses, c'est-à-dire qu'on leur donne un projet que je représente par un carré, elles vont remplir le carré très bien, complètement, sans déborder et tout sera couvert [ ] Je n'ai pas la même représentation de travail que font leurs collègues masculins, il y a le carré, bon on gribouille dessus, finalement une façon un peu plus brouillonne de travailler, mais malgré tout plus enclins à regarder à côté »

Homme, manager.

Source : EPIPHANE Dominique, JONAS Irène et MORA Virginie, « Être discriminées sans s'en apercevoir, discriminer sans le vouloir. Le monde du travail au prisme des stéréotypes de sexe. », *Colloque de l'ARDIS « Discriminations : état de la recherche »*, 2013.

Ces prescriptions de communialité pour les femmes et d'agenticité pour les hommes sont exclusives : des recruteurs peuvent avoir tendance à pénaliser des candidats dont le profil transgresse ces prescriptions (une femme agentique ou un homme communial)[165]. L'incongruence stéréotypique de certaines femmes ayant de l'ambition ou des comportements de leader peut avoir un impact négatif sur leur candidature, comme nous l'avons déjà souligné. Ainsi, les « agentic women »[166] sont également susceptibles d'être discriminées car elles sont jugées froides et pas assez sociables[167].

De même, les femmes peuvent être assignées à des comportements agressifs et être perçues comme difficiles à gérer. Dans les métiers à prédominance masculine, des recruteurs veulent bien recruter quelques femmes, mais pas trop, et justifient cela par l'utilisation de stéréotypes de sexe sur la personnalité des candidates : futilité, tendance agressive, enquiquineuses, etc.

« Je pense que les femmes, déjà entre elles, ont un comportement plus difficile à gérer, c'est-à-dire qu'elles vont se prendre la tête pour des bricoles, clairement, pour la jupe de l'une, la couleur des lunettes de l'autre, ou la coiffure ou je ne sais pas… Les hommes en général ne sont pas là-dessus, eux, ils vont plutôt se prendre la tête sur la méthode de travail, ils vont se rentrer dedans, ils vont se fâcher de façon peut-être plus brutale, plus abrupte mais ça va être souvent très vite terminé, les femmes c'est l'effet contraire ça va être plus sournois, et donc c'est plus difficile à gérer. »

Homme, directeur des ressources humaines.

Source : EPIPHANE Dominique, « Les femmes dans les filières et les métiers « masculins » : des paroles et des actes », *Travail, genre et sociétés,* vol. 36, no. 2, 2016, pp. 161-166.

164 - EAGLY, A. H., et KARAU S. J., « Role congruity theory of prejudice toward female leaders. », Psychological Review, n° 109, p. 573-598, 2002; RUDMAN L. A., et GLICK P., « Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. », *Journal of Social Issues,* n° 57, 743-762, 2001

165 - HEILMAN ME., WALLEN AS., FUCHS D. et TAMKINS M.M., « Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks », J*ournal of Applied Psychology*, vol. 89, n°3, 2004, pp. 416-427

166 - RUDMAN I.A. et GLICK P., « Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women », *Journal of social issues*, 74, 2001

167 - *Ibid.*

Enfin, trois types de préjugés pèsent lourdement sur le choix des recruteurs : les femmes seraient moins mobiles, moins disponibles, moins flexibles.



Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Les critères de la disponibilité, de la mobilité et de la flexibilité forment ainsi un trio infernal qui disqualifient les candidatures féminines. L'enquête Ofer 2016 montre, en effet, que le quatrième principal critère de sélection est la « disponibilité » des candidats ou candidates, après les « compétences », « l'expérience » et la « motivation ». Or, ce critère pénalise les femmes qui, certes, effectuent toujours la majorité des tâches ménagères et parentales[168], mais dont la présence et l'investissement au travail démentent le plus souvent ces préjugés.

La complémentarité des sexes

Comme l'indiquent Chaintreuil et Epiphane, « paradoxalement, encourager la mixité dans les équipes et la parité dans l'entreprise est loin d'être la traduction d'une représentation asexuée des professions et des fonctions »[169]. Bien au contraire, même lorsque les recruteurs encouragent et valorisent les candidatures féminines dans des secteurs à prédominance masculine ou inversement, ils ont recours au discours de la complémentarité des sexes et justifient le recrutement de femmes ou des hommes pour leurs aptitudes particulières. Les recruteurs valorisent ainsi les supposées différences entre les femmes et les hommes en les essentialisant. La littérature managériale intègre parfois ce postulat selon lequel les femmes et les hommes ont naturellement des compétences différentes[170].

> *« 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 ». C'est vrai que les femmes peuvent quelquefois être moins disponibles en temps, mais en revanche, elles sont beaucoup plus organisées que les hommes… elles perdent beaucoup moins de temps qu'eux et, naturellement, elles sont beaucoup plus efficaces ! »*
>
> Responsable RH, grande entreprise.
>
> Source : CHAINTREUIL Lydie et EPIPHANE Dominique, « "Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées" : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s. », *op. cit.*

168 - CHAMPAGNE Clara, PAILHE Ariane et SOLAZ Ann, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », Insee 2015

169 - CHAINTREUIL et EPIPHANE, *op. cit.*, p.2

170 - JONAS I., SEHILI D., « De l'inégalité à la différence : l'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises », Sociologies Pratiques, n°14, 2007

« Ce sont peut-être des a priori, ça dépend toujours de la personne. Après je pense que c'est bien d'être mixte, parce qu'on n'a sûrement pas la même vision des choses, comme deux personnes de même sexe n'ont pas les mêmes opinions non plus. »

Homme, manager d'équipe technique.

Source : EPIPHANE Dominique, JONAS Irène et MORA Virginie, « Être discriminées sans s'en apercevoir, discriminer sans le vouloir. Le monde du travail au prisme des stéréotypes de sexe. », *op. cit.*

Ce discours apparaît également avec l'idée d'un « équilibre nécessaire » au sein des équipes.

« Clairement il m'est arrivé de privilégier un homme dans un recrutement pour un poste de comptable, parce qu'il n'y avait que des nanas dans l'équipe, on se serait cru dans un poulailler ! ça se volait dans les plumes du matin au soir, et à la fois lui, il avait déjà cette compétence d'apaiser… ça, c'était indépendamment du genre, il était comme ça, il avait ce côté et, en plus, c'était un homme… »

Directrice RH, freelance.

Source : CHAINTREUIL Lydie et EPIPHANE Dominique, « '"Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées" : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s. » , *op. cit.*

B. LE CLONAGE POUR LIMITER LES RISQUES

En outre, les entreprises recrutent selon un objectif de performance. Le recrutement peut constituer une opportunité de gagner en performance mais aussi un risque de diminuer la performance du service ou de l'entreprise, objectifs qui pèsent sur le choix des recruteurs[171]. Or, les managers sont des agents dont la rationalité est limitée[172], comme nous l'avons vu plus haut, car ils ne possèdent pas toutes les informations nécessaires pour savoir quel sera le profil parfait pour ce poste, sauf à imaginer le recours à un recrutement prédictif débarrassé des biais de sexe, ce qui est loin d'être le cas pour l'instant. Ainsi, afin de diminuer les risques et le coût du recrutement, les managers recrutent des personnes qui leur ressemblent pour favoriser notamment la bonne intégration du candidat dans le groupe. Ce réflexe de clonage entraîne une exacerbation du phénomène d'homophilie[173] déjà rencontré dans les différentes étapes du recrutement. Or, en 2016, les femmes représentaient seulement 33% des managers en France[174]. Ce phénomène d'homophilie entre les managers et les candidats potentiels risque donc d'avoir un impact différencié sur les femmes et les hommes.

De plus, les managers sont susceptibles de vouloir recruter des profils qui ressemblent aux personnes déjà en poste. Dans la citation ci-dessous, la directrice RH affirme des préférences selon l'âge en les justifiant par une nécessaire cohérence dans les équipes. Ces préférences reproduisent des stéréotypes, les femmes de 50 ans étant vues comme des « mères » et conduisent à des pratiques à caractère discriminatoire en raison de l'âge.

« Je cherche des assistantes plutôt jeunes. La moyenne d'âge dans les bureaux est de 30 ans et à 50 ans, ce sont plus des mères que des assistantes. Il faut quand même garder une cohérence dans les équipes »

Directrice RH, grande entreprise.

Source : CHAINTREUIL Lydie et EPIPHANE Dominique, « "Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées" : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s. » , *op. cit.*

171 - HAVET N. et SOFER C., « Les nouvelles théories économiques de la discrimination », *Travail, genre et sociétés,* vol. 7, no. 1, 2002, pp. 83-115

172 - Voir concept de rationalité limitée dans : SIMON Herbert, *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization,* édition originale en 1947

173 - DOBBIN Franck, *Inventing Equal Opportunity,* Princeton University Press, 2009

174 - Source Eurostat.

TPE-PME, une gestion de proximité

Ce manque d'information et de clés d'analyse des candidatures est très prégnant dans les TPE-PME. Même si parfois la proximité relationnelle dans un contexte restreint, permet des choix éclairés, la prise de décision des chefs d'entreprise TPE-PME est contrainte par le manque de ressources financières et de compétences RH. Les contraintes sont donc non seulement d'ordre technique (coûts d'accès, difficultés à trouver l'information), mais aussi et surtout d'ordre cognitif[175]. On dit que l'on est dans une situation de rationalité limitée : le dirigeant de TPE-PME doit composer avec ses jugements, l'information disponible, les difficultés à prévoir l'ensemble des conséquences de ses choix, ses limites en termes de compétences RH[176]. Pour faire face à ces difficultés, le dirigeant à tendance à opter pour une « gestion de proximité »[177] : recruter des candidats qui lui ressemble ou qui ressemblent aux salariés déjà en poste.

C. LA PRÉSOMPTION DE MATERNITÉ

Les managers sont souvent susceptibles de prédire qu'une femme va être enceinte et qu'ils devront travailler en équipe réduite ou trouver un remplaçant. La présomption de maternité joue ainsi très fortement dans un contexte d'asymétrie de l'information. Dans l'exemple ci-dessous, un manager homme indique que la présomption de maternité entre en compte dans le choix de recrutement.

« Pour être honnête si on recrute une femme on est sensible au fait qu'un jour elle va peut-être être enceinte, avoir des enfants donc il faudra lui aménager ses horaires, elle pourra être plus absente du fait que le gamin est malade. On y pense »

Manager, homme.

Source : CHAINTREUIL Lydie et EPIPHANE Dominique, « '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'Études et de Recherches sur les Qualifications, n°315, octobre 2013.

De plus, l'étude de Chaintreuil et Epiphane montre que la présomption de maternité explique également les préférences assumées des recruteurs pour les hommes :

« C'est vrai que si je dois choisir entre un homme et une femme en short-list, je choisirais plutôt l'homme... 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. Quand je leur demande de faire des heures supplémentaires, même payées, j'obtiens souvent des refus... »

Directeur, PME

175 - CHAPUS E., LESCA H. et RAYMOND L., « Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms: toward a modelization », Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council of Small Business, Naples, Italie, 1999

176 - TYLER B.B. et STEENSMA H.K., « Evaluating technological collaborative opportunities: a cognitive modeling perspective», *Strategic Management Journal*, 16(5) : 43-70, 1995

177 - TORRES O., « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME » 5ème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Lille, 2000

« La disponibilité horaire, c'est un critère essentiel pour ces postes [de commerciaux]! [...] La situation matrimoniale, c'est essentiel aussi... On se renseigne sur quelle organisation met en place la personne pour récupérer ses enfants le soir... sur quel âge ont les enfants... sur ce que fait l'époux... »

Responsable RH, grande entreprise.

Source : CHAINTREUIL Lydie et EPIPHANE Dominique, « "Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées" : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s. » , *op. cit.*

D. LA STRATÉGIE MARKETING ET LA RELATION CLIENT

Les recruteurs, et notamment les recruteurs dans le secteur commercial, évoquent souvent la relation avec la clientèle comme un facteur déterminant pour le recrutement. Dans certains secteurs, les femmes sont considérées comme indispensables.

« Par ailleurs, dans ce métier, les clients font davantage confiance aux femmes, donc être une femme à ces postes, là, c'est un atout ! »

Responsable RH, grande entreprise.

Source : CHAINTREUIL Lydie et EPIPHANE Dominique, « "Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées" : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s. » , *op. cit.*

À l'inverse, les candidates peuvent être jugées comme étant en inadéquation avec l'image de l'entreprise et avec les stéréotypes de la clientèle. Les recruteurs anticipent l'impact d'une relation client femme-homme notamment dans les secteurs à prédominance masculine.

« On a peu de femmes dans nos équipes de commerciaux parce que l'alcool c'est un produit surtout masculin. »

Directeur RH, entreprise de taille intermédiaire.

Source : CHAINTREUIL Lydie et EPIPHANE Dominique, « "Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées" : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s. » , *op. cit.*

L'évaluation des candidatures est donc fortement influencée par la variable du secteur d'activité. La congruence entre le sexe associé au secteur d'activité et le sexe du candidat ou de la candidate est déterminante dans son évaluation professionnelle. Ainsi, les femmes sont moins valorisées dans des secteurs commerciaux qui commercialisent des produits perçus comme masculins (vin, bricolage, etc.).

E. UNE ÉVALUATION À DOUBLE STANDARD

Les femmes, nous l'avons vu, sont en général évaluées plus sévèrement que les hommes selon un double standard[178] et sont évaluées de manière plus stricte.

Comme l'indique Foschi, le double standard d'évaluation est une manière subtile d'exclure des candidates sans les sous-évaluer ni les surévaluer directement.

Le niveau d'exigence envers les hommes tend donc à être plus faible car il s'agit davantage de confirmer un préjugé favorable que d'examiner rigoureusement et objectivement les compétences déclarées. À l'inverse, ces exigences ont tendance à être plus élevées quand il s'agit d'évaluer les femmes. Elles doivent montrer plus de compétences dans les

178 - FOSCHI M. « Double standards for competence : theory and research», Annual Review of sociology, 2000

décisions de recrutement, en faire deux fois plus et faire leurs preuves pour compenser ce qui peut apparaître comme une prise de risque[179].

« Ils ont pris quelqu'un d'autre qu'ils m'avaient dit avec plus d'expérience. J'avais posé la question : « Est-ce que c'est parce que la personne avait fait du management ? », et on m'avait dit : « Non, non, non, mais elle a plus d'expérience. » Et en fait, après, j'ai eu le nom de la personne, c'est quelqu'un avec qui j'avais travaillé, et j'étais là : « Mais j'ai beaucoup plus de compétences que cette personne-là ! Non, je suis désolée, en termes de compétences, là, c'est moi. » Et mon accompagnatrice m'avait dit : « Mais ne cherche pas la différence entre lui et toi : tu es une femme ! »

Femme, Ingénieure.

Source : EPIPHANE Dominique, JONAS Irène et MORA Virginie, « Être discriminées sans s'en apercevoir, discriminer sans le vouloir. Le monde du travail au prisme des stéréotypes de sexe. », *op. cit.*

179 - LAZEAR E. P. et ROSEN S. "Male-Female Wage Differentials in Job Ladders," Journal of Labor Economics, University of Chicago Press, vol. 8(1), 1990, pp 106-123

7

L'ACCUEIL DES FEMMES EN ENTREPRISE

L'étape de l'accueil du candidat dans l'entreprise ne doit pas être négligée dans la procédure de recrutement. Le label AFNOR recommande que l'entreprise s'assure que les processus d'accueil et d'intégration soient en cohérence avec sa politique d'égalité et de mixité professionnelle. Cette étape comprend deux éléments incontournables : la négociation d'engagement et l'intégration du nouveau ou de la nouvelle personne recrutée.

7.1. La négociation d'engagement : les gentilles filles ne demandent pas

La négociation d'engagement permet aux candidats et candidates recrutés d'établir les conditions de leurs contrats d'embauche (conditions de travail, horaires, rémunérations, etc.). Or, Babcock et Laschever ont montré que les femmes s'engagent moins dans les négociations que les hommes[180], surtout en matière de salaire, lorsque l'éventualité de sa négociation n'est pas évoquée de manière explicite dans l'annonce. Les hommes, au contraire, engagent plus souvent spontanément les discussions. À l'inverse, s'il est précisé que le salaire peut être débattu, cette différence entre les femmes et les hommes disparaît[181]. Ces différences d'attitudes face à la négociation s'expliquent notamment par le jeu des stéréotypes de sexe. Comme l'indique Dominique Meurs « On attend des femmes qu'elles se conforment aux prescriptions comportementales de la société (être gentille, se soucier des autres…) ; les transgresser représente un coût car elles les ont intériorisées depuis l'enfance »[182].

7.2. L'intégration des femmes en entreprise : le cas des secteurs à prédominance masculine

L'intégration d'un nouveau collaborateur ou d'une nouvelle collaboratrice est déterminante dans la création de bonnes conditions de travail et l'établissement de relations interpersonnelles dénuées de sexisme et de harcèlement. Cette intégration va au-delà des premiers jours d'accueil et peut également englober la période d'essai.

L'accueil des femmes en entreprise dans les secteurs à prédominance masculine (BTP, technique, technologie, numérique) est un enjeu majeur d'égalité professionnelle car il n'est pas rare que les femmes soient recrutées mais ne restent pas au-delà de quelques mois ou années, faute d'une intégration satisfaisante et d'un sentiment de non-appartenance accru.

Dans ces secteurs, les femmes sont plus fortement susceptibles de subir du sexisme hostile. Dans son *Rapport d'enquête sur l'intégration des femmes dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins*[183], Marie-Josée Legault montre ainsi que les DRH ont souvent conscience des problématiques d'accueil des femmes dans des milieux à prédominance masculine. Ils tentent d'y remédier grâce à des guides d'accueil ou grâce à la mise en réseau des femmes occupant les mêmes postes. Cependant selon elle, les pratiques d'accueil informelles entre collègues comme les rites d'intégration sont souvent l'angle mort de l'accueil RH. Elle ajoute que « pour les nouvelles recrues qui sont des femmes en milieu traditionnellement masculin, ce rite peut être un moment pénible et l'épreuve est souvent spécifique à leur sexe »[184]. Le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) met également en avant la prégnance des « pratiques

180 - BABCOCK L. et LASCHEVER S., Women don't ask negotiation and the gender divide, Hardcover, 2003; BOWLES H.R., BABCOCK L., « How can women escape the compensation negociation dilemma ? Relational accounts are one answer », *Psychology of women quarterly,* vol. 37, Issue 1, 2013

181 - LEIBBRANDT A. et LIST J.A., « Do women avoid salary negociations ? Evidence from a large scale natural field experiments », *The national Bureau of Economic* Research, Working Paper n°18511, 2012

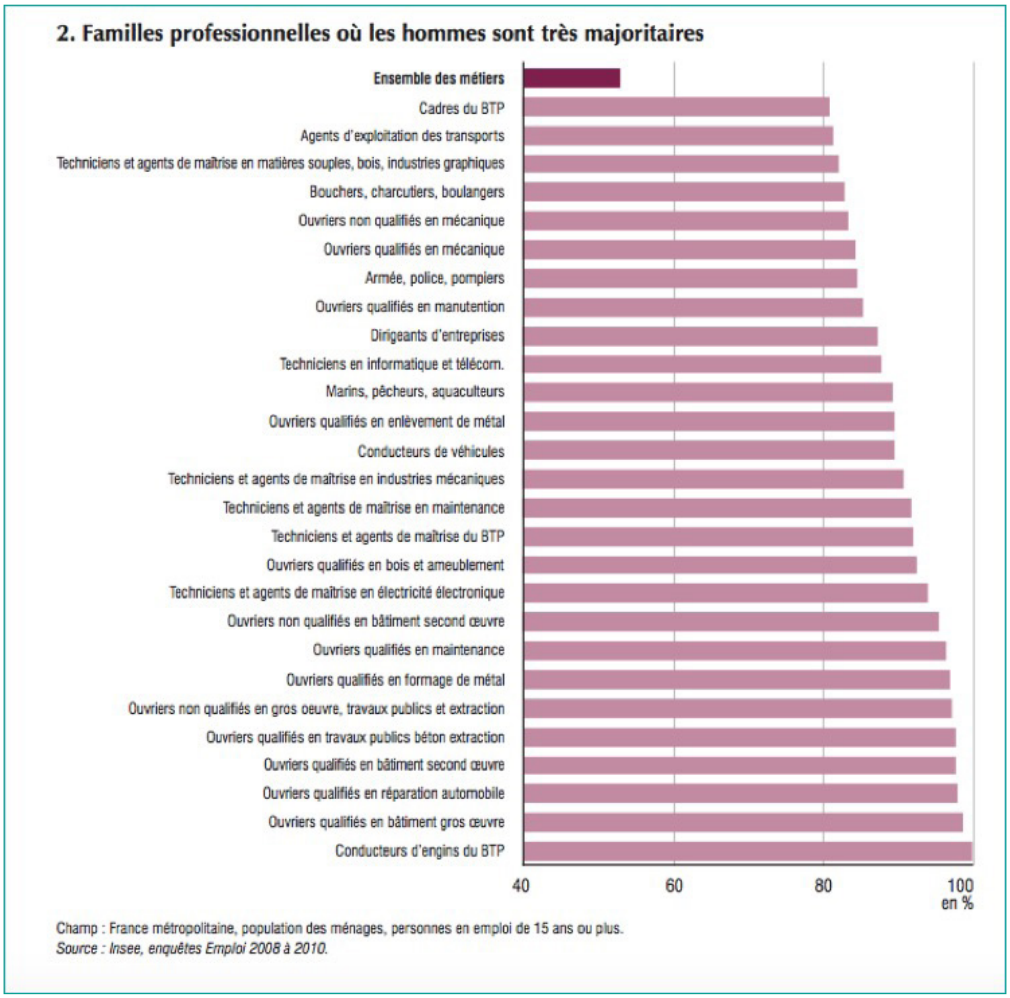
182 - MEURS D., *Hommes/femmes. Une impossible égalité professionnelle ?*, Paris, Editions rue d'Ulm, 2014

183 - LEGAULT M.-J., *Rapport d'enquête sur l'intégration des femmes dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins. Synthèse des facteurs locaux de succès et d'échec,* mars 2001

184 - *Ibid.*

de mise à l'épreuve de la nouvelle arrivante, de dénigrement et de remise en cause de sa capacité professionnelle au motif de son sexe »[185].

À ce sexisme hostile peut s'ajouter, ou se substituer, le sexisme dit bienveillant. L'avis du CESE montre que les femmes sont susceptibles de subir « des comportements exagérément protecteurs » qui peuvent consister en une adaptation des consignes, des exigences ou des postes de travail selon le sexe de la nouvelle recrue. Marie Josée Legault note à cet égard que les femmes refusent que l'entreprise mette en place une procédure d'accueil différente pour elles. Elles souhaitent être assujetties aux mêmes conditions de travail et refusent souvent qu'on leur adapte leurs postes de travail par rapport à ceux des hommes afin d'éviter d'être stigmatisées. Dans le cas où une adaptation au poste de travail est nécessaire pour les femmes, il est préconisé d'adapter l'ensemble des postes de travail, des salariés et salariées.

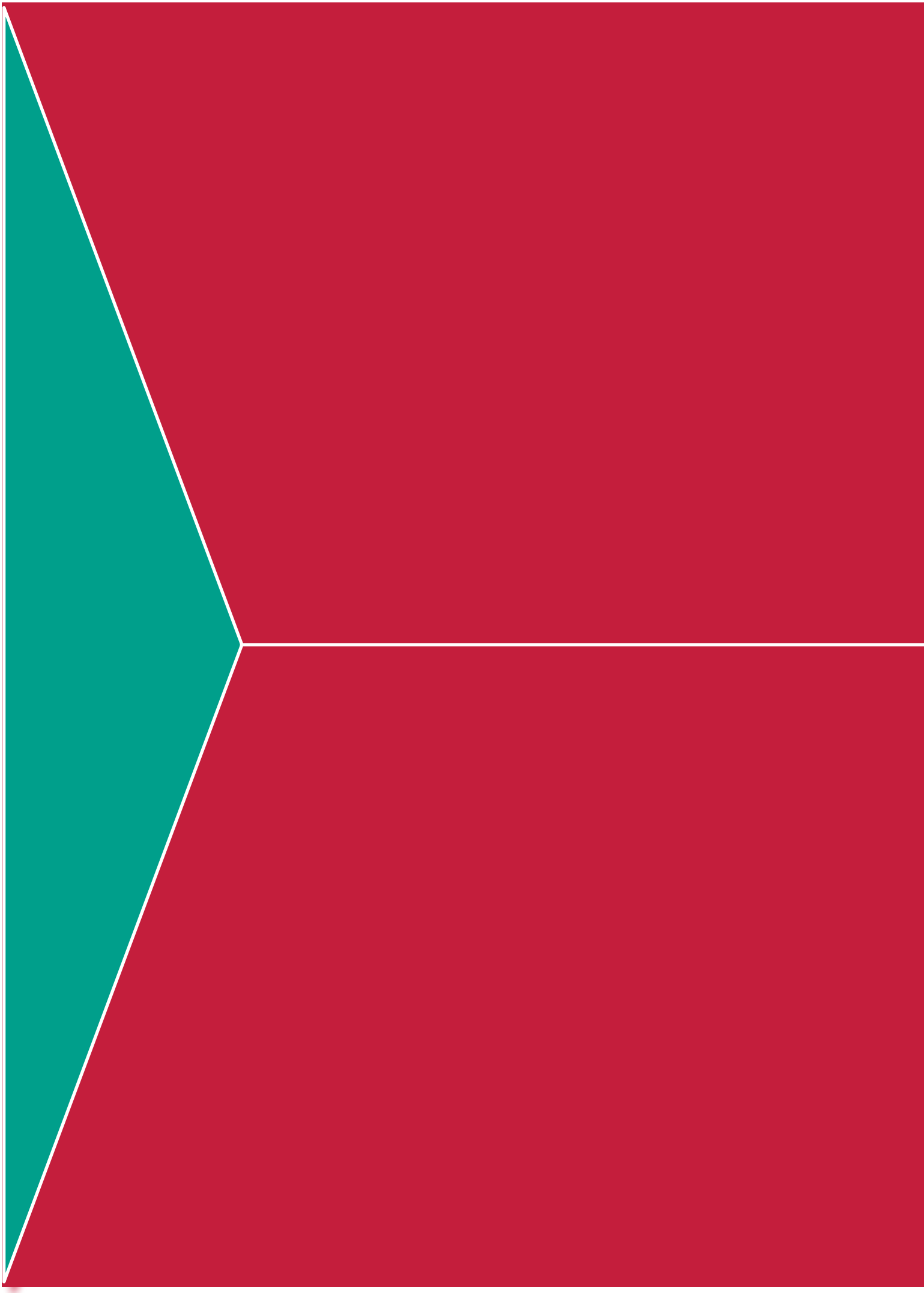


Source : Fiches thématiques « Travail, emploi » - Regards sur la parité - Insee Références - édition 2012

Au-delà du recrutement, la question du maintien dans l'emploi, dans les secteurs majoritairement masculins, est centrale. C'est ce qu'a bien compris le Québec qui fait du maintien des femmes dans ces métiers un axe majeur de sa politique de mixité. Il convient donc de se préoccuper également de la question du déroulement de carrière des femmes.

185 - LIÉBUS P., Agir pour la mixité des métiers, avis du Conseil économique, social et environnemental, novembre 2014, p.31





DEUXIÈME PARTIE : LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE DES FEMMES ET DES HOMMES : UN SYSTÈME À DEUX VITESSES

La notion de déroulement de carrière ne renvoie pas à une définition claire et unique. Pour certains, le déroulement de carrière a pour but d'assurer une évolution minimale de la rémunération de chaque salarié par tranches d'années[186]. Cependant, au-delà des questions de rémunération, d'autres éléments entrent en jeu, comme le souligne la DARES : « En plus d'être un déterminant essentiel de la rémunération, le positionnement dans l'échelle socioprofessionnelle s'accompagne d'un ensemble de contreparties non pécuniaires, comme l'autonomie ou la reconnaissance sociale, qui contribuent à la motivation au travail, à l'attachement à l'emploi et à l'acquisition de nouvelles compétences, lesquels ont eux-mêmes des effets positifs sur les perspectives de carrière. Les inégalités de carrière entre les femmes et les hommes se jouent donc en partie sous l'angle de la mobilité socioprofessionnelle »[187]. Plus largement, on peut reprendre la définition donnée par Sophie Pochic et Cécile Guillaume : le déroulement de carrière est un « processus d'ascension professionnelle jalonné d'étapes, impliquant le décryptage progressif des prescriptions relatives aux comportements à adopter en conformité avec les valeurs et normes prônées par l'entreprise »[188].

Ces étapes peuvent mener à des déroulements de carrière très différents entre les salariées et les salariés.

186 - Exemple des salariés relevant de la Convention Collective Nationale de l'animation.

187 - BRIARD K. et VALAT E., « À quels moments les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes se forment-elles ? », *DARES, document d'études,* n°215, février 2018, p.8

188 - GUILLAUME C. et POCHIC S., « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés,* vol. n° 17, n°1, 2007, p.81



PANORAMA CONTEXTUEL
LE DEROULEMENT DE CARRIERE

Les pratiques de gestion des déroulements de carrière en entreprise sont assez peu étudiées et peu documentées, notamment en raison du fait qu'il s'agit avant tout de procédures informelles. Comme l'indiquent les chercheuses Karine Briard et Emmanuel Valat, « les disparités de carrière entre les femmes et les hommes ont principalement été étudiées sous l'angle des rémunérations ou du rapport d'activité »[189].

I. Les modalités de déroulement de carrière : une prégnance des procédures informelles

La mobilité et le déroulement de carrière semblent encore assez peu structurés dans les entreprises. Ainsi, l'Apec (Association pour l'emploi des cadres), dans son étude intitulée « La mobilité interne des cadres »190, montre que les trois quarts des mobilités imposées aux cadres par les entreprises ont été directement proposées sans qu'il y ait de procédures de candidatures formelles. Considérant l'ensemble des mobilités des cadres, volontaires ou imposées, les pratiques informelles représentent 81% des modes de candidatures.

Mode de candidature des cadres ayant changé de poste dans leur entreprise en 2013 (en%)

	Changement imposé par l'entreprise	Changement volontaire	Ensemble
Via une procédure officielle de l'entreprise	11	25	19
De façon informelle	15	30	24
Poste proposé directement	74	45	57
Total	**100**	**100**	**100**

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

De plus, de même que dans les pratiques de recrutement, les pratiques formelles de mobilité interne pour les cadres sont davantage développées dans les entreprises de 1000 salariés et plus : elles y concernent 23% des mobilités de cadre contre 10% dans les entreprises de moins de 50 salariés.

189 - BRIARD K. et VALAT E., *op. cit.*, p.8
190 - « La mobilité interne des cadres », APEC, n°2015-04, janvier 2015

Mode de candidature des cadres ayant changé de poste dans leur entreprise en 2013 selon la taille de l'entreprise (en %)

	Via une procédure officielle de l'entreprise	De façon informelle	Poste proposé directement	Total
Moins de 50 salariés	10	24	66	100
50 à 249 salariés	11	25	64	100
250 à 999 salariés	17	27	56	100
1 000 salariés et plus	23	23	54	100
Total	**19**	**24**	**57**	**100**

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

II. L'évaluation des salariés

Tableau 1 :

Proportion de salariés (par classe socio-professionnelle) ayant eu au moins un entretien individuel d'évaluation par an (en %).

Cadres	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
76	67	57	35	25	54

Champ : salariés du privé marchand hors hôpitaux privés, 14 161 observations.
Les calculs sont faits avec des effectifs pondérés. Les chiffres ont été arrondis.

Source : enquête COI 2006.

L'ENTRETIEN INDIVIDUEL D'ÉVALUATION, UN OUTIL CENTRAL DE L'ÉVALUATION DES SALARIÉS

Comme l'indique le Centre d'analyse stratégique, « L'entretien individuel d'évaluation (EIE) est aujourd'hui la pierre angulaire de la politique de ressources humaines de nombreuses entreprises »[191]. L'enquête « Changements organisationnels et informatisation »[192] montre que 54% des salariés ont eu au moins un entretien individuel d'évaluation par an. 76% des cadres ont eu un EIE contre seulement 25% des ouvriers non qualifiés.

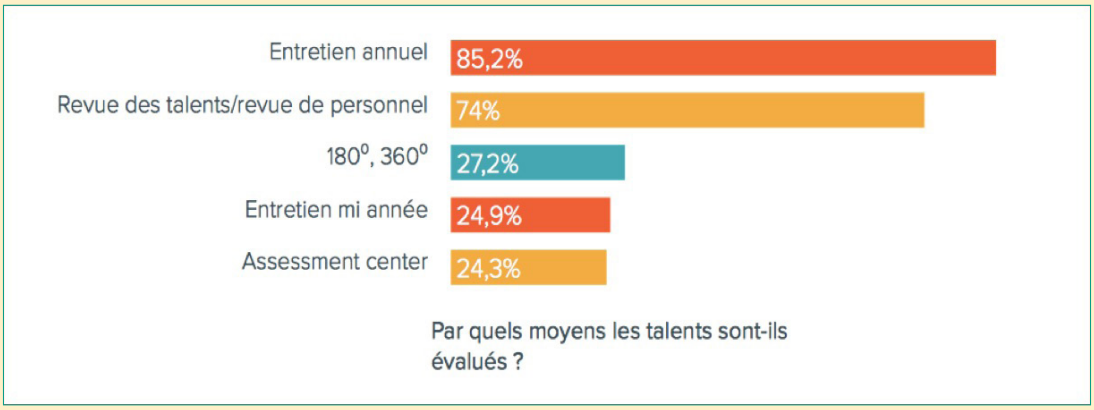
191 - BENHAMOU S. et DIAYE M.-A., « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », La Note d'Analyse, Centre d'Analyse Stratégique, n°239, 2011, p.1

192 - GREENAN N., GUILLEMOT D. et MOATTY F., « Enquête changements organisationnels et informatisation. Comment les relations au travail sont-elles mesurées ? », Réseaux, vol. 134, n° 6, 2005, pp. 21-63

LA GESTION DES TALENTS

L'enquête ANDRH, Cornestone et Féfaur de 2015[193] montre que 60% des entreprises répondantes ont une politique de gestion des talents. Cette gestion des talents est élitiste puisqu'elle concerne essentiellement la gestion des hauts potentiels (cadres supérieurs). Seuls 40,5% des entreprises appliquent la gestion des talents à toutes les catégories de leur personnel, le talent étant défini comme la capacité et la volonté d'évoluer, la capacité à exercer de plus hautes responsabilités, un engagement fort et une performance élevée.

Plusieurs outils d'aide à la décision sont utilisés par les RH pour repérer et sélectionner les hauts potentiels : les entretiens d'évaluation décrits plus haut, les revues de talent, les évaluations à 180° ou 360° et les centres d'évaluation (*assessment centers*).



Source : « La gestion des talents dans les entreprises françaises ». ANDRH, Cornerstone et Féfaur Édition, 2015.

III. La formation des salariés

FORMATION OBLIGATOIRE, FORMATION VOLONTAIRE

Les formations professionnelles sont considérées, pour la moitié des participants, comme des formations obligatoires. Il faut toutefois distinguer les différents types de formations : celles qui visent à maintenir le salarié capable d'accomplir ses tâches (par exemple suite à un changement de technologie ou de méthodes de travail) et celles qui visent à développer son employabilité interne ou externe. Les premières sont quasiment systématiquement obligatoires et concernent plus souvent les fonctions d'exécution.

Sept fois sur dix, l'employeur est à l'initiative de la formation professionnelle. Mais il existe des différences entre les catégories socio-professionnelles. Les ouvriers et ouvrières perçoivent davantage leur formation comme une obligation pour seulement un tiers des cadres. Quatre fois sur dix, les cadres ont pris l'initiative de leur formation, alors que les employés et les ouvriers ne sont que deux sur dix dans ce cas[194].

193 - Enquête FEFAUR/ANDRH/Cornerstone, *La gestion des talents dans les entreprises françaises,* 2015

194 - GOSSIAUX S. « La formation des adultes », *INSEE première* n°1468, 15/10/2013

LA FORMATION PROFESSIONNELLE, ANTICHAMBRE DE LA PROMOTION EN ENTREPRISE

Selon les données 1998-2003 de l'enquête FQP (Formation et qualification professionnelle) de l'INSEE, « la première formation précède la première promotion dans près des deux tiers des cas »[195].

9. Promotion professionnelle ou sociale selon le groupe social en 1998 et le suivi d'une formation continue

en %

Groupe social en 1998	N'a pas été formé entre 1998 et 2003	A été formé entre 1998 et 2003	Ensemble
Cadres et professions intellectuelles supérieures			
N'a pas été promu	87,9	81,0	84,9
A été promu	12,1	19,0	15,1
Professions intermédiaires			
N'a pas été promu	85,3	74,6	82,0
A été promu	14,7	25,4	18,0
Employés qualifiés			
N'a pas été promu	84,0	73,5	82,1
A été promu	16,0	26,5	17,9
Employés non qualifiés			
N'a pas été promu	84,9	67,8	83,0
A été promu	15,2	32,2	17,0
Ouvriers qualifiés			
N'a pas été promu	90,8	75,9	88,5
A été promu	9,2	24,1	11,5
Ouvriers non qualifiés			
N'a pas été promu	78,4	45,4	74,5
A été promu	21,6	54,6	25,5
Chômeur en 1998			
N'a pas été promu	97,8	87,1	96,3
A été promu	2,2	2,9	3,7
Inactif en 1998			
N'a pas été promu	97,5	94,6	97,1
A été promu	2,5	5,4	2,9
Ensemble			
N'a pas été promu	**87,4**	**75,4**	**84,7**
A été promu	**12,6**	**24,6**	**15,3**

Champ : France métropolitaine, individus de 18 à 65 ans ayant occupé au moins un emploi salarié dans le secteur privé entre 1998 et 2003.
Lecture : parmi les personnes n'ayant pas suivi de formation pendant une période d'emploi salarié entre 1998 et 2003, 87,4 % n'ont pas bénéficié de promotion socioprofessionnelle ou au sein de leur entreprise. Ce même chiffre, restreint à la population des cadres est de 87,9 %.
Source : Insee, enquête Formation et qualification professionnelle, 2003.

L'enquête du Céreq, « Formation professionnelle continue et changement de poste dans l'entreprise », montre que 36% des salariés qui déclarent avoir participé à au moins une formation déclarent avoir changé de poste. Ce taux diminue de moitié (18%) pour ceux qui déclarent avoir changé de poste sans avoir suivi de formation sur la période. Le Céreq souligne donc une corrélation positive entre le changement de poste au sein de l'entreprise et la participation à la formation continue[196].

La question de la « rentabilité » des formations et de leur impact différencié sur les femmes et les hommes sera étudiée ci-après.

195 - BLASCO S., Lê J. et MONSO O., Dossier « Formation continue en entreprise et promotion sociale : mythe ou réalité ? » dans « Formations et emploi - édition 2009 », *INSEE Références,* juin 2009, p.33

196 - MARION I., MÖBUS M. et SIGOT J.-C., « Formation professionnelle continue et changement de poste dans l'entreprise », Céreq, avril 2008

1

UN CONSTAT IMPLACABLE : DES OPPORTUNITÉS PROFESSIONNELLES RÉDUITES POUR LES FEMMES

1.1 Un état des lieux des évolutions socioprofessionnelles des femmes

A. LES FEMMES MOINS PROMUES QUE LES HOMMES

Les femmes ont moins accès à des promotions durant leur vie active. Environ 36% des femmes connaissent, avant leurs 50 ans, au moins une promotion entre les quatre groupes socioprofessionnels, contre environ 44% des hommes. De plus, 64,2% des femmes n'ont connu aucune promotion durant leur carrière, contre 56,4% des hommes.

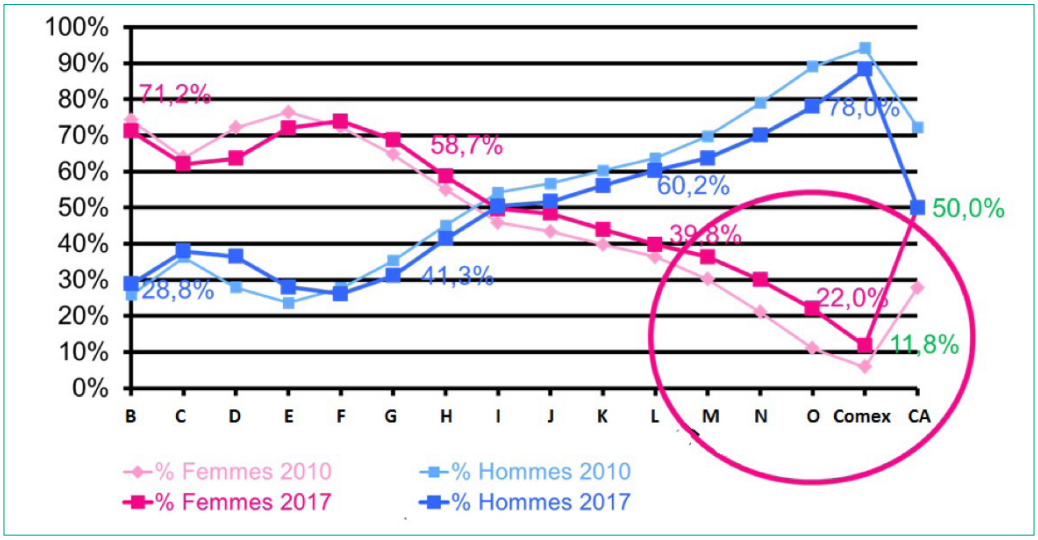
Tableau 1
Répartition des femmes et des hommes selon le nombre de promotions socioprofessionnelles jusqu'à l'âge de 50 ans

En %

	Aucune promotion	Au moins une promotion	*Dont une*	*deux*	*au moins trois*	Total
Femmes	64,2	35,8	*31,6*	*3,9*	*0,3*	100,0
Hommes	56,4	43,6	*36,3*	*7,2*	*0,1*	100,0
Ensemble	60,4	39,6	*33,9*	*5,5*	*0,2*	100,0

Lecture : 31,6 % des femmes ont connu une seule promotion.
Champ : personnes âgées de 50 à 74 ans vivant en ménage ordinaire en France métropolitaine.
Source : Dares-Drees, enquête SIP 2007 ; calculs Dares.

Le réseau des femmes de la finance et de l'assurance, Financi'Elles, a ainsi théorisé cet effacement des femmes aux postes à responsabilités sous la forme du schéma du « poisson ». Alors qu'elles sont 71,2% en 2010 et en 2017 dans le secteur pour 28,8% d'hommes, on assiste à une inversion de cet écart au niveau du Comex : elles ne sont plus que 22%, alors que les hommes sont passés à 78%. Au niveau du CA, en revanche, la loi Coppé-Zimmermann a permis de maintenir à 50% la part des deux sexes.



B. LES FEMMES MOINS NOMBREUSES À CHANGER DE GROUPE SOCIOPROFESSIONNEL

Quel que soit le groupe socioprofessionnel à la sortie des études, les femmes sont relativement moins nombreuses que les hommes à avoir changé de groupe vingt ans après et à l'âge de 50 ans. Lorsque les femmes changent de groupe, elles évoluent également moins souvent vers des positions plus élevées. Ainsi, parmi les 19,9% de femmes ayant commencé comme employées ou ouvrières non qualifiées, 57% ont accédé à un groupe plus élevé vingt ans après leur sortie d'études (45% sont devenues employées ou ouvrières qualifiées). À l'âge de 50 ans, elles sont 65% à avoir atteint de telles positions. Parmi les hommes entrés sur le marché du travail comme employés ou ouvriers non qualifiés, 9 sur 10 ont accédé à un groupe plus élevé à l'âge de 50 ans. Peut-être convient-il ici d'évoquer certains effets sectoriels et l'idée que les professions très féminisées ne proposent pas toujours autant d'opportunités de progression que les professions très masculinisées, souvent construites sur un principe hiérarchique avec de nombreux échelons.

Positions occupées à différentes étapes des parcours professionnels, selon la position occupée à l'entrée sur le marché du travail

En %

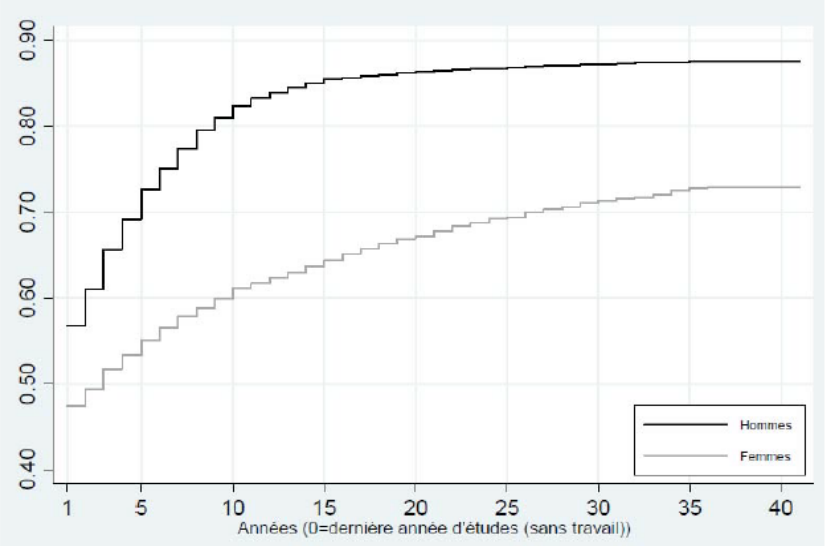
Première position occupée			Dernière position occupée…	…au bout de 20 ans		…à l'âge de 50 ans	
	F	H		Femmes (F)	Hommes (H)	Femmes (F)	Hommes (H)
Cadre	7,0	9,1	Cadre	90,4	91	86,9	90,1
			PI	5,6	3,5	6,2	4,6
(8%)			EOQ	3,0	4,0	5,5	4,1
			EONQ	1,1	0,5	1,1	0,5
			Autres	0	1,2	0,3	0,7
			Cadre	10,5	24,8	12,7	29,9
PI	16,5	16,2	PI	72,5	60,5	68,1	55,7
			EOQ	13,4	11,5	14,4	10,8
(16,4%)			EONQ	2,1	1,9	3,1	2,2
			Autres	1,4	1,3	1,6	1,3
			Cadre	4,1	6,1	4,5	7,9
			PI	15,8	18,3	19,4	21,8
EOQ	47,8	51,0	EOQ	69,9	70,6	62,4	63,9
			EONQ	7,7	2,4	10,5	3,1
(49,3%)			Autres	2,5	2,6	2,7	3,2
			Cadre	0,9	0,6	1	6,8
			PI	10,6	17,5	12,2	21,4
			EOQ	45,3	67,6	51,4	63,1
EONQ	19,9	15,5	EONQ	39,8	6,9	31,5	5,3
(17,8%)			Autres	3,4	2,5	3,9	3,4
			Cadre	0	1,4	0,6	2,2
			PI	8,9	9,9	11,2	11,5
			EOQ	15	33,2	23,9	31,7
(6,8%)			EONQ	3,0	0,8	4,8	1,2
Autres	5,8	7,9	Autres	73,1	54,7	59,6	53,4
Toujours inactif-chômeur	3,1	0,2	Inactif-chômeur	100,0		100,0	

EONQ : employé ou ouvrier non qualifié ; EOQ : employé ou ouvrier qualifié ; PI : profession intermédiaire, technicien ou agent de maîtrise ; Autres : exploitants agricoles, exploitants de petites structures d'hôtellerie restauration…
Lecture : 7,0 % des femmes entrent sur le marché du travail comme cadres. Être cadre est la dernière position occupée par 90,4 % d'entre elles 20 ans après et par 86,9 % d'entre elles à l'âge de 50 ans.
Champ : personnes âgées de 50 à 74 ans vivant en ménage ordinaire en France métropolitaine.
Source : Dares-Drees, enquête SIP 2007 ; calculs Dares.

C. DES CARRIÈRES MOINS DYNAMIQUES

L'évolution socioprofessionnelle des femmes est moins dynamique que celle des hommes. Entre la fin des études et l'âge de 50 ans, la probabilité d'occuper une position adéquate, c'est-à-dire celle atteinte à l'âge de 50 ans par la plus grande proportion des individus ayant leur niveau d'études, augmente de près de 25% pour les femmes et de plus de 30% pour les hommes. Si pour les femmes, cette augmentation se réalise de façon relativement uniforme sur l'ensemble de la vie active, pour les hommes, l'essentiel de l'évolution socioprofessionnelle se fait les 15 premières années passées sur le marché du travail.

Proportion de femmes et d'hommes ayant déjà occupé une position adéquate (courbe de Kaplan Meier)



Lecture : 10 ans après la fin des études, 82 % des hommes et 61 % des femmes ont atteint la position socioprofessionnelle adéquate, c'est-à-dire celle atteinte à l'âge de 50 ans par la plus grande proportion des individus ayant leur niveau d'études.
Champ : personnes âgées de 50 à 74 ans vivant en ménage ordinaire en France métropolitaine.
Source : Dares-Drees, enquête SIP 2007 ; calculs Dares.

Plancher collant et plafond de verre : deux phénomènes subis par les femmes

Le plafond de verre

Les carrières des femmes sont freinées par le phénomène du plafond de verre. Cette expression exprime l'observation selon laquelle les femmes semblent progresser normalement dans leur carrière sur le marché du travail jusqu'à un certain point où elles apparaissent se heurter à une barrière invisible. Comme l'indiquent Sophie Pochic, Aurélie Peyrin et Cécile Guillaume, « cette métaphore désigne le seuil dans la hiérarchie du pouvoir, du salaire et des responsabilités à partir duquel les femmes disparaissent (mesuré à partir du taux de féminisation), mais surtout l'ensemble des mécanismes invisibles, des obstacles à l'avancée des femmes cadres dans leur carrière, qui produisent cette situation »[197]. Ainsi, en France, les femmes sont aussi diplômées que les hommes en moyenne[198]. Pourtant, elles sont défavorisées dans l'accès aux promotions. À caractéristiques et diplômes identiques aux hommes, les femmes continuent à avoir moins de chances d'accéder aux fonctions de cadres et, quand elles sont cadres, aux fonctions de cadres encadrants. Elles ne sont, en 2014, que 40% parmi les cadres alors qu'elles représentent 64% des employés et ouvriers non qualifiés[199].

Le plancher collant

Symétriquement, le terme « plancher collant » est utilisé pour désigner la sur-représentation des femmes dans les emplois peu ou pas qualifiés. Or, ce sont des emplois qui offrent le moins de perspectives d'évolution dans les entreprises (excepté dans les secteurs à prédominance masculine comme mécanique, transport, BTP)[200].

197 - POCHIC S., PAYRIN A. et GUILLAUME C., « Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations », in DEGENNE Alain, MARRY Catherine, MOULIN Stéphane et GRETELET Yvette (dir). *Les catégories sociales et leurs frontières,* Presses de l'Université de Laval, 2011, p.209

198 - ALBOUY V., DJIDER Z. et MAINGUENE A., « Activité, emploi, salaires et retraites : la convergence des situations entre hommes et femmes s'opère, mais parfois bien lentement. », *Insee, Femmes et hommes, Regards sur la parité,* édition 2012

199 - GUGGEMOS F. et VIDALENC J., « Une photographie du marché du travail en 2014 », *Insee première,* n° 1569, 2015

200 - ALONZO Philippe et CHARDON Olivier, « Quelle carrière professionnelle pour les salariés non qualifiés ? », *Insee, Données sociales, la société française*, 2006

1.2. Les conséquences du manque d'opportunités de promotions pour les femmes

A. FAIRE SES PREUVES : LA PROMOTION EST UN COMBAT

Face aux difficultés d'accès aux promotions, les femmes se sentent obligées de faire leurs preuves en redoublant d'efforts. Par exemple, Dominique Epiphane, Irène Jonas et Virginie Mora notent que « Dans certains secteurs techniques, nombreux sont ceux et celles qui ont exprimé combien le passage à un niveau supérieur est vécu comme difficile. Mais l'épreuve peut être encore plus lourde pour les femmes qui ont la sensation de devoir en faire "deux fois plus pour faire leurs preuves" »[201].

« Ce que je veux dire c'est que c'est un monde, c'est assez fermé. Un monde d'hommes. Et c'est vrai que c'est difficile. Pour faire sa place il faut être bosseuse, il faut vouloir s'investir. C'est un gros, gros investissement »

Femme, chargée d'affaires.

Source : EPIPHANE Dominique, JONAS Irène et MORA Virginie, « Être discriminées sans s'en apercevoir, discriminer sans le vouloir. Le monde du travail au prisme des stéréotypes de sexe. », Colloque de l'ARDIS « Discriminations : état de la recherche », 2013.

B. LE MANQUE DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET L'IMPACT SUR LA SANTÉ

La promotion est une manière de récompenser et de reconnaître le travail des salariés. Or, les femmes estiment plus souvent qu'elles ne sont pas assez reconnues ni promues dans leur travail : 37,9% des femmes interrogées par la DARES estiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur contre 46,7% des hommes.

Tableau 9 • **Salaires, reconnaissance du travail et représentation** En %

	Femmes	Hommes	Ensemble	*Odds ratio **
Votre travail est utile aux autres ...	88,1	92,9	91,3	0,71
Une partie ou la totalité du salaire est variable	33,6	44,1	40,5	0,649
Pour les salariés à temps complet :				
Compte tenu du travail réalisé, vous êtes payé...				
bien ou très bien	*13,5*	*15,6*	*14,8*	*0,824*
normalement	*46,0*	*53,2*	*50,8*	*0,855*
plutôt mal ou très mal	*40,5*	*31,2*	*34,4*	*1,333*
Votre travail est reconnu à sa juste valeur	37,9	46,7	43,7	0,837

* Odds ratio : issu de régressions logistiques, il indique la probabilité supplémentaire de répondre au critère (item de la question) du fait d'être une femme, à âge, situation familiale, catégorie socioprofessionnelle, diplôme et ancienneté et secteur d'activité de l'entreprise équivalents (voir références en tableau 1).

Lecture : une partie ou la totalité du salaire est variable pour 34 % des femmes et 44 % des hommes. À âge, situation familiale, qualification, niveau d'études, ancienneté dans l'entreprise et secteur d'activité équivalents, les femmes ont 35 % de chance en moins d'avoir une variabilité de leur salaire (1-0,65).

Champ : entreprises de 20 salariés et plus du secteur privé, salariés présents depuis au moins un an dans l'entreprise. France métropolitaine.

Source : Les femmes occupent des emplois où le travail semble moins épanouissant, DARES, analyses Déc 2010 n°082.

201 - EPIPHANE D., JONAS I. et MORA V., *op. cit.*, p.9

Tableau 1.1 • **Reconnaissance du travail (1), estime et perspectives de promotion en 2013**

En %

Sexe	Effectifs (en milliers)	"Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que mérite mon travail", proportion de salariés qui sont					"Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes", proportion de salariés qui sont				
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Non concer-né(e)s	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Non concer-né(e)s
Femmes	11 364	7,8	22,5	47,2	21,2	1,2	19,6	29,7	31,2	8,8	10,6
Hommes	11 495	8,4	19,8	49,3	21,4	1,1	17,3	29,9	36,8	11,0	5,0
Ensemble	**22 859**	**8,1**	**21,1**	**48,3**	**21,3**	**1,2**	**18,4**	**29,8**	**34,0**	**9,9**	**7,8**

Lecture : en 2013, 8,1 % des salariés ne sont pas du tout d'accord avec la proposition suivante : "Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que mérite mon travail" et 18,4 % ne sont pas du tout d'accord avec celle-ci : "Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes".
Champ : ensemble des salariés ; France métropolitaine.
Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

De plus, en 2013, 31,2% des femmes sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle, compte tenu de tous leurs efforts, leurs perspectives de promotion sont satisfaisantes contre 36% des hommes et seules 8,8% sont tout à fait d'accord avec cette affirmation pour plus de 11% des hommes.

Ce manque de reconnaissance, valable pour tous les salariés mais plus marqué encore pour les femmes, peut être source de souffrance et est susceptible d'avoir un impact sur la santé au travail.

> *« Voilà. Alors on a beau dire « Quelles compétences tu as ! ». Ah bon, je n'ai jamais de primes, je n'ai jamais de promo, comment ça se fait ? ». Par contre, on est prêt à toujours promouvoir d'autres gens, toujours des hommes. Et ça c'est Au bout d'un moment, c'est insupportable »*
>
> Femme, technicienne.
>
> Source : EPIPHANE Dominique, JONAS Irène et MORA Virginie, « Être discriminées sans s'en apercevoir, discriminer sans le vouloir. Le monde du travail au prisme des stéréotypes de sexe. », *op. cit.*

Comme l'indique l'enquête Samothrace de l'Institut de veille sanitaire, les femmes qui ressentent un décalage entre leur investissement et les gratifications obtenues sont trois fois plus nombreuses que les autres à déclarer un trouble psychique et les hommes sont 2,5 fois plus nombreux[202]. En effet, comme le souligne Christophe Dejours, la reconnaissance est une attente. Cette attente peut mener à une insatisfaction, voire à de la souffrance : « c'est-à-dire qu'au principe de la dynamique de reconnaissance, il faut bien admettre d'abord un sujet qui souffre et qui espère de la reconnaissance et la demande d'autrui »[203].

202 - Enquête Samothrace sur la santé mentale au travail réalisée entre 2006 et 2008 dans le cadre de l'institut de la veille sanitaire

203 - DEJOURS C., « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », in CAILLE Alain (dir.), *La quête de la reconnaissance. Nouveau phénomène social total, Paris,* La Découverte, 2007, pp.59-60

2

DES FREINS STRUCTURELS À L'ACCÈS DES FEMMES AUX PROMOTIONS

2.1. La structure des emplois dans l'entreprise et déroulement de carrière

A. LES CLASSIFICATIONS ET LES OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRE : LES FEMMES N'OCCUPENT PAS LES MÊMES MÉTIERS

Dans les entreprises, on peut observer une ségrégation des emplois entre les femmes et les hommes. Les femmes seront, par exemple, davantage présentes dans les postes de ressources humaines et plus largement les fonctions support, quand les hommes seront davantage présents dans les métiers techniques ou liés à la production. À chaque métier ou domaine correspondent des échelles formelles d'évolution de carrière qui encadrent les possibilités de promotion des salariés. Cette division est susceptible d'être défavorable aux parcours professionnels des femmes.

Le CSEP a montré en effet, que certaines classifications peuvent défavoriser le déroulement de carrière dans certains emplois occupés majoritairement par des femmes[204].

EXEMPLE : Extrait d'une classification

On peut observer que, dans la filière administrative, il n'existe pas d'emploi d'agent d'encadrement supérieur contrairement aux autres filières. Ainsi, le coefficient le plus élevé parmi les agents d'encadrements et techniciens de la filière administrative est l'emploi d'agent d'encadrement administratif, positionné à 260 tandis que dans l'ensemble des autres filières, et notamment dans la filière maintenance, les emplois vont jusqu'à 290 voire 295 dans la filière maintenance avec des emplois d'agent d'encadrement supérieur.

Coeffi-cient	filière exploitation	filière commerciale	filière administrative	filière maintenance	filière informatique et télécommu-nications	filière logistique
260	Agent d'encadrement d'exploitation	Agent d'encadrement commercial	Agent d'encadrement administratif	Technicien supérieur	Agent d'encadrement informatique	Agent d'encadrement
290	agent d'encadrement supérieur d'exploitation	agent d'encadrement commercial supérieur	?		agent d'encadrement supérieur informatique/ télécom	Agent d'encadrement
295		agent d'encadrement supérieur informatique/	?	agent d'encadrement supérieur		agent d'encadrement supérieur

Source « Guide pour la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classification », rapport du CSEP, GRESY Brigitte, BECKER Marie mars 2017, p. 66.

Cette situation peut être interrogée dès lors que les données de la branche mettent en évidence que la part des femmes dans la filière administrative y est particulièrement importante (rapport de situation comparée de la branche). Le même constat peut être fait concernant des emplois à prédominance féminine situés en bas de la classification.

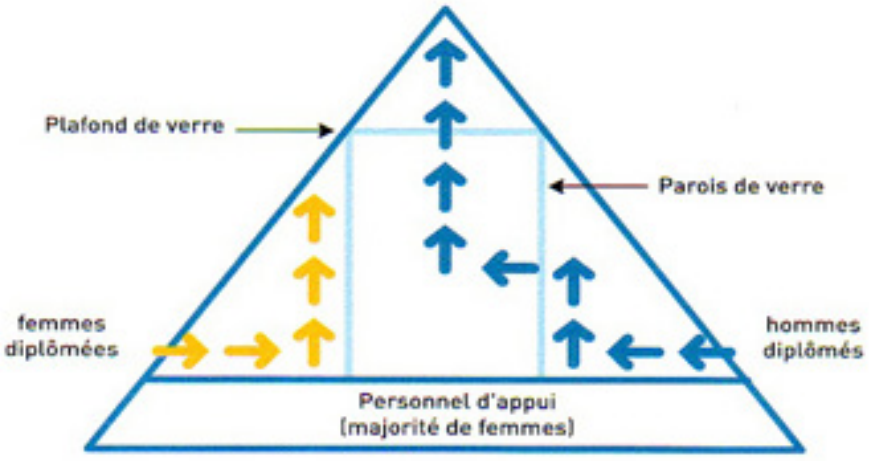
Il convient d'être vigilant à ne pas figer la progression de carrière de certains emplois, qui, malgré un niveau d'exigences en termes de technicité/compétence/expérience de plus en plus élevé, peuvent rester plafonnés à un niveau, sans possibilité d'évolution du salaire minimum.

204 - GRESY B. et BECKER M., *Guide pour la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classification,* rapport du CSEP, 2017, p. 66

La progression de carrière de certains emplois peut dès lors être figée, malgré un niveau d'exigences élevé, parce qu'ils restent plafonnés à un niveau sans possibilité d'évolution du salaire minimum. Cet écart d'opportunité de progression de carrière en raison de la ségrégation des emplois concerne les postes de dirigeants et de cadres mais aussi le passage du statut d'ouvrière à technicienne, de technicienne à agente de maîtrise, de non cadre à cadre, etc. Cette ségrégation des emplois et cet écart d'opportunités de carrière sont susceptibles de se renforcer au fur et à mesure que les employés progressent dans leur échelle spécifique sans possibilité de promotion[205].

B. LES PAROIS DE VERRE : LES FEMMES NE TRAVAILLENT PAS DANS LES MÊMES SECTEURS

La segmentation horizontale, ou parois de verre, empêche les femmes de se répartir et de circuler entre un grand nombre de métiers, de fonctions et de secteur d'activité, et donc d'accéder à de nouvelles échelles de carrières. Les femmes n'ont pas accès à certaines filières métiers, en général stratégiques puisqu'elles conduisent aux postes à responsabilité opérationnelle (finance, management opérationnel, etc.). Lorsque les femmes parviennent à atteindre les postes les plus élevés dans un secteur donné, ces derniers se trouvent souvent dans des départements supports (administration, communication), moins propices à des déroulements rapides de carrière.



Source : Orse - étude n°5, février 2004

Le schéma présenté ci-dessus souligne l'herméticité, non seulement du plafond de verre quant à l'accès des femmes à des postes managériaux, mais aussi celle des parois de verre[206].

La concentration des femmes dans quelques filières professionnelles, moins valorisées que les métiers essentiellement occupés par des hommes, contribue au développement moindre de leur parcours de carrière. Sur un total de quatre-vingt-six métiers, 47% des femmes sont concentrées sur dix métiers, alors que les dix métiers employant le plus d'hommes n'en réunissent que 31%[207]. En outre, les femmes s'orientent peu vers les métiers scientifiques et techniques, où le chômage est moins important et les salaires plus élevés[208]. Ces inégalités s'établissent dès la formation initiale, influencée par des stéréotypes de sexe, et perdurent au-delà.

205 - STAMARSKI C. S., SON HING L. S., « Gender inequalities in the workplace : the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. », Department of Psychology, University of Guelph, *Frontiers in psychology,* vol. 6, 2015

206 - CAPPELIN P., « Plafond, parois de verre ou ciel de plomb ? De la persistance des inégalités », *Cahiers du Genre,* n° 48, 2010/1, p. 31-57

207 - DARES, « La répartition des hommes et des femmes par métiers », *DARES Analyses* n°079, décembre 2013

208 - *Ibid.*

Métiers les moins mixtes[209] :

Métiers	% de femmes
Aide à domicile, aide ménagère	97,7
Assistant.e maternel.le	97,7
Secrétaire	97,6
Aide-soignant.e	90,4
Infirmier.ère, sage-femme	87,7
Employé.e de comptabilité	84,6
Ingénieur.e informatique	20,3
Militaire, pompier, policier	14,8
Conducteur.trice de véhicules	10,5
Technicien.ne agent de maîtrise de maintenance	8,9
Ouvrier.ère du bâtiment	2,1

C. LE PLAFOND DE VERRE : VOIE MANAGÉRIALE, VOIE ROYALE QUI PÉNALISE LES FEMMES ?

Le passage obligé de la voie managériale

Un grand nombre d'entreprises considèrent la fonction managériale comme la voie privilégiée pour l'accès aux promotions et aux hauts postes de l'entreprise. Avoir des responsabilités hiérarchiques est donc un facteur d'accès aux promotions. Or, 35% des hommes et 19% des femmes ont une responsabilité hiérarchique. Parmi les cadres, l'importance de la voie managériale est encore plus prégnante. Par exemple, les ingénieurs sont encouragés à quitter l'expertise et la gestion de projet pour prendre des responsabilités d'encadrement d'équipes de plus en plus larges dans un centre opérationnel. Or, les femmes cadres, en raison de leurs diplômes à dominante tertiaire, occupent plus souvent des postes d'expertes ou de chargées de projet sans encadrement : parmi les cadres, 62% des hommes et 49% des femmes encadrent d'autres salariés[210].

De plus, lorsque les femmes sont encadrantes, qu'elles aient ou non le statut de cadre, leur équipe est moindre en effectif et en budgets alloués[211] : 59% d'entre elles encadrent moins de cinq salariés, contre 46% des hommes. L'écart est encore plus important chez les « cadres encadrants » : 66% des femmes encadrent moins de cinq salariés, contre 37% des hommes[212].

Ainsi, l'importance conférée aux expériences de management, de surcroît de management de « grandes troupes »[213], est susceptible de freiner les carrières des femmes.

209 - Chiffres DARES 2013

210 - DARES, « Les femmes occupent des emplois où le travail semble moins épanouissant», *DARES Analyses,* n°082, 2010

211 - FALCOZ Christophe, *L'égalité femmes-hommes au travail : Perspectives pour une égalité réelle,* éditions EMS, management & société, 2017

212 - DARES, « Les femmes occupent des emplois où le travail semble moins épanouissant », *op. cit.*, p.4

213 - GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, *op. cit.*

D. ÉVICTION DES FEMMES DES POSTES À HAUTE RESPONSABILITÉ

RAPPEL LÉGISLATION
Loi Copé Zimmermann

La loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle pose une obligation de respecter un pourcentage minimum de membres (40% pour 2017) de chaque sexe afin d'assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance des entreprises d'au moins 500 salariés et présentant un chiffre d'affaire net ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.

La loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes étend cette obligation aux entreprises de 250 à 500 salariés.

Grâce aux dispositifs instaurés par la loi de 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, les grandes capitalisations boursières atteignent en 2017 l'objectif des 40% du sexe sous représenté. On compte 42% de femmes dans le CAC 40 et 42% dans le SBF 120. Cependant 24% des comités exécutifs de direction du SBF 120 ne comptent aucune femme[214]. De plus les résultats sont moins encourageants si l'on regarde l'ensemble du champ des entreprises concernées (500 salariés et 50 millions d'euros de chiffres d'affaire), puisque le rapport HCE/CSEP *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance de 2016*[215], fait état d'un pourcentage de moins de 15% pour les entreprises non cotées concernées.

Par ailleurs, l'obligation de respecter un pourcentage minimum de membres de chaque sexe dans les conseils d'administration et de surveillance a peu joué pour les comités exécutifs et les comités de directions où les femmes plafonnent, en moyenne, à hauteur de 17% en 2018[216].

214 - Ethics & Boards, *Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes,* 2017

215 - HCE et CSEP, *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance - Rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en œuvre des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012,* rapport n°2016-01-15-PAR-019, 10 février 2016

216 - Ethics & Boards, *Palmarès 2018 de la Féminisation des Instances Dirigeantes du SBF 120,* 2018

2.2. Temps partiel, promotions partielles

Les femmes représentent 80% des salariés à temps partiel[217]. Selon Rachel Silvera, le temps partiel mène à des « promotions partielles, des évolutions de carrières ralenties »[218].

Le temps partiel limite les opportunités de promotion. Karine Briard et Emmanuel Valat[219] expliquent ce lien par deux facteurs : certaines opportunités de promotion sont fondées sur des critères liés à l'intensité du travail et à une disponibilité importante sur le lieu de travail, jugée non compatibles avec un emploi à temps partiel, d'une part ; une diminution du capital humain d'autre part. Selon eux, « le temps partiel ralentit l'accumulation du capital humain par rapport à un emploi à temps complet, de façon directe en raison d'une quantité d'heures travaillées inférieure et/ou de tâches moins exigeantes, et de façon indirecte par un moindre suivi de formations »[220].

2.3. La formation professionnelle, antichambre de l'accès aux promotions

La formation est à la fois un moyen pour les employeurs de repérer les salariés motivés pour progresser professionnellement dans l'entreprise mais aussi un moyen pour les salariés d'acquérir de nouvelles compétences. Cet atout pour l'accès aux promotions est moins accessible et moins rentable pour les femmes.

A. UN MOINDRE ACCÈS DES FEMMES À LA FORMATION

On note, certes, une quasi similitude entre l'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle : le taux d'accès des femmes est de 43% contre 45%, pour les hommes[221]. Les disparités d'accès à la formation sont néanmoins nombreuses, comme le montrent les travaux menés dans le cadre du CSEP sur le sujet[222]. Sébastien Gossiaux et Patrick Pommier soulignent ainsi qu'il existe des disparités selon les catégories socioprofessionnelles pour les salariés en entreprise[223]. En ce qui concerne les moins qualifiés, 15 points séparent les taux d'accès à la formation des hommes et des femmes employées (54% contre 39%) et 15 points ceux des ouvriers et ouvrières (41% contre 26%).

Ces écarts s'expliquent notamment par le fait que les femmes ont moins accès à l'information sur les formations offertes par leurs entreprises (23% déclarant n'être pas informées contre 16% des hommes), la différence provenant essentiellement de l'attitude de leur hiérarchie : 41% des hommes reçoivent principalement l'information sur les possibilités de formation par leur hiérarchie contre 35% des femmes.

217 - INSEE, Enquête Emploi, 2017

218 - CESE, « Les femmes face au temps partiel. Communication du Conseil économique et social présentée par M^me^ Geneviève Bel au nom de la délégation aux droits des Femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes », *Avis et rapports du Conseil économique et social,* n°5, 2008, p.13

219 - BRIARD Karine et VALAT Emmanuelle, *op. cit.*

220 - *Ibid.*

221 - LAMBERT M. et MARION-VERNOUX I. (dir.), « Quand la formation continue... Repères sur les pratiques de formation des employeurs et salariés », *op. cit.*

222 - Rapport de SMAJA-FROGUEL C. *Faire d'un système rénové de formation professionnelle un outil majeur d'égalité au travail entre les femmes et les hommes,* dans le cadre du CSEP 2018 et note du CSEP sur le bilan de la prise en compte de l'égalité dans la formation professionnelle 2018

223 - 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

Tableau 1-43 • L'information autour de la formation selon le sexe (%)

Sexe	*Vous êtes (étiez) principalement informé(é) des possibilités de formation par...*						
	Votre hiérarchie	Votre responsable de formation ou des ressources humaines	Vos collègues de travail	Les représentants du personnel	S'est informé par lui (elle)-même	Pas informé	NSP
Homme	41	18	6	5	11	16	2
Femme	35	17	6	3	12	23	4
Ensemble	39	18	6	4	12	19	3

Source : CNEFP-Céreq, Defis volet Salariés, 2015.

Champ : ensemble des salariés des entreprises de 10 salariés et plus. Lecture : 41% des hommes déclarent être informés des possibilités de formations dans leur entreprise d'origine par leur hiérarchie (contre 35% des femmes).

B. UN CONTENU DIFFÉRENT DES FORMATIONS

Comme le dit Catherine Smaja-Froguel, « les femmes bénéficient nettement moins du plan de formation de l'entreprise, et beaucoup moins des périodes de professionnalisation. [...] Tout se passe comme si, lorsqu'il revient aux entreprises de décider, elles arbitraient en faveur des hommes pour décider des bénéficiaires de formation »[224].

Laurent Depond souligne, lors de son audition, qu'il a constaté chez Orange que les femmes se positionnaient davantage sur les formations « obligatoires » liées à des évolutions de leurs postes de travail que sur des formations de développement de l'employabilité.

Dispositif	Nb de femmes dans le dispositif	Ratio femmes / total
Plan de formation	600 000	40%
Contrat de professionnalisation	95 000	50%
Périodes de professionnalisation	180 000	24%
Congé de bilan de compétences	25 000	68%
Congés de validation des acquis de l'expérience	5 000	69%
Congés individuels de formation	21 000	53%
Compte personnel de formation	75 000	43%
Versements conventionnels	470 000	63%
Versements volontaires	1 000 000	41%

Source : Chiffres communiqués par la DGEFP, tirés des états statistiques et financiers de ces OPCA pour l'année 2016. Ils ne comprennent donc pas les formations payées en propre et sur l'initiative de l'entreprise.

224 - SMAJA-FROGUEL C., *op. cit.*, p.27

C. UN MOINDRE RENDEMENT DES FORMATIONS POUR LES FEMMES

De plus, une fois parvenues à suivre une formation, les femmes en tirent moins de bénéfices. L'étude sur les pratiques managériales de Couprie et Melnik montre que les chances de promotion après formation sont plus élevées pour les hommes que pour les femmes de leur échantillon (17% contre 10%)[225]. La valorisation financière de la formation est plus accentuée pour les hommes : 8,5% des hommes bénéficient d'augmentation salariale après formation contre 6,7% des femmes[226].

On constate également une différence entre les femmes et les hommes concernant les formations qui visent un diplôme ou une qualification reconnue puisque les hommes déclarent cet objectif pour 21% des formations qu'ils ont suivies contre 13% en ce qui concerne les femmes. En outre, 11% des formations des hommes préparent à un concours ou un examen contre 4% de celles suivies par les femmes[227]. Les femmes bénéficient donc moins des formations qualifiantes et des formations générales, utilisables dans différents secteurs d'activité, alors que ce sont elles qui permettent d'accéder aux promotions.

Par exemple, parmi les salariés de la banque qui ont suivi une formation, les femmes sont moins nombreuses à avoir passé un diplôme par ce biais : 48% contre 65% pour les hommes et elles ont des formations en moyenne plus courtes[228].

D) UNE DURÉE MOINDRE DES TEMPS DE FORMATION

Les femmes exerçant des emplois de cadres ou de professions intermédiaires ont accès à un moindre volume horaire des formations dispensées (données 2010 sur le secteur privé)[229]. Certes, elles accèdent pour beaucoup à une formation professionnelle mais ce sont souvent des formations courtes. En termes d'espérance de formation, les hommes exerçant une profession intermédiaire peuvent espérer bénéficier de 25 heures de formation contre 15 heures pour les femmes ; pour les cadres, l'écart est moindre, mais encore visible : 29 heures contre 26 heures. Il en est de même pour les femmes employées pour lesquelles l'espérance annuelle de formation est de 11 heures contre 19 heures pour les hommes. Les ouvrières n'ont, quant à elles, accès qu'à 6 heures au lieu de 14 heures pour les hommes. Dans l'ensemble, les femmes toutes catégories socio-professionnelles confondues peuvent espérer bénéficier de 12 heures de formation contre 20 pour les hommes. On remarque, par ces chiffres, la double peine subie par les femmes peu qualifiées.

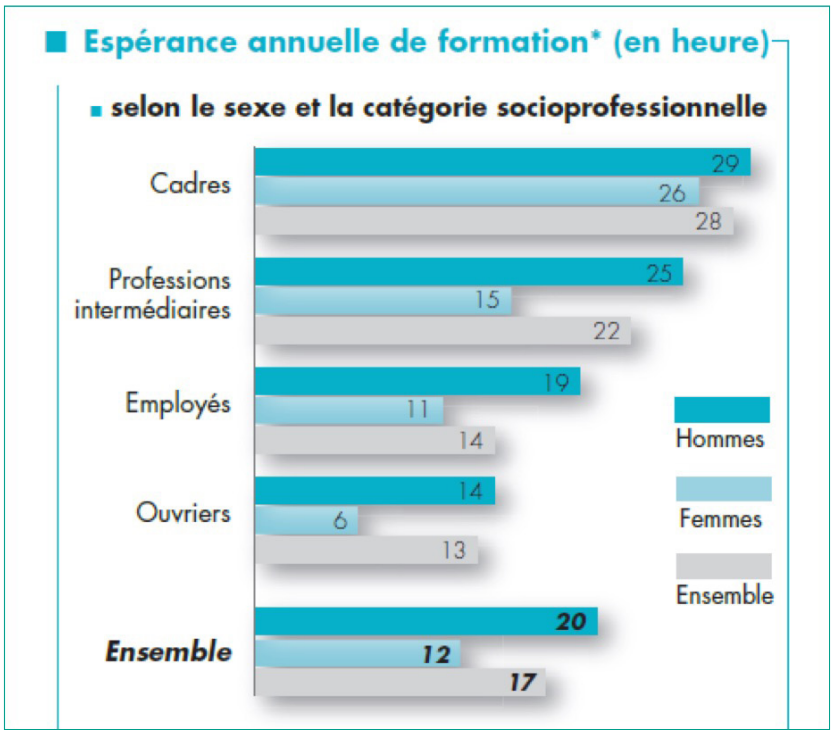
225 - COUPRIE H., MELNIK E., « Les pratiques managériales peuvent-elles réduire les inégalités professionnelles de genre ? L'exemple de la promotion et de la formation en entreprise », Céreq, avril 2016

226 - Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation, « Les inégalités entre hommes et femmes en termes d'emploi et de formation », 2006

227 - France Stratégie, *L'investissement social : quelle stratégie pour la France ?*, La documentation française, 2017

228 - SMAJA-FROGUEL C., *op. cit.*

229 - LAMBERT M. et MARION-VERNOUX I. (dir.), *op. cit.*



*L'espérance annuelle de formation est un indicateur synthétique qui correspond à la moyenne des durées individuelles annualisées.
Modalité de calcul :
- Pour un salarié ayant travaillé 12 mois dans l'entreprise et ayant suivi au moins une formation, la durée individuelle annualisée est équivalente au temps passé en formation au cours de l'année ;
- Pour un salarié ayant travaillé moins de 12 mois dans l'entreprise, le calcul est effectué sur la base d'un « équivalent 12 mois ». Exemple : pour un salarié ayant travaillé 9 mois dans l'entreprise et ayant suivi une ou plusieurs formations d'une durée totale de 20 heures la durée individuelle annualisée est de : (20 x 9) x 12 = 26,6 heures ;
- Pour un salarié n'ayant pas accédé à la formation, quelle que soit sa durée d'emploi dans l'entreprise, la durée individuelle annualisée est nulle.

L'espérance de formation est obtenue en divisant la somme des durées individuelles annualisées par le nombre d'individus. Elle est exprimée en heures par salarié.
Source : DIFES / 2 / Traitement / Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus – 2010.

D. LA FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL : UNE OPPORTUNITÉ POUR PARTIR DU RÉEL?

Un nouveau dispositif d'action de formation en situation de travail (AFEST) est jugé par l'ANACT particulièrement intéressant dans la mesure où il se fonde sur les conditions de travail réelles, au-delà des représentations de métiers et compétences nécessaires, pour que toutes et tous puissent évoluer vers de nouveaux postes ou responsabilités[230]. Initiée début 2016 par la DGEFP et pilotée avec le Copanef, le FPSPP et le Cnefop avec l'appui du réseau Anact-Aract, cette expérimentation avait pour ambition de définir les caractéristiques et les conditions de mise en œuvre d'une formation dans laquelle l'activité de travail serait le matériau pédagogique principal et qui serait reconnue comme une véritable action de formation au sens du droit de la formation professionnelle, contrairement aux « formations sur le tas ». L'action de formation en situation de travail se caractérise ensuite par l'alternance de deux séquences distinctes mais articulées et réitérées autant de fois que nécessaire pour produire les apprentissages visés : une mise en situation de travail préparée organisée et aménagée à des fins pédagogiques ; une phase dite réflexive, réalisée à distance du cours de l'activité productive et visant à consolider et à expliciter les savoirs et savoir-faire mobilisés pendant l'activité.

230 - Décret du 28 décembre 2018, https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000037884267

3

DÉTECTER ET ÉVALUER LES SALARIÉS : DES CRITÈRES D'ÉVALUATION ET DE VALORISATION CONSTRUITS AUTOUR DE NORMES AU MASCULIN

3.1. Les critères formels d'attribution de promotions : des normes au masculin

Le système formel de gestion des carrières, qui sert à la fois d'étalon et de couperet pour la sélection des meilleurs, est régi par des règles dont la neutralité pose également question. Comme l'indique Jacqueline Laufer, « « Dévoiler la neutralité », c'est comprendre comment un certain nombre de règles que les organisations donnent comme « neutres » sont en fait des règles « masculines », c'est-à-dire des règles qui sont historiquement calquées sur des modèles masculins [ ] — et qui par conséquent jouent au détriment des femmes »[231].

A. LA MOBILITÉ DANS L'ESPACE-TEMPS

Le présentéisme : des horaires fous et flous[232]

La culture du présentéisme, c'est-à-dire le fait d'être présent ou présente sur le lieu de travail pendant longtemps, est fortement ancrée dans les entreprises françaises. Considérée comme une preuve de travail acharné, de l'engagement et du dévouement total à l'entreprise du salarié[233], la disponibilité présentielle continue d'alimenter des stratégies de distinction entre les salariés, ouvrant l'accès aux promotions[234]. Le but des salariés est alors de montrer et de faire valoir une disponibilité horaire supérieure aux autres et les managers prennent en compte cet élément dans l'attribution des promotions. À cet égard, Sophie Pochic et Cécile Guillaume parlent d'une véritable « phobie managériale des grossesses et du temps partiel » car un « bon manager loyal et dédié à son entreprise [ ] ne doit pas laisser sa vie personnelle interférer avec ses obligations professionnelles »[235]. Les grossesses et le temps partiel vont, en effet, à l'encontre de la culture du présentéisme. Cette culture se manifeste également par des horaires interminables ou des réunions qui commencent après 18h[236] et elle peut être accentuée par la compétition en interne pour l'accès aux promotions.

Les hommes ont davantage accès à la ressource du temps, ressource essentielle dans les organisations, moins disponible pour les femmes, responsables encore à ce jour de 80% du temps domestique et des deux tiers du temps parental. Elles se retrouvent ainsi éloignées des promotions et des plus hauts postes dans les entreprises, alors même que, travaillant souvent à distance, de chez elles, elles peuvent accumuler un nombre d'heures de travail parfois similaire à celui des hommes mais moins visible aux yeux de la hiérarchie[237] et dont le comptage reste flou.

Ainsi, les femmes sont évincées des postes qui réclament ou affichent comme indispensable une forte présence dans l'entreprise. Elles se retrouvent davantage dans des postes d'études où les normes sont plus souples et les contraintes horaires moins fortes. Comme le souligne Laurent Depond lors de son audition, dans le cadre de la vision traditionnelle du management qui repose sur le « contrôle », le manager est celui qui arrive le premier et éteint la lumière en partant.

231 - LAUFER J., « L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre », *DARES,* 2013, p.56

232 - BERENI L., JACQUEMART A., MARRY C., POCHIC S. et REVILLARD A., *Le plafond de verre et l'État. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique,* Paris, Armand Collin, 2017

233 - RUTHERFORD S., «Are you going home already" The long hours culture, women managers and patriarchal closure. », *Time and Society,* vol. 10, n°2-3 (septembre), 2001, pp. 259-276

234 - GUILLAUME C. et POCHIC S., *op. cit.*, p.85

235 - *Ibid.*

236 - LUNGHI C., *L'égalité professionnelle en pratique,* Paris, Editions d'Organisation, 2003

237 - GUILLAUME C. et POCHIC S., *op. cit.*

« Je ne pense pas qu'il faille être taillable et corvéable à merci pour être dirigeant, mais en même temps je pense qu'il faut leur montrer qu'il y a un engagement, ça c'est une première chose, il faut être clair là-dessus. [ ] [En tant que chef de cabinet], vous êtes proche des hautes sphères, vous êtes au courant de dossiers confidentiels, vous êtes au courant de tas de choses, proche de la stratégie… C'est grisant quelque part, honnêtement c'est grisant. On vous téléphone, on vous envoie des mèls toute la journée, le président parfois vous appelle le dimanche… »,

femme, ancienne cadre à potentiel, école de commerce groupe 2, 55 ans,
mariée à un homme profession libérale, deux enfants.

Source : GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *op. cit.*

Cette contrainte touche également les femmes ouvrières occupant des postes non-qualifiés qui progressent peu dans les entreprises, contrairement à leurs homologues masculins[238] mais aussi des femmes employées occupant des postes peu qualifiés. Par exemple, la promotion interne dans les grandes surfaces dépend d'un « engagement total dans le travail », selon les mots des deux chercheuses, autrement dit d'une disponibilité présentielle forte.

« C'est indispensable d'être là le plus souvent possible, de montrer qu'on est présent. »,

Denis, manager de rayon, Hyper A.

Source : BERNARD Sophie, « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue française de sociologie,* vol. 53, n° 2, 2012, pp. 259-291.

Dès lors, les femmes anticipent ces difficultés et s'excluent des parcours affichant des exigences temporelles fortes. Comme l'indique Sophie Bernard[239], les femmes « anticipe[nt] la difficulté qu'il y aurait à concilier carrière et vie de famille, s'excluant elle[s]-même[s] de la voie promotionnelle et envisageant le repli vers « un travail moins absorbant ». »

Les dégâts du présentéisme

Le présentéisme, c'est-à-dire le fait d'être présent dans l'entreprise mais sans pouvoir se concentrer sur son travail en raison d'un stress élevé, peut avoir des conséquences pour l'entreprise. Comme l'indique Brigitte Grésy[240], « une étude conduite au Royaume-Uni en 2009 estime que les jours perdus attribués au présentéisme seraient 1,5 fois plus nombreux que ceux attribués à l'absentéisme et que le coût moyen quotidien par employé touché par ce phénomène serait de 145 livres soit environ 170 euros alors que le coût engendré par une journée d'absence serait de 80 livres soit environ 95 euros. De même, une étude belge, en 2010, montre que le présentéisme atteint 61% des coûts totaux relatifs à la santé dans une entreprise ».

238 - PARODI M., « L'ouvrière n'est pas la femme de l'ouvrier », *Revue de l'OFCE,* vol. 90, n° 3, 2004, pp. 85-94

239 - BERNARD S., « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue française de sociologie,* vol. 53, n° 2, 2012, pp. 259-291

240 - GRESY B., *Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail,* 2011

B. LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

De plus, l'accès aux promotions et aux plus hauts postes de l'entreprise requiert souvent une mobilité géographique répétée du salarié. Les rythmes de la mobilité et les changements du lieu de travail sont, en général, décidés par l'employeur. Or, il est à noter que, dans un couple bi-actif, les carrières des femmes sont plus souvent mises de côté que les carrières des hommes. Ce sont plus souvent les femmes qui suivent leur mari, mobile géographiquement. Elles ne peuvent alors accepter les postes dans d'autres villes et manquent des opportunités de carrières. Ceci est vrai pour les couples de cadres comme pour les couples avec des emplois non qualifiés. Comme l'indique le sociologue Maxime Parodi, « l'emploi des femmes non qualifiées est généralement second derrière celui du mari » ce qui entraîne une moindre mobilité géographique et donc une moindre promotion des femmes ouvrières[241].

Lors de son audition, Laurent Depond donne l'exemple d'une grande entreprise, où il était impossible de trouver des femmes dans les directions commerciales, en raison d'une contrainte historique d'être présent trois week-ends par mois sur le terrain. La levée de cette contrainte a permis de trouver de nombreuses candidates. Ainsi, soumettre les promotions à des exigences de mobilité géographique peut avoir un effet pénalisant sur les femmes cadres et non-cadres.

> *« C'est une entreprise très macho et ils ne s'en rendent même pas compte ! On demande aux femmes par exemple la même mobilité géographique que les hommes et on conditionne leur carrière à la mobilité géographique. C'est complètement irréaliste pour un 60 ou 70% des femmes. La mobilité géographique, c'est aussi un signe de dévouement à l'entreprise. C'est se sacrifier pour les besoins de l'entreprise, mais en fait c'est le sacrifice du conjoint puisque celui qui trinque, c'est celui qui suit. »*
>
> Femme, cadre dirigeante, école d'ingénieur groupe 1, 49 ans, mariée à un cadre du privé, trois enfants.

Source : GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *op. cit.*

Il est à noter que les restructurations d'entreprise (fermeture de services ou de sites, filialisation, externalisation, fusion) sont susceptibles d'exacerber les exigences de mobilité géographique des salariés.

Enfin, dans un contexte d'internationalisation des entreprises, l'exigence de mobilité géographique a pris une nouvelle ampleur et est susceptible de peser plus fortement encore sur les carrières des femmes. Comme l'indiquent Sophie Pochic et Cécile Guillaume, « l'internationalisation de l'entreprise contribue à recréer une distinction entre les mobiles et les non-mobiles »[242]. Ainsi, un cadre ayant travaillé à l'international sera perçu comme flexible et ouvert et sera favorisé pour une promotion.

C. LA BARRIÈRE DE L'ÂGE : DE L'INJONCTION À PROGRESSER DANS L'ENTREPRISE ENTRE 30 ET 40 ANS : *BABY PENALTY* ET *DADDY BONUS*[243]

Dans les entreprises qui formalisent la progression des carrières, les étapes du déroulement de carrière sont souvent corrélées à un critère d'âge. Le rythme dit idéal de la carrière exige un important investissement dans les 15 premières années afin de pouvoir atteindre les premiers échelons de l'encadrement dirigeant avant 40 ans.

L'importance du critère de l'âge dans l'attribution des promotions est susceptible d'être renforcée par la politique de gestion des cadres à potentiel ou de repérage des talents qui exclut souvent les retards liés notamment aux contraintes familiales et privées. En effet, les entretiens de détection de talents potentiels s'effectuent en majorité sur la tranche d'âge 30-40 ans[244]. Ainsi, les femmes, s'arrêtant pour cause de grossesse ou moins disponibles en raison de la prise en

241 - PARODI M., op. cit, p.91

242 - GUILLAUME C. et POCHIC S., *op. cit.*

243 - MANSON M. A., WOLFINGER N. H., GOULDEN M., Do babies matter? Gender and family in the ivory tower, Rutgers University Press, 2013

244 - FALCOZ M., « Des formations incertaines. La difficile insertion par le sport », Le sociographe, vol. 38, n° 2, 2012, pp. 70-81; Enquête FEFAUR/ANDRH/Cornerstone, « La gestion des talents dans les entreprises françaises », 2015

charge d'enfants en bas âge, sont fortement pénalisées par ces critères d'âge pour l'attribution des promotions et le repérage des talents. Car les trajectoires professionnelles féminines, contrairement aux trajectoires masculines, marquent souvent une rupture : l'année suivant une naissance, près de 40% des mères connaissent un changement professionnel contre environ 5% des pères. Parmi eux, 54% des femmes quittent leur emploi contre 7% des hommes, et 22% réduisent leur temps de travail contre 6% des hommes. Ainsi, la baisse du temps de travail demeure l'affaire des mères, tandis que les pères privilégient les changements d'horaires sans modification de la durée de travail (30% des pères qui connaissent un changement professionnel contre 7% des mères qui connaissent un tel changement)[245].

Mais les femmes qui n'ont pas d'enfants et qui n'attendent pas d'enfants ne sont pas en reste puisqu'elles subissent la « présomption de maternité » : bien qu'elles n'aient pas d'enfant, les managers privilégieront une candidature interne masculine car ils seront fortement susceptibles de supposer que ces femmes seront enceintes, dans les mois ou années à venir.

> *« On essaie de détecter les cadres à potentiel avant 35 ans. Quand je regarde bien, à la distribution, avant 35 ans j'ai plus de femmes que d'hommes qui sont à haut potentiel et après 35 ans, j'en ai perdu plein. Je pense que l'ascension dans la carrière, la flexion de la courbe se situe entre le GF17* [Groupe Fonctionnel] *et le GF19. Là il y a 28/30 ans, et là il y a 35/40 ans, et entre point-là et ce point-là qu'est-ce que font les femmes ? Des bébés. Et j'ai l'impression qu'une femme peut être haut potentiel là, monter gentiment, et en fait elle fait des bébés à partir du GF17, il se produit un delta et en GF19, c'est des postes de membres de l'équipe de direction, des gens qui ont 100/200 personnes sous leurs ordres. Au moment où leurs enfants sont en bas âge et elles ne sont pas très disponibles, rentrent plus tôt le soir, et comme l'entreprise juge les gens au temps de présence au travail »*
>
> Femme, cadre dirigeante, école d'ingénieur groupe 1, 49 ans,
> mariée à un cadre du privé, trois enfants.

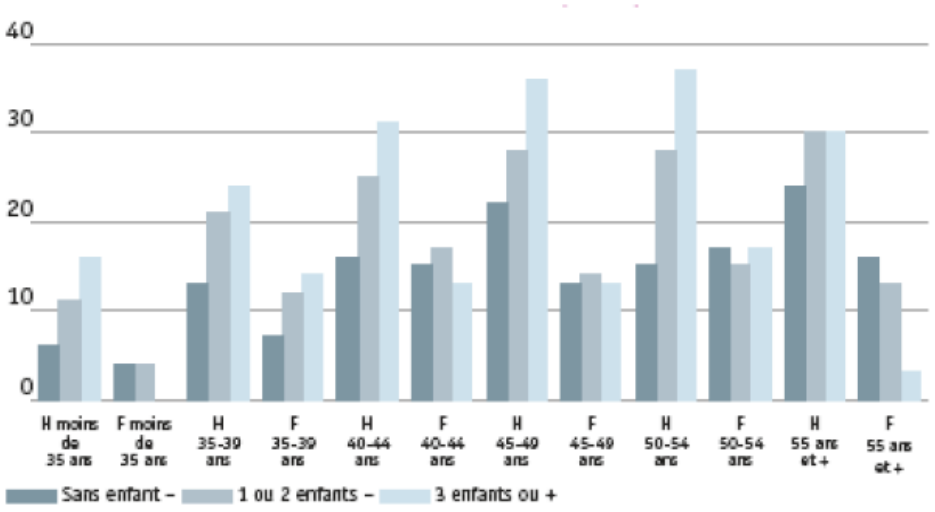
Source : GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *op. cit.*

À l'inverse, pour les hommes, cette période est tout à fait avantageuse. Les enfants constituent, en effet, un véritable capital au regard de leurs supérieurs hiérarchiques[246] : ils donnent une image d'hommes stables, responsables, en accord avec les normes de virilité. Ainsi, nonobstant le critère de l'âge, 11% des hommes sans enfant exercent un poste à forte responsabilité contre 32% des hommes avec au moins trois enfants. Les proportions sont respectivement de 8% et de 11% pour les femmes.

245 - PAILHE A. et SOLAZ A., « Vie professionnelle et naissance: la charge de la conciliation repose essentiellement sur les femmes. », *Population et sociétés,* n°426, septembre 2006

246 - DE SINGLY F., Fortune et infortune de la femme mariée. Sociologie des effets de la vie conjugale, *Presses Universitaires de France,* 1987

Graphique 14 : part des cadres occupant un poste à « forte responsabilité » selon le sexe, l'âge et le nombre d'enfants en %.



Source : APEC, 2010

Pour contrer cette injonction à progresser dans l'entreprise entre 30 et 40 ans, des entreprises ont mis en place un système d'autodéclaration pour favoriser la détection des femmes à potentiel. Les femmes peuvent s'autodéclarer lorsqu'elles sont disponibles et motivées pour progresser, quel que soit leur âge. Néanmoins, il est à noter que les femmes s'autodéclarent moins dans la mesure où elles tendent à se conformer au stéréotype selon lequel les femmes doivent moins se mettre en avant[247].

BONNE PRATIQUE : Mener une réflexion sur les critères de détection des talents

Dans le but d'améliorer l'accès des femmes à des postes de responsabilités, une entreprise française de télécommunications a mené une réflexion sur les critères de détection des cadres à haut potentiel : étendre la limite d'âge de 35 à 40 ans pour ne plus pénaliser les femmes ayant interrompu leur carrière[248].

247 - BOZIO A., DORMONT B. et GARCIA-PENALOS A., « Réduire les inégalités de salaires entre femmes et hommes », *Notes du conseil d'analyse économique,* vol. 17, n° 7, 2014, pp. 1-12

248 - Charte de la diversité en entreprise, groupe de travail interentreprises, « Ressources Humaines, non-discrimination et diversité : Recrutement - Fiches-actions », 2005

D. L'IDÉAL DU PARCOURS LINÉAIRE, DE L'EMBAUCHE À LA RETRAITE

Cette contrainte de l'âge est renforcée par la norme du parcours linéaire[249] : Le déroulement de carrière est censé suivre un parcours type, ce qui écarte les parcours atypiques qui se caractérisent par des interruptions ou des retours à des postes d'expertise pour quelques années. Un exemple type de cette formalisation est la mise en place d'un système « up or out » qui repose sur la règle suivante : soit le salarié accepte une promotion, soit il sort de la boucle des promotions pour le reste de sa carrière.

Dans ces systèmes formalisés de gestion de carrière linéaire, le maintien dans des postes d'expertise ou de chargé de projet ou encore le transfert sur un poste de ce type sont souvent considérés, par les managers, comme un manque de volonté de progresser dans la carrière. Les salariés sont alors perçus comme peu ambitieux ou ambitieuses et se verront exclus des futures opportunités de promotion. Or, les femmes optent souvent pour ce type de poste notamment lorsqu'elles sont chargées de famille avec enfant en bas âge. Les stéréotypes associés à ces différents types de postes (manque d'ambition, paresse, etc.) peuvent donc défavoriser les femmes pour qui ces choix ne sont souvent que temporaires. Dès lors, les femmes sont plus souvent victimes de sexisme et de pratiques discriminatoires[250], notamment lorsqu'elles reviennent de congé maternité. Dans l'étude d'Isabel Boni-le Goff, une salariée, senior manager et consultante travaillant au siège d'une entreprise, témoigne par exemple du fait qu'elle s'est écartée du parcours de déroulement de carrière classique en raison d'un congé maternité. À son retour, ses supérieurs l'envoient sur une mission en province, ce qui n'avait jamais été le cas auparavant. Elle est mise hors circuit[251].

Il est dès lors nécessaire de repenser ces postes et les échelles de carrières en s'écartant de la norme masculine et du parcours linéaire réputé idéal.

E. LA RÉSISTANCE DES RECRUTEURS FACE À UNE POLITIQUE D'ÉGALITÉ DANS L'ATTRIBUTION DES PROMOTIONS

Dans certaines entreprises, des objectifs de promotions des femmes sont mis en place. Ils peuvent être inscrits dans les accords égalité de l'entreprise. Par exemple, Orange avait pour objectif d'obtenir un pourcentage de 35%[252] de cadres dirigeantes. Ces objectifs sont parfois rejetés par les managers et/ou les personnels RH dont l'approche de l'égalité entre les femmes et les hommes se limite parfois à une égalité de traitement, c'est-à-dire un respect strict des règles de non-discrimination. Clotilde Coron souligne que beaucoup de chargés de recrutement ne veulent pas appliquer des formes de discriminations positives car ils souhaitent appliquer à la lettre le principe de non-discrimination, sans prendre en compte la possibilité de prendre des actions positives en faveur des femmes qui sont possibles en droit français, mais encadrées (Article L. 1142-4 du Code du travail en vigueur). Et, à ses yeux, la formation à la non-discrimination peut donc être contre-productive[253]. Comme le dit la sociologue Dominique Epiphane, ces objectifs quantifiés sont donc susceptibles d'être assimilés à une forme de concurrence déloyale pour les hommes »[254].

> *« Je sais qu'aujourd'hui au niveau de la promotion il y a des enveloppes pour la parité, pour qu'on fasse monter en promotion des femmes parce que la parité n'est pas respectée. Je trouve ça bien et pas bien. Parce que d'un côté s'il y a un gars qui mérite une promotion et puis qu'on fait passer une femme pour la parité c'est un peu injuste pour le gars [ ] ça, ça me choque un peu. »*
>
> Homme, chargé d'affaires.
>
> Source : EPIPHANE Dominique, « Les femmes dans les filières et les métiers « masculins » : des paroles et des actes », *Travail, genre et sociétés*, vol. 36, n° 2, 2016, pp. 161-166.

249 - GUILLAUME C. et POCHIC S., *op. cit.*

250 - BONI-LE GOFF I., « "Ni un homme, ni une femme, mais un consultant". Régimes de genre dans l'espace du conseil en management. », *Travail et emploi*, n° 132, 2012

251 - *Ibid.*

252 - Audition de Laurent Depond par le CSEP

253 - Audition de Clotilde Coron par le CSEP

254 - EPIPHANE D., « Les femmes dans les filières et les métiers « masculins » : des paroles et des actes », *Travail, genre et sociétés*, vol. 36, n° 2, 2016, pp. 161-166

À ses yeux, cette mauvaise compréhension et/ou mauvaise application des directives en matière d'égalité professionnelle peuvent conduire les managers ou professionnels RH à déligitimer les compétences des femmes et à soupçonner que l'accès des femmes à une promotion ne tient qu'au fait qu'il y a des « quotas ».

3.2. Les entretiens et outils d'aide à la décision de promotion

Les outils d'évaluation, de détection et de prise de décision pour la gestion des ressources humaines sont susceptibles d'incorporer les représentations sociales et culturelles des employeurs et des stéréotypes de sexe[255].

RAPPEL LÉGISLATION
Méthodes et outils d'évaluation

L'article L1222-3 Code du travail dispose que : « Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en oeuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus sont confidentiels. Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. A la suite de l'information-consultation des représentants du personnel, l'employeur doit informer les salariés des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle qui les concernent préalablement à leur mise en œœuvre ».

L'article L2312-38 précise que le conseil social et économique est

- informé, préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de celles-ci.
- informé, préalablement à leur introduction dans l'entreprise, sur les traitements automatisés de gestion du personnel et sur toute modification de ceux-ci.
- informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés.

255 - GUILLAUME C. et POCHIC S., *op. cit.*

A. L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

RAPPEL LÉGISLATION
Méthodes et outils d'évaluation

Depuis la loi de 2014 renforcée par la loi du 8 août 2016, un entretien professionnel qui ne doit pas être confondu avec l'entretien annuel d'évaluation doit avoir lieu tous les deux ans et est renforcé dans son contenu tous les six ans, pour tous les types de contrats de travail et de secteur. Ces entretiens professionnels ont pour objectif de définir les perspectives d'évolution du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi (art. L 6315-1 du Code du travail). De plus, à l'échéance des six ans, la/le salarié doit avoir bénéficié d'une formation, d'une VAE ou d'une progression salariale ou de carrière.

L'article L.1222-2 du Code du travail prévoit que les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir pour finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Les évaluateurs doivent donc s'interdire de collecter, notamment, des éléments n'ayant pas de lien avec les compétences requises pour le poste. Les données qui peuvent être collectées peuvent porter sur la formation, la gestion de la carrière, l'évaluation professionnelle ou encore la validation des acquis de l'expérience.

Les points obligatoirement abordés au cours de l'entretien professionnel concernent :

- l'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi ;
- les questions relatives au suivi des actions de formation, de certification et de progression salariale ou professionnelle du salarié ;
- l'évaluation de son employabilité ;
- la réflexion sur l'avenir du salarié, le poste occupé et son projet professionnel.

L'entretien professionnel permet aux salariés d'exprimer leurs aspirations et notamment leur souhait d'être promus. Or, les femmes éprouvent davantage de difficultés à réclamer une éventuelle promotion et/ou augmentation. Du fait d'une socialisation différenciée dès la naissance, les femmes sont moins encouragées que les hommes à s'investir dans la compétition et la négociation, postures favorables aux promotions[256].

« J'ai eu la chance d'évoluer. J'ai demandé à faire une formation, de faire des choses plus difficiles techniquement, de ne pas rester une petite ouvrière. Les femmes ont tendance à ne pas oser demander, encore plus celles qui ont un petit salaire. Or on en est autant capable. J'ai envie d'évoluer même s'il faut changer. »

Opératrice.

Source : « Déroulement et évolution de carrière des femmes : Repenser certaines pratiques RH. », L'observatoire de la métallurgie.

256 - BOZIO A., DORMONT B. et GARCIA-PENALOSA C., « Réduire les inégalités de salaires entre femmes et hommes », *Notes du conseil d'analyse économique,* vol. 17, n° 7, 2014, pp. 1-12 ; voir aussi BOSQUET C., COMBES P.P. et GARCIA-PENALOSA C., « Gender and Competition : Evidence from Academic Promotions in France », *CEPR Discussion Paper,* n° 9711, 2013

De plus, l'entretien professionnel peut être l'occasion d'orienter le salarié vers une formation qualifiante qui permettrait de le mettre sur les rails d'un véritable parcours professionnel gagnant. Pourtant, Catherine Smadja-Froguel, dans son rapport précité, note que les employeurs ou chargés de gestion des ressources humaines sont peu sensibilisés à la question des stéréotypes de sexe, ce qui peut avoir pour effet d'orienter les femmes vers des formations moins valorisantes et offrant moins de perspectives d'évolution (formation pour les métiers du tertiaire)[257]. 68% des hommes ont eu un entretien professionnel contre 63% des femmes et, au cours de cet entretien professionnel, 81% des hommes ont discuté de leurs besoins ou perspectives de formation contre 78% des femmes[258].

Enfin, il est à noter que l'entretien professionnel doit également être proposé aux salariés de retour de congé maternité et de congé parental. Cet entretien peut ainsi être propice à la réévaluation du parcours professionnel des salariés, plus particulièrement des femmes qui sont davantage concernées par le congé maternité, et déboucher sur des propositions de formations ou de promotions.

B. L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION : LES FEMMES MOINS ET MOINS BIEN ÉVALUÉES

Les entretiens annuels d'évaluation permettent à l'employeur de vérifier la qualité du travail du salarié selon des critères en apparence neutres. Cet entretien peut aboutir à identifier les futurs haut potentiels et à accorder des promotions.

Une majorité de répondants et répondantes au questionnaire ANDRH/CSEP déclare mener les entretiens individuels d'évaluation selon une grille précise (68%). Mais, sur cette part, seulement 12% rapportent avoir mené une réflexion spécifique sur la possibilité d'occurrence de stéréotypes de sexe dans la grille d'évaluation.

Les femmes bénéficient de moins d'entretiens d'évaluation

Un premier constat peut être fait sur les différences d'accès à des entretiens d'évaluations : 53,1% pour les femmes contre 55,4% pour les hommes en 2013[259].

Il existe de fortes disparités en matière d'accès aux entretiens d'évaluation entre les femmes selon les catégories socio-professionnelles. 52,3% des femmes cadres ont eu un entretien d'évaluation contre 40,6% des femmes employées et seulement 25% des femmes ouvrières[260].

Un double standard d'évaluation

Même si une proportion quasi identique d'hommes et de femmes (86,8% des hommes contre 85,2% des femmes) estiment que les entretiens portent sur des critères précis et mesurables[261], les salariés sont susceptibles d'être évalués différemment, selon un double standard : une caractéristique sera perçue comme négative pour les femmes et positive pour les hommes. C'est ce qui ressort de l'enquête Conditions de travail (Dares, Drees, Dgafp, Insee)[262] : 43,4% des femmes contre 46,5% des hommes considèrent que leur supérieur traite équitablement les personnes qui travaillent sous ses ordres.

257 - SMADJA-FROGUEL C., *op. cit.*

258 - DUBOIS J.-M., MARION-VERNOUX I. et NOACK E., « Le dispositif d'enquête Defis, un nouveau regard sur la formation en entreprise », *Céreq Bref* n°344, mars 2016

259 - 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

260 - *Ibid.*

261 - *Ibid.*

262 - *Ibid.*

Tableau 5.1 • **Evaluation pertinente et traitement équitable en 2013**

En %

Sexe	Effectifs (en milliers)	"Les personnes qui évaluent mon travail le connaissent bien", proportion de salariés qui sont					"Mon supérieur traite équitablement les personnes qui travaillent sous ses ordres", proportion de salariés qui sont				
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Non concer-né(e)s	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Non concer-né(e)s
Femmes	11 364	7,0	17,2	45,8	25,0	5,1	10,3	19,6	43,4	21,6	5,2
Hommes	11 495	7,4	17,6	46,3	24,9	3,8	9,3	18,5	46,5	22,9	2,8
Ensemble	**22 859**	**7,2**	**17,4**	**46,0**	**24,9**	**4,4**	**9,8**	**19,0**	**45,0**	**22,2**	**4,0**

Lecture : en 2013, 7,2 % des salariés ne sont pas du tout d'accord avec la proposition suivante : "Les personnes qui évaluent mon travail le connaissent bien" ; 9,8 % ne sont pas du tout d'accord avec celle-ci : "Mon supérieur traite équitablement les personnes qui travaillent sous ses ordres".
Champ : ensemble des salariés ; France métropolitaine.
Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

Face à un comportement ou un langage similaire d'une femme ou d'un homme lors d'un entretien d'évaluation, les interprétations divergent selon le sexe de la personne, comme le montre la linguiste Kieran Snyder[263]. Une femme sera jugée « rude », voire « rigide » quand un homme sera considéré comme « affirmé ». En conséquence, les femmes reçoivent plus de critiques sur leurs personnalités lors des entretiens d'évaluation (les femmes sont 1,4 fois plus susceptibles de recevoir un retour critique), plus de retours sur leur personnalité et plus de commentaires moins utiles que les hommes.[264] L'évaluation des femmes salariées repose ainsi davantage sur des jugements, tandis que l'évaluation des hommes salariés repose sur des faits. Enfin, la performance des femmes est davantage attribuée à la chance et à leur capacité de travail qu'à leurs qualités et compétences[265].

263 - SNYDER K., « The Abrasiveness Trap: High Achieving Men and Women Are Described Differently in Reviews », *Fortune,* New York, août 2014
264 - CORELL S. et SIMARD C., "Vague Feedback Is Holding Women Back," *Harvard Business Review,* avril 2016
265 - CECCHI-DIMEGLIO P., "How gender bias corrupts performance and what to do about it", *Harvard Business Review,* 2017

Deux catégories d'exemples, cités par la linguiste américaine Kieran Snyder[266], permettent d'apprécier cette différence de traitement :

Remarques de l'évaluateur face à **une** salariée :	Remarques de l'évaluateur face à **un** salarié :	
Traduction : « Pour commenter constructivement vos performances en tant que "feature crew tester", on peut dire que **vous avez toujours certaines compétences à développer.** » *"Constructive feedback on your performance as a feature crew tester can be summed up by saying that you still have some skills to continue to develop."*	Traduction : « Parfois vous pouvez vous montrer "abrasif" (rude). **Je sais que ce n'est pas votre intention mais vous devez faire attention** à votre ton. » *"You can come accross as abrasive sometimes. I know you don't mean to, but you need to pay attention to your tone"*	L'accent est mis sur les compétences manquantes pour la salariée, tandis que la maladresse du salarié est présentée comme quelque chose d'inconscient, de « non-intentionnel », plutôt que comme une incompétence.
Traduction : « Affinez vos stratégies pour guider votre équipe et développer ses compétences. Il est important de définir des orientations appropriées en fonction des priorités et d'**aider, au besoin, pour les décisions** » *"Hone your strategies for guiding your team and developing their skills. It is important to set proper guidance around priorities and to help as needed in designs and product decisions."*	Traduction : « Vos pairs ont parfois **l'impression** que vous ne leur laissez pas assez de place. **Parfois vous devez prendre du recul pour laisser les autres briller.** » *"Your peers sometimes feel that you don't leave them enough room. Sometimes you need to step back to let others shine."*	L'accent est mis sur les compétences manquantes pour la salariée, tandis que la maladresse du salarié est présentée comme quelque chose d'inconscient, de « non-intentionnel », plutôt que comme une incompétence.
Traduction : « Il y a eu quelques cas où **cela aurait été extrêmement utile si vous aviez approfondi les détails** pour aider à avancer et progresser dans un certain domaine. » *"There were a few cases where it would have been extremely helpful if you had gone deeper into the details to help move an area forward."*	Traduction : « La présentation s'est finalement bien passée. Mais en chemin, nous avons découvert de nombreux domaines à améliorer. **Vous auriez eu plus de facilités** si vous aviez été moins critique à l'égard des contributions de R… dès le début. » *"The presentation ultimately went well. But along the way, we discovered many areas for improvement. You would have had an easier time if you had been less judgmental about R…'s contributions from the beginning."*	L'accent est mis sur les compétences manquantes pour la salariée, tandis que la maladresse du salarié est présentée comme quelque chose d'inconscient, de « non-intentionnel », plutôt que comme une incompétence.

De plus, les femmes sont susceptibles d'être moins récompensées pour de bonnes idées ou des initiatives pertinentes[267].

266 - SNYDER K., « The Abrasiveness Trap: High Achieving Men and Women Are Described Differently in *Reviews* », *op. cit.*

267 - GRANT A., "Rocking the Boat but Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice," *Academy of Management Journal,* vol. 56, n° 6, 2013; CASTILLA E. J. et BERNARD S., "The Paradox of Meritocracy in Organizations," *Administrative Science Quarterly,* vol. 55, n° 4, pp. 543–576, décembre 2010

Plus généralement, les chercheurs évoquent un double standard d'évaluation entre les femmes et les hommes. Ainsi, une recherche menée par l'institut Clayman pour la recherche de genre à l'université de Stanford montre que les bons résultats des femmes sont attribués plus souvent à leur capacité à fédérer une équipe plutôt qu'à leurs efforts individuels, et donc risque de les engager vers des carrières dans des métiers supports, alors que les hommes, à qui on attribue leurs bons résultats à leurs talents propres sont plus orientés vers des métiers de managers. De plus, les exigences requises pour les femmes sont plus hautes que pour les hommes pour un même poste.

Une remise en cause de l'entretien d'évaluation ?

Enfin, il est à noter que la validité et la pertinence de l'évaluation du personnel par la technique de l'entretien sont remises en question par de nombreuses études[268]. Le psychologue du travail, Claude Levy-Leboyer[269] souligne que « le large usage de l'entretien semble tout à fait insolite lorsqu'on prend en considération le grand nombre d'études qui montrent ses faiblesses comme instrument de pronostic du succès professionnel : sa faible validité, son manque de fidélité, sa forte sensibilité aux biais et distorsions ». Il est d'ailleurs à noter que plusieurs entreprises[270] ont déjà publiquement renoncé à ces entretiens d'évaluation, notamment en raison de la difficulté à objectiver les jugements des évaluateurs[271].

En outre, selon Xavier Baron, ancien RH d'une grande entreprise, « l'évaluation est quasi exclusivement individuelle. Or l'atteinte des résultats, pour l'essentiel on le sait bien, ne dépend pas (et dépend de moins en moins) des personnes individuellement (de leurs efforts). En pratique, les résultats sont une mesure de l'œuvre collective. Leurs conditions d'obtention sont essentiellement l'affaire du management, de l'organisation et des processus dont les salariés individuellement ne sont pas les premiers responsables. »[272]

Cette analyse est renforcée par Alain Supiot, professeur au Collège de France, selon lequel l'établissement de procédures d'évaluation des performances des salariés a pour corollaire la fixation d'objectifs au niveau individuel et, par là même, un certain transfert du risque économique sur le travailleur[273].

C. LES TESTS

Les tests d'évaluation des salariés

Comme pour les tests de recrutement, il existe plusieurs catégories de tests et de techniques d'évaluation : les tests d'évaluation multi sources à 180 ou 360 degrés, les tests psychologiques et les tests de mise en situation.

L'évaluation multisources (180° et 360°)

Certaines entreprises utilisent des systèmes d'évaluation multisources du type 180° ou 360°. Le test 360° vise à faire évaluer les comportements d'un manager par son N+1, ses pairs, ses collaborateurs, ses clients internes et/ou externes, et ses fournisseurs.

268 - COLLART J., DELROISSE S. et HERMAN G., « Chapitre 5. La discrimination à l'embauche : Comprendre le phénomène et le combattre », 2008 ; LEVY-LEBOYERS Claude, L'évaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?, *Editions d'organisation,* 1990

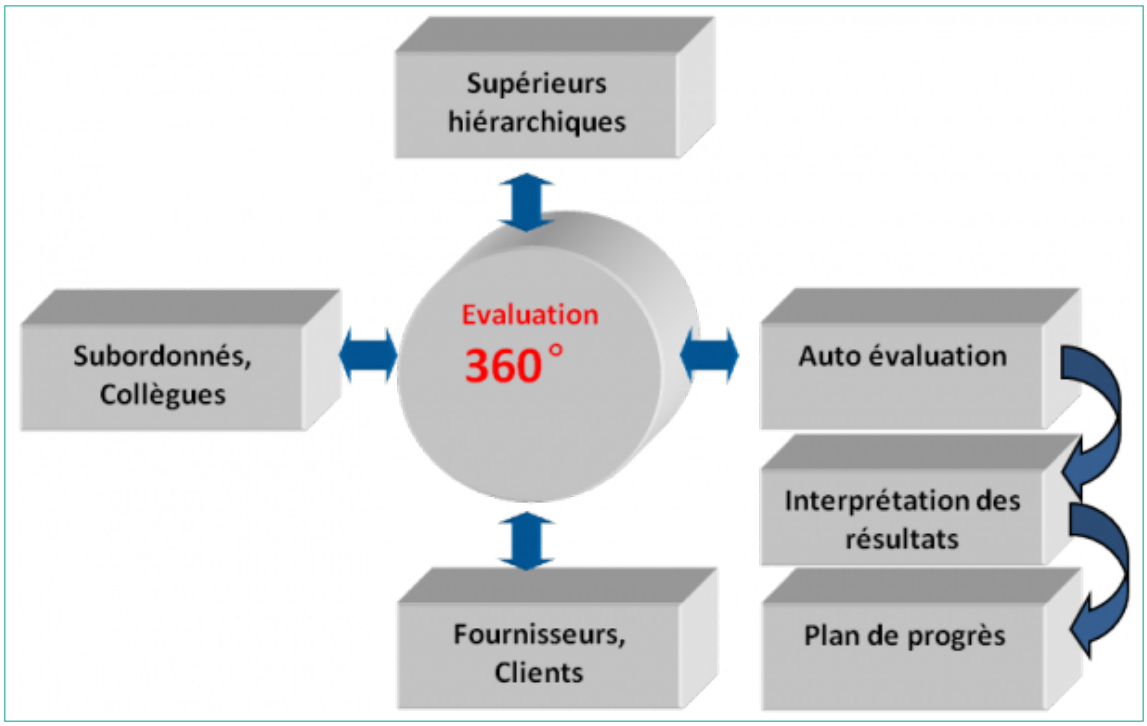
269 - LEVY-LEBOYERS C., *L'évaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?, op. cit.*

270 - ROQUEBAIN L., « Ces sociétés qui ont renoncé aux évaluations annuelles des salariés », *Les Échos,* 08/09/2016

271 - LONDON M., How People Evaluate Others in Organizations, *Psychology Press,* 2001

272 - BARON X., « L'entretien d'évaluation sous l'œil de la Cité », *Expansion Management Review,* 2, 145, 2012, p.17

273 - SUPIOT A., Cours 2012-2013 - État social et mondialisation : analyse juridique des solidarités, « Du gouvernement par les lois à la gouvernance par les nombres », [en ligne] disponible à l'adresse : https://www.college-de-france.fr/media/alain-supiot/UPL2335835739398687161_supiot.pdf



Le 360° se déroule en 3 étapes :

1. Le salarié complète une grille d'auto évaluation.
2. Un questionnaire similaire est distribué aux évaluateurs (collègues, n+1, n-1, etc.) préalablement déterminés.
3. Les résultats sont ensuite restitués au salarié et font l'objet d'une analyse avec le salarié.

Quant au test 180°, il consiste à faire évaluer un salarié par ses supérieurs hiérarchiques. Les salariées et les salariés ne réagissent pas, en moyenne, de la même manière à ce test[274]. En effet, les salariées prennent davantage en compte les retours de leurs collaborateurs et collaboratrices que les hommes. Elles sont ainsi davantage enclines à aligner leur autoévaluation sur les évaluations, les remarques et jugements de leurs collaborateurs et collaboratrices. À l'inverse, les hommes prennent moins en compte les remarques des collaborateurs et collaboratrices et tendent à se surévaluer par rapport aux salariées[275].

Dans une étude de *Psychological Consultancy Limited*, on observe que les femmes sont globalement plus autocritiques quant à leur performance au travail. Elles se sous-évaluent sur 19 des 24 compétences évaluées lors d'un 360°. Ce phénomène s'inverse pour les trois compétences suivantes : le sens du détail, la gestion de l'information et la gestion de projet[276].

De plus, les collaborateurs et collaboratrices sont susceptibles de ne pas évaluer de la même manière leurs collègues femmes et hommes. Les hommes sont beaucoup mieux notés que les femmes, par exemple, lorsqu'ils aident leurs collègues car on considère que l'entraide est moins « naturelle » pour les hommes et exige des dispositions spéciales. À l'inverse, les femmes sont notées sévèrement lorsqu'elles n'aident pas leurs collègues[277].

274 - GENTRY J., HOWARD B., VAUGHAN M. J., CUDWORTH A. et VIK G., *Improving the effectiveness of peer evaluations. Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 30, 2003, pp. 109-112

275 - MAYO M., "The gender gap in feedback and self-perception", *Harvard Business Review*, 2016

276 - "Self criticism could be the biggest barrier to women's success at work", Psychological Consultancy Ltd. http://www.psychological-consultancy.com/blog/self-criticism-biggest-barrier-womens-success-work/

277 - HEILMAN M. et CHEN, "Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 3, pp. 431–441, 2005

Enfin, les femmes managers sont moins bien considérées et sont perçues comme moins compétentes que les hommes[278]. L'enquête menée par Randstad montre qu'en 2017, les deux tiers (67%) des salariés de sexe masculin et plus de six salariées sur dix (61%) préfèrent être managés par un homme plutôt que par une femme[279].

Les femmes managers sont donc susceptibles d'être moins bien évaluées à l'occasion des 360° ou 180°.

Les tests psychologiques d'évaluation du personnel

Certains tests de personnalité utilisés pour le recrutement peuvent également être utilisés pour l'évaluation du personnel. Les problématiques rencontrées au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes sont les mêmes que pour le recrutement, comme analysé ci-dessus : rédaction des questions au masculin neutre, normes psychologiques porteuses de biais de sexe, etc. Sophie Pochic et Cécile Guillaume montrent que les tests utilisés pour les cadres à hauts potentiels, comme le test MBTI, mettent particulièrement l'accent sur le « charisme » et la maîtrise des émotions requis pour exercer des fonctions d'encadrement, qualités dont on crédite plus volontiers les hommes[280].

D. LES MISES EN SITUATION POUR L'ÉVALUATION DES SALARIÉS

Enfin, les employeurs peuvent soumettre leurs salariés à des mises en situation, que ce soit des gestions de projet ou des gestions de crise, afin d'observer leurs réactions. Or, dans des mises en situation, les femmes sont moins bien évaluées et ce 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, ils sont plus bienveillants envers les hommes[281].

Exemples de tests de mise en situation

Trois situations sont retenues :

- **La capacité à aborder et à hiérarchiser plusieurs problèmes complexes.**

Exemple avec le test de l'in basket : une grande quantité de courriers ou courriels à traiter en revenant d'un congé, chaque lettre devant être traitée et les réponses trouvées ou déléguées, à la fin de la simulation.

- **La capacité à articuler entre elles plusieurs contraintes au sein d'un groupe, d'un travail, d'une entreprise ou d'un objectif.**

Exemple : modifier un planning, répondre à un appel d'offre complexe nécessitant des négociations.

- **La capacité à gérer un conflit et à y trouver une réponse satisfaisante pour toutes les parties.**

Exemple : client ou fournisseur mécontent, conflit au sein du personnel de l'entreprise.

278 - HEILMAN M. et OKIMOTO T., "Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit.", *Journal of Applied Psychology,* 2007

279 - Etude Randstad Wormonitor, Postes de management : en 2017, les femmes restent pénalisées par des stéréotypes, 2017

280 - GUILLAUME C. et POCHIC S., *op. cit.*

281 - THOMAS-HUNT M. C., PHILLIPS K.W., "When what you know is not enough : expertise and gender dynamics in tasks groups", P*ersonality and Social Psychology Bulletin,* 2004

E. LES OUTILS DE REPÉRAGE ET LA GESTION DES TALENTS

La gestion des cadres à haut potentiel a pour but d'identifier les futurs dirigeants. Elle consiste notamment à constituer des viviers de cadres prometteurs et prometteuses en détectant les salariés les plus performants et performantes.

La revue du personnel (*people review*)

Pour gérer les cadres à haut potentiel, les entreprises créent des revues du personnel, autrement dit des listes de personnes pourvues de talents clés, qui sont établies lors de comités de carrière, au sein desquelles les managers sélectionneront les candidats et candidates pour les postes à haute responsabilité.

Or, ces revues du personnel contiennent en majorité des salariés hommes[282]. Par conséquent, les femmes salariées à haut potentiel seront davantage susceptibles de ne pas être retenues pour une promotion à un très haut poste. En effet, les chargés de gestion des carrières, en étudiant les hauts potentiels de la revue du personnel, peuvent être influencés par le biais de la norme majoritaire et, dès lors que les femmes sont minoritaires dans une liste, elles sont considérées comme hors-normes et écartées de la sélection. De plus, cette non visibilité des femmes peut les dissuader elles-mêmes de concourir pour ces postes élevés, par phénomène d'autocensure.

Selon le questionnaire ANDRH/CSEP, seuls 50% des répondants mettent les potentiels de femmes en visibilité.

BONNE PRATIQUE :
une mise en visibilité des femmes, même minoritaires

Chez Areva par exemple, ou chez Orange, les dossiers des femmes sont placés en haut de la pile lors des revues de personnel, pendant lesquelles est évalué de façon collégiale (RH et managers) le potentiel d'évolution des salariés.

Les grilles d'évaluation des hauts potentiels

Certaines entreprises ont construit des grilles d'évaluation des hauts potentiels pour le repérage des talents. Les supérieurs hiérarchiques remplissent ce questionnaire pour déterminer le potentiel des cadres. Mais les sociologues Sophie Pochic et Cécile Guillaume[283] montrent que le questionnaire repose sur des normes masculines : disponibilité, mobilité, charisme, etc. Les cadres hommes sont donc susceptibles d'être avantagés lors de cet exercice.

282 - FALCOZ C., « La carrière « classique » existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et Comprendre,* n°64, juin 2001

283 - GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, *op. cit.*

Encadré 2 : Grille d'évaluation du potentiel

La grille d'évaluation a été construite par un cabinet parisien de *consulting* en RH et adaptée au contexte de l'entreprise. Elle est remplie sous la forme d'un questionnaire avec 90 items par le hiérarchique N+1. Cette grille repose sur trois dimensions principales, qui comportent chacune trois critères, dont voici quelques extraits :

Énergie motrice : Ambition / Tonus / Dynamisme opérationnel

- Ambition : « volonté d'assumer des responsabilités toujours plus importantes en acceptant les contraintes et les risques d'une telle évolution » (explicitement préférer les responsabilités d'encadrement aux responsabilités techniques, accepter la mobilité fonctionnelle, la mobilité géographique et des sacrifices sur sa vie personnelle)

Tonus : « ensemble des réserves physiologiques de l'individu qui lui permettent de résister aux efforts de longue durée et contribuent notamment à une bonne gestion du stress » (explicitement être en bonne santé, supporter les déplacements fréquents, n'avoir jamais l'air fatigué, pouvoir dormir peu, bien vieillir)

Dynamisme opérationnel : « capacité psychologique à s'autostimuler et à mettre en œuvre son énergie pour réaliser ses projets » (explicitement comportement de battant, de gagneur, savoir rebondir et prendre des initiatives)

Intelligence des situations : Anticipation / Hauteur de vue / Pertinence

Comportements d'influence : Communication / Pilotage / Charisme

- Charisme : « rayonnement extérieur qui provient d'une force intérieure. Puissance de persuader et d'entraîner » (explicitement présence naturelle, solide confiance en soi, force de conviction, pouvoir d'influence et pouvoir de séduction : « Est-il attirant ? Le remarque-t-on quand il entre dans une pièce ? »).

Source : Guillaume C., Pochic S.. La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre.

Les expressions comme « comportement de battant, de gagneur », « accepter […] la mobilité géographique », « solide confiance en soi », « pouvoir d'influence », renvoient à des normes viriles de présence au travail et peuvent jouer comme repoussoirs pour les femmes, soumises à des contraintes externes plus fortes que les hommes.

F. LES SÉANCES D'ÉVALUATION

Les séances d'*assessment*, ou séances d'évaluation, sont tout particulièrement utilisées pour la détection et l'évaluation des cadres à potentiel. Concrètement, ces séances consistent en une mise en situation du salarié *via* des jeux de rôles et des tests. Elles peuvent être dispensées par l'entreprise mais également par un cabinet de conseil externe.

Sophie Pochic et Cécile Guillaume ont analysé ces séances au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes. Elles indiquent que « l'*assessment* proposé aux cadres détectés à potentiel pour valider leur potentiel semble également avoir été conçu pour détecter un profil type de dirigeant doté de compétences plutôt repérables chez les managers

masculins : sens du jeu, de la compétition, capacités naturelles de leadership, aisance relationnelle »[284]. L'*assessment* vise donc à mesurer des normes masculines (davantage apprises et intégrées par les hommes que par les femmes) qui sont associées de manière stéréotypique à l'exercice du pouvoir en entreprise : aisance, distance, cynisme.

Les femmes subissent alors des appréciations plus sévères que les hommes et leurs insuffisances sont fréquemment soulignées. Ces appréciations reposent sur des stéréotypes de sexe. Elles sont souvent perçues, par exemple, comme « trop sérieuses, scolaires, ne se mettant pas assez en avant et ne se prêtant pas au jeu » mais également « rigide[s] et sans relief ».

> *« J'ai passé l'*assessment *qui était plus bon, dans lequel j'apparaissais comme une personne sérieuse qui savait déléguer, qui savait dialoguer mais on m'a dit : "vous avez une certaine forme de rigidité." Effectivement quand vous êtes sur le terrain et que vous vous retrouvez toute seule, vous mettez votre carapace en place, parce que sinon vous résistez pas. Donc j'ai bien compris le message, je me suis dit : "oui, c'est vrai que mes collègues masculins n'ont pas du tout de carapace" Alors que ceux qui me le disaient, finalement, ils étaient comme moi ! »*
>
> Femme, cadre dirigeante, DESS non-technique, 49 ans,
> mariée à un cadre du privé, deux enfants.

Source : GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *op. cit.*

De plus, les femmes sont fortement susceptibles d'adopter un style managérial plus directif et impliqué que leurs collègues masculins, dans la mesure où les hommes sont davantage préparés à la prise de responsabilité en raison de leur socialisation primaire et secondaire. On apprend davantage aux garçons qu'aux filles le leadership et la prise de décision. Elles ne correspondent donc pas aux normes de « prise de distance » et de « cynisme », volontiers adoptées par des leaders masculins.

Les outils de détection des hauts potentiels reposent sur des normes plus souvent adoptées par les hommes et contribuent ainsi à la reproduction d'une modèle sexué de dirigeant.

284 - GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, *op. cit.*, p.96

4

LES PRATIQUES ET LES NORMES INFORMELLES : UNE OPACITÉ ENTOURANT LA GESTION DES CARRIÈRES

Mêmes si des outils et normes formels ont été créés pour objectiver la gestion des carrières, les canaux plus informels sont encore extrêmement prégnants dans les entreprises. Ces dernières font, en effet, encore souvent, appel à des systèmes de cooptation et aux réseaux informels pour recruter en interne, que ce soit pour les postes de non-cadres ou pour les postes de cadres, et plus encore pour les hauts postes de dirigeants. Ces réseaux, rassemblant des acteurs aux postes de responsabilité, se construisent autour de normes qui hiérarchisent et segmentent les carrières.

4.1. Les pratiques et les réseaux informels : un risque d'exclusion des femmes

A. UNE SOURCE D'OPPORTUNITÉS PROFESSIONNELLES

Les pratiques informelles sont de véritables tickets gagnants pour les salariés en quête de promotion et de progression dans leur carrière.

Ces pratiques informelles, que ce soit le rôle des réseaux ou des pratiques de cooptation directe, permettent d'accéder plus facilement à l'information dans l'entreprise, notamment sur les vacances de postes ou l'ouverture d'un poste d'autant que, dans certaines entreprises, les offres de promotion en interne ne sont pas publiées. Elles permettent également aux salariés candidats à des promotions d'être recommandés ou appuyés par des supérieurs hiérarchiques ou des collègues. Elles sont enfin à l'origine de promotions directes grâce à la prise de décision informelle de la hiérarchie. Sophie Pochic et Cécile Guillaume notent à cet égard que « Dans un système fortement contraint pas les règles bureaucratiques d'avancement et de rémunération, seule l'intervention des grands dirigeants autorise des parcours d'exception dérogeant aux temporalités et aux règles collectives »[285]. Selon un mécanisme de cooptation, les responsables vont directement au-devant du salarié pour le solliciter pour un poste et vont alors tenter d'imposer leur choix.

Ces pratiques créent ainsi des « espaces de carrières protégés par le biais de ces processus de cooptation/sollicitation »[286]. En effet, au fil des années, les managers ou les hauts dirigeants s'entourent d'« un réseau de « proches » qu'ils aspirent dans leur sillage et placent dans d'autres directions »[287]. Ainsi, un salarié qui souhaite progresser dans la hiérarchie doit intégrer ce que les chercheuses appellent des « cliques ».

> *« En raison des modalités de travail, à force de se rencontrer en comités, les gens forment une tribu. Après il y a le in et le out. Vous êtes dedans ou dehors, il y a très peu de place aux frontières. Donc je fais attention de repérer les tribus où il faut être pour pouvoir travailler correctement. Et je fais ce qu'il faut pour être in. J'ai ce réalisme que l'entreprise fonctionne avec l'idée de pouvoir et quelle que soit l'opinion qu'on en ait, on ne peut pas les ignorer. »*
>
> Homme, cadre dirigeant, école d'ingénieur groupe 1, 47 ans, veuf, trois enfants.

Source : GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *op. cit.*

285 - GUILLAUME C. et POCHIC S., *op. cit.*, p.88

286 - MONCHARTRE S., « Carrières sous influence : le rôle de l'étiquetage dans les pratiques d'anticipation en cours de vie professionnelle : le cas des techniciens et cadres en entreprise », IEP Paris, 1996 et FORTINO Sabine, *La mixité au travail*, Paris, La Dispute « Le genre du monde », 2002 dans GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, *op. cit.*, pp.88-89

287 - GUILLAUME C. et POCHIC S., *op. cit.*, p.89

B. LES RÉSEAUX INFORMELS : UNE RESSOURCE MASCULINE

Les femmes en position d'intruses : homophilie et sexisme

Les femmes sont « placées en position d'intruses dans les cercles du pouvoir dominés par les hommes »[288] et ne trouvent guère de place dans ces réseaux masculins, qui se caractérisent par une forme d'homophilie. Les supérieurs hiérarchiques, souvent des hommes, préfèrent recruter, se rapprocher et s'entourer de personnes qui leur ressemblent. Cette proximité entre poulain et supérieur hiérarchique se construit sur « la convergence des expériences organisationnelles mais surtout par l'homogénéité des origines sociales»[289] . Ces actes de mentoring ou de cooptation ont donc plutôt tendance à favoriser l'entre soi.

> *« Les trucs qui m'énervent aussi, même si c'est très gentil, c'est quand il y a un déjeuner, que je suis la seule femme, on va me dire « Tu te mets à droite du Président » ou de je ne sais pas qui. Alors c'est très gentil, parce que c'est qu'ils pensent être polis, mais en même temps ça me met dans un rôle Là, je suis au boulot et je veux être traitée comme les autres. Ce n'est jamais très facile parce qu'en même temps, la goujaterie est aussi très proche. J'ai le droit aussi à des mecs qui me foutent presque la porte dans la figure ! Donc le curseur n'est jamais facile à mettre entre la façon de traiter une femme comme un collaborateur comme un autre et en même temps, je suis attachée au respect des règles de société. Donc il faut arriver à montrer ce qu'on accepte et ce qu'on accepte pas, gentiment. »*
>
> Femme, cadre dirigeante, DESS non-technique, 49 ans,
> divorcée d'un cadre public, un enfant.

Source : GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *op. cit.*

Les verres après le travail et autres occasions manquées pour les femmes

Les réseaux informels se forment et s'entretiennent durant des temps informels (pauses, déjeuner) qui s'étendent en dehors du temps de travail des salariés. Ces moments privilégiés en dehors de l'entreprise sont encore, voire davantage, androcentrés. Cet entre soi masculin hors temps de travail, également appelé *male-bonding*, s'entretient par des pratiques sportives communes[290], par des réunions après le travail pour regarder les matchs, des *afterworks* ou tout simplement des verres après le travail[291].

Ces temps informels excluent les femmes pour plusieurs raisons. Les femmes et les hommes, en raison de leur socialisation primaire et secondaire, développent des intérêts parfois différents et ne pratiquent pas les mêmes sports. Rappelons également que le temps est une denrée rare pour les femmes qui se chargent encore aujourd'hui de 80% des tâches domestiques, ce qui laisse peu de place aux sorties après le travail.

Enfin, comme l'indiquent Cécile Guillaume et Sophie Pochic, certaines femmes évoquent aussi leur gêne face à l'expression presque caricaturale et excluante des modes de sociabilités masculines (contenu et style de communication, humour…). Dans les réseaux informels, essentiellement composés d'hommes, le sexisme est susceptible d'être exacerbé par cet entre-soi. Les barrières tombent et les relents de sexisme ordinaire se font plus forts. Cette camaraderie de genre exclut donc les femmes des moments de sociabilité dans l'entreprise et donc des réseaux informels[292]. De plus, les femmes peuvent être victimes d'actions de « rappel de la différence » dont elles sont fréquemment l'objet comme les marques excessives de politesse ou de courtoisie condescendante. C'est une manière de leur faire comprendre qu'elles

288 - MARRY C. et POCHIC S., « Le « plafond de verre » en France : le public plus égalitaire que le privé ? », 2017, p.151

289 - GUILLAUME C. et POCHIC S., op. cit, p.89

290 - BONI-LE GOFF I., « "Ni un homme, ni une femme, mais un consultant". Régimes de genre dans l'espace du conseil en management. », *op. cit.*

291 - SANTOLARIA N., « Le « Male bonding » : bières, football et cooptation », *Le Monde,* 27/03/2018

292 - *Ibid.*

ne font pas partie du réseau et de leur faire croire qu'elles sont moins performantes, et donc moins susceptibles d'avoir une promotion[293].

L'expérience de la solitude

La ségrégation des emplois accentue l'effet des pratiques informelles de l'entre soi masculin. Les femmes, concentrées dans des échelles de carrières différentes des hommes, évoluent dans des lieux souvent séparés par sexe au sein des entreprises. Si elles commencent, surtout les femmes cadres, à créer des réseaux officiels depuis quelques années, elles ne développent pas de pratiques informelles à hauteur de celles des hommes et ont donc moins accès à l'information, aux opportunités de promotions et bénéficient de moins de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques influents[294]. Hormis lors de la mise en place de politiques de mixité délibérément affichées, les femmes bénéficient moins du rôle de mentoring actif de certains grands patrons qui accompagnent la carrière de leurs poulains. Elles sont exclues des « cliques » et doivent se débrouiller sans l'aide de mentors. Seules quelques femmes sont repérées et intégrées dans ces cénacles[295]. De plus, dans les réseaux séparés par sexe, il est difficile pour les femmes de trouver des mentors féminins car il y a peu de femmes dans les hauts postes de responsabilité.

Les femmes sont ainsi sous-dotées en relations efficientes et donc absentes lors de discussions informelles pourtant déterminantes. Elles sont exclues des réseaux nécessaires pour soutenir une candidature en interne.

C. LE SEXISME DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Le sexisme, terreau de pratiques discriminatoires

Nombre de pratiques que ce rapport a souhaité rendre visibles relèvent de ce qu'on peut appeler le sexisme. Les travaux du CSEP[296], en 2015, ont largement contribué à rendre visibles les manifestations du sexisme en entreprise et la manière dont les victimes y répondent. Nous renvoyons donc à ce rapport pour plus de développements sur le sujet. Rien d'étonnant donc à ce que les différents acteurs (managers, personnel RH) qui décident ou participent au déroulement de carrière des salariés soient eux aussi porteurs de comportements et propos sexistes.

Que ce soit les considérations sexistes sur la maternité ou les « charges familiales », l'inaptitude au leadership, le manque de disponibilité etc., ces stéréotypes de sexe peuvent aboutir à des comportements discriminatoires et donc du sexisme s'ils aboutissent à ralentir la promotion d'une femme ou à l'évincer d'une formation.

Des propos relevés dans différents ouvrages[297] « Tu es enceinte ? Mais je croyais que tu aimais ton travail ! », ou encore « On ne peut miser sur elle, elle va faire un enfant d'ici peu », relèvent de ces pratiques sexistes. De surcroît, le sexisme des supérieurs hiérarchiques peut avoir pour effet de rétrograder les femmes. Comme l'indiquent Cécile Guillaume et Sophie Pochic, « le poids de l'acceptation par les pairs est tel qu'elles doivent faire preuve de loyauté sans faire de l'ombre à leurs collègues au risque de se voir rétrogradées du jour au lendemain ». Il est d'ailleurs à noter que les femmes connaissent un peu plus fréquemment une dégradation de leur position socioprofessionnelle que les hommes : elles sont près de 20% à passer à un groupe professionnel inférieur contre 16%[298].

293 - De telles situations relèvent du sexisme dit bienveillant.

294 - GUILLAUME C. et POCHIC S., *op. cit.*

295 - POCHIC S., PAYRIN A. et GUILLAUME C., *op. cit.*

296 - GRESY B. et BECKER M., « Le sexisme dans le monde du travail, entre déni et réalité », rapport du CSEP, mars 2015 ; voir aussi GRESY B., Le sexisme au travail, fin de la loi du silence ?, Paris, collection égal à égale, Belin, 2017

297 - GRESY B., *Petit traité contre le sexisme ordinaire*, Paris, Albin Michel, 2009

298 - DARES, document d'études n°215, « À quels moments les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes se forment-elles ? », février 2018

« Mon patron m'a sorti de mon poste, parce qu'il n'a pas supporté que devant le Président, j'ai une idée, et le lendemain il m'a virée. Il était arrivé en même temps que moi, il n'était pas sûr de lui, on avait un déjeuner avec le Président, et sur le dossier ils se sont disputés, c'était une horreur, j'aurais dû les laisser faire, j'ai essayé de dire « On pourrait peut être faire ça », il ne me l'a pas pardonné. Le lendemain il a demandé à ce que je sois sortie de mon poste. »

Femme, cadre dirigeante, école d'ingénieur groupe 1, 49 ans,
divorcée d'un cadre du public, deux enfants.

Source : GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *op. cit.*

Le leader performant est un homme

De plus, la notion de complémentarité des compétences, pour promouvoir les femmes, est encore largement usitée comme discours de justification de la mixité et, ce faisant contribue à limiter le champ des talents féminins et à les cloisonner dans un certain nombre de métiers. En essentialisant les compétences féminines et masculines, les femmes sont davantage perçues comme des salariées à l'écoute, compréhensives, agréables, tandis que les hommes sont vus comme entreprenants, déterminés, combatifs, etc. L'Etude « Stanford University's Claymen Institue for Gender Research » menée par Shelley Correll et Caroline Simard[299] montre effectivement que les managers estiment plus systématiquement que les femmes ont de bonnes qualités de travail d'équipe alors que les hommes sont plus indépendants et donc plus susceptibles de devenir des leaders. Les qualités dites masculines et féminises semblent s'opposer deux à deux.

Qualités attribuées aux Hommes	Qualités attribuées aux femmes
Energiques	Intuitives
Indépendants	Spontanées
Logiques	Attentionnées
Manipulateurs	Coopératives
Compétitifs	Souples
Capables d'adaptation	Emotives
Décidés	Minutieuses

Source : selon Morgan G. cité dans La promotion des femmes aux postes de décision, BIT, 1997

Ainsi, les femmes sont plus susceptibles d'être exclues de la voie managériale, la voie royale pour accéder aux promotions et évoluer dans une entreprise. Ce sont ainsi les hommes et non les femmes qui sont plutôt orientés vers les carrières de leaders (dirigeants, top management) ou d'encadrement (chef de secteur dans une grande surface, chef de rayon, etc.).

299 - CORELL S. J. et SIMARD C., "Vague feedback is holding women back," *Harvard Business Review,* 29/04/2016, [en ligne] disponible à l'adresse: https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding- women-back

D. FACE À CES PRATIQUES INFORMELLES, LA RÉSISTANCE DES FEMMES EN QUESTION

Cette dimension relationnelle de la carrière est souvent dénoncée par les femmes qui revendiquent, au contraire, une reconnaissance objective de leurs compétences à travers leurs résultats. Les salariées cherchent donc à résister à ces pratiques, à les détourner et à se les réapproprier. La résistance individuelle des femmes est souvent difficile car le coût de l'acceptation du sexisme est plus faible pour les femmes que celui de la dénonciation et elles se réfugient souvent dans le déni ou l'euphémisation de ce qu'elles subissent[300].

Les réseaux de femmes, une influence en demi-teinte

Face à ce constat de l'importance et de l'influence des réseaux informels masculins, des réseaux de femmes au sein des entreprises ou des réseaux interentreprises, dotés d'une structure officielle, même non juridique, qui les rend visibles, se développent largement depuis quelques années. Ils n'existent pas dans toutes les entreprises, loin de là car leur existence dépend notamment du bon vouloir de la direction de l'entreprise.

Ils permettent d'une part de créer un « safe space », autrement dit un espace sûr pour libérer les paroles de femmes, pour leur permettre d'exprimer leur ressenti et parfois les attaques dont elles sont victimes (agissements sexistes, etc.). De plus, ces réseaux sont pensés comme des substituts aux réseaux informels masculins. Ils visent ainsi à créer des relations de soutiens mutuels par des paires ou des mentors, d'échanger des informations sur d'éventuelles opportunités de promotion. Ces réseaux peuvent également proposer des formations à leurs adhérentes.

Ces réseaux de femmes sont donc perçus comme une véritable ressource pour les femmes en entreprise. Néanmoins, il ne regroupent souvent que des femmes cadres[301]. Les femmes non-cadres, pourtant soumises aux mêmes logiques de réseaux andocentrés, ne bénéficient pas toujours du soutien et des opportunités des réseaux de femmes. Certains réseaux risquent donc de reproduire un schéma d'exclusion entre femmes cadres et femmes non cadres selon une approche élitiste[302].

Le coaching, une résistance des normes masculines

Les mesures de type coaching, mentoring et tutorat sont également de plus en plus utilisées par les femmes dans les entreprises, et ce notamment dans le cadre des réseaux de femmes. Ce coaching permet aux femmes d'être encouragées par un mentor, de recevoir des informations sur les postes à pourvoir, ou encore, de mieux connaître et appréhender les normes informelles qui régissent la gestion du déroulement de carrière.

> *« Le coaching m'apporte d'abord un certain confort, ma coach me dit qu'il y a des choses qui sont normales : « ce n'est pas vous qui êtes anormale, quand vous travaillez 15 heures par jour, on ne peut pas vous demander d'être aussi zen que le Bouddha, que vous clashiez avec votre patron qui vous appelle alors que vous faites quelque chose d'important, c'est normal » Donc ça tranquillise quand même de se dire que je ne suis pas complètement hystérique et monstrueuse Nos dirigeants aussi, ils sont soumis à une pression gigantesque et bien ils ne sont pas spécialement calmes et aimables, c'est un peu la paille et la poutre »*
>
> Femme, cadre à très haut potentiel, école de commerce groupe 2, 37 ans, célibataire, sans enfant.

Source : GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *op. cit.*

300 - GRESY B., *Le sexisme au travail, fin de la loi du silence ?*, Belin, collection égale à égale, mars 2017

301 - Genre et travail, plafond de verre et réseaux de femmes. Pochic Intervention I-CDC 8 juillet 2016

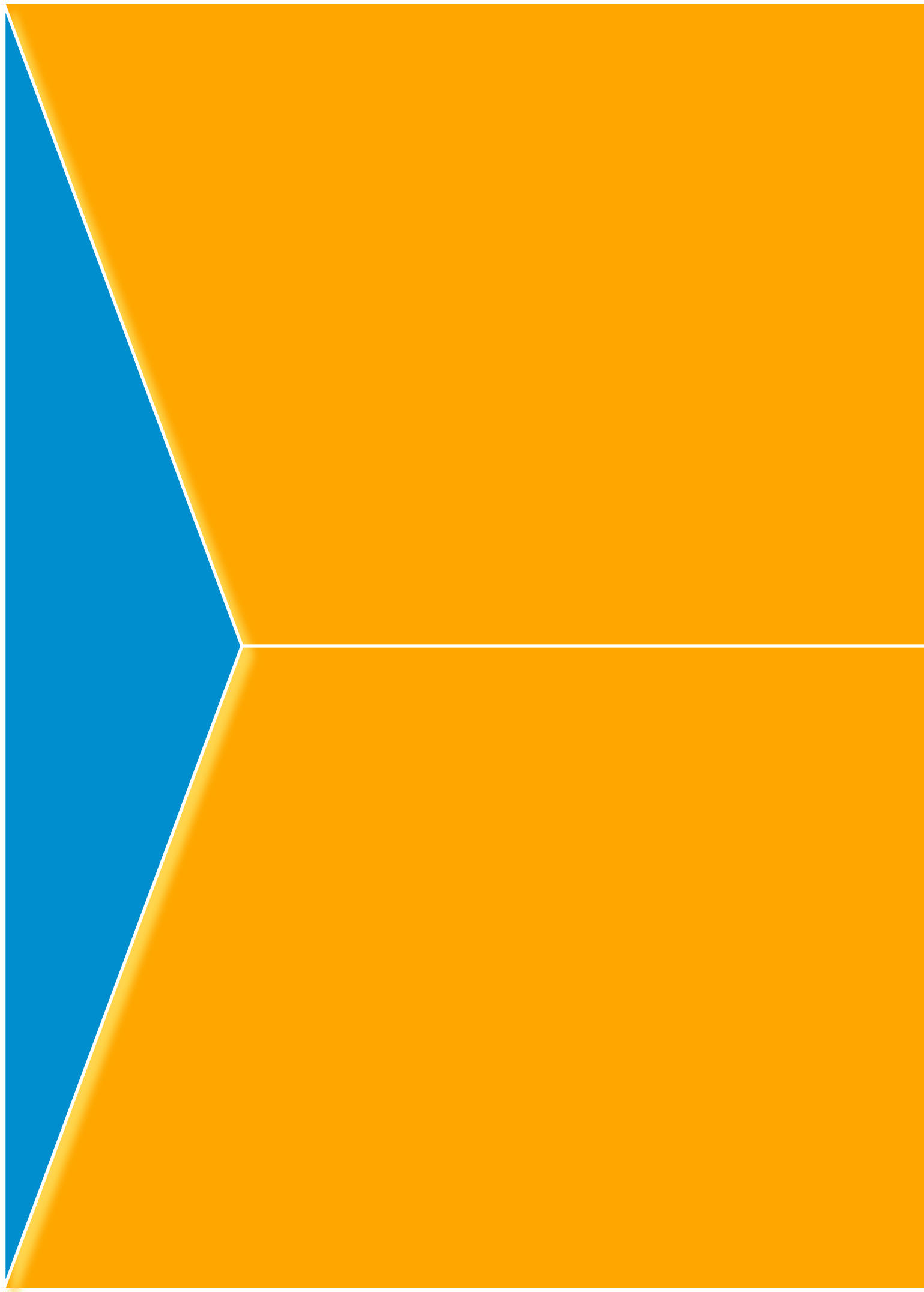
302 - Observatoire de la Responsabilité sociétale des entreprises, Les réseaux féminins dans les entreprises, mai 2016

Mais le mentoring, le tutorat et le coaching sont souvent réservés aux femmes cadres à haut potentiel (Laufer, 2003). Cécile Guillaume et Sophie Pochic montrent également que le coaching des salariées peut être utilisé pour « les « aider » à trouver une manière d'occuper un rôle qui soit acceptable pour leur environnement de travail, tout en modérant leurs ambitions. À cela s'ajoute le fait, soulignent-elles, que le coaching a pour principal objectif de rapprocher les individus des normes sociales attachées à l'exercice du pouvoir et aux fonctions d'encadrement. Ainsi, loin de réviser les normes masculines attachées aux fonctions d'encadrement, le coaching est susceptible de les renforcer et les légitimer. Or l'enjeu global du changement des normes est bien de construire plus d'égalité et de bien-être pour les femmes, comme pour les hommes.

Les procédures de recrutement et de mobilité connaissent depuis quelques années des changements importants en raison de l'essor des technologies numériques. Cet état des lieux doit donc se poursuivre par un autre questionnement sur l'impact du développement des algorithmes et des *big data* sur ces procédures de recrutement et de gestion des carrières.



4. Les pratiques et les normes informelles : une opacité entourant la gestion des carrières



TROISIÈME PARTIE :

LES ALGORITHMES DANS LES PROCÉDURES RH, DE NOUVEAUX OUTILS EN QUESTION

Depuis les années 1990, les procédures RH de recrutement et de mobilité ont connu des changements importants, dans une logique de professionnalisation, tant en termes d'outils qu'en termes de méthodes, grâce aux progrès des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et de l'utilisation renforcée du numérique (algorithmes et *big data*). Ces outils ont fortement modifié les pratiques de recrutement et favorisé l'émergence de nouveaux acteurs : éditeurs de progiciels, sites internet de recrutement, réseaux sociaux professionnels et start-up RH.

Quelques chiffres font état de la progression du numérique dans les enjeux RH. Le nombre de start-up ayant pour objet les RH est passé de 200 à 600 en l'espace de deux ans[303]. 31% des entreprises de plus de 10 salariés ont un compte ou un profil sur les médias sociaux en 2015 contre 20% en 2013[304]. Ce sont essentiellement les grandes entreprises qui utilisent ce type d'outils[305] pour effectuer des campagnes de recrutement à grande échelle. Les TPE-PME, en revanche, restent une minorité à cet égard. Ainsi, 89% des entreprises ne traitent pas les candidatures de manière informatisée et 85% des entreprises (principalement de petites structures) ne voient pas l'intérêt de traiter les candidatures numériquement.

303 - CNIL, « Comment permettre à l'homme de garder la main ? Les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle. », décembre 2017

304 - PEPIN J/-M., PILOT M. et DUGACHARD N., « Les TIC et le commerce électronique dans les entreprises en 2015 », *Insee résultats,* n°86, 19/07/2016

305 - Pôle emploi, « La place du numérique dans les processus de recrutement », *Statistiques, études et évaluations,* février 2017



PANORAMA CONTEXTUEL
LES ENJEUX LIÉS AU NUMÉRIQUE

I. Un secteur où la place des femmes n'est pas à la hauteur des enjeux

Rappelons en préalable que les femmes représentent à peine 33% des personnes du secteur numérique, 12% seulement si l'on écarte les fonctions transversales et supports, alors qu'elles sont la moitié de l'humanité. En l'espace de 20 ans, la place des femmes en informatique a été divisée par deux. En 2016, dans les écoles d'ingénieur en informatique, on dénombre moins de 10% de femmes et l'écart de salaire est de 30% avec les hommes, voire plus de 34% pour les plus de 45 ans[306]. 9% des start-up informatiques seulement sont créées par des femmes. L'informatique est la seule discipline où la part des femmes est en nette régression alors qu'elle augmente dans toutes les filières scientifiques et techniques, passant de 5% en 1972 à 26% en 2010[307]. Ce secteur est le seul qui présentaient des emplois majoritairement féminins il y a 20 ans dans les professions les moins qualifiées et qui est devenu mixte, voire majoritairement masculin ces dernières années.

Certes, le sexe des chercheurs ou des concepteurs ne constitue pas une garantie d'élimination des biais de sexe, si ancrés dans nos schémas de décision que le sexisme peut être véhiculé par les femmes également. Toutefois, il est important de noter que dans les universités ou dans les grandes entreprises du numérique, les chercheurs et ingénieurs sont principalement des hommes blancs et que cela peut avoir un impact sur les technologies elles-mêmes. « Ces algorithmes échouent plus souvent pour les femmes, les migrants, les personnes qui ne savent pas lire Il ne faut pas qu'ils fonctionnent seulement pour ceux qui les ont conçus mais pour tout le monde », explique la mathématicienne Cathy O'Neil, auteure d'un livre très critique sur l'impact sociétal des algorithmes. Le manque de diversité est un problème que souligne également Laurence Devillers[308], professeur en Intelligence Artificielle (IA), donnant l'exemple notamment de chercheurs travaillant uniquement sur la compréhension de voix d'hommes pour construire des robots. Quant à Joëlle Pineau, responsable du laboratoire de recherche en IA de Facebook, elle alerte sur le fait que si cette technologie n'est créée que par un seul type de personnes, elle ne ressemblera pas et ne répondra pas aux besoins de l'ensemble de la population, en prenant l'exemple d'un stage centré sur la reconnaissance vocale des pilotes d'hélicoptère : lorsqu'une femme a été mise aux commandes, le système a moins bien fonctionné. D'où un problème crucial pour la sécurité[309].

II. Des objectifs contrariés ?

Les promoteurs et utilisateurs des nouveaux outils numériques RH fondés sur les algorithmes et les *big data* affichent un double objectif : simplifier les procédures et permettre aux entreprises de traiter et gérer un nombre important de candidatures et de carrières et, pour certains, éliminer ou réduire le risque de discrimination. Les outils algorithmiques sont présentés, par leurs créateurs, comme des aides à la décision efficaces. Ils permettraient de

306 - Centre Hubertine Auclert, étude Syntec et OPIIEC, « La performance économique et sociale des startups numériques en France », 2015 ; étude Mutationnelles 2014, réalisée par Global Contact pour Orange ; EY, « La performance économique et sociale des start-up numériques en France », Baromètre 2015

307 - Isabelle Collet, maitresse d'enseignement en sciences de l'éducation à l'université de Genève

308 - DEVILLERS L., *Des robots et des hommes*, Paris, Plon, 2017

309 - TUAL M., « La diversité humaine est un enjeu central pour le développement de l'intelligence artificielle », *Le Monde,* 30/07/2018, [en ligne] disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/07/30/intelligence-artificielle-la-diversite-humaine-un-enjeu-central-pour-son-developpement_5337428_4408996.html

mieux apparier la demande du manager et l'offre des candidates et candidats et donc d'éviter le « coût de la mauvaise embauche »[310].

Pour d'autres, et notamment parce que les progrès numériques ont fait émerger de nouveaux enjeux liés à l'apparition des algorithmes apprenants (technologies dites « d'intelligence artificielle »), le recours à ces nouveaux outils que nous détaillerons plus loin, multiplie les risques. L'intelligence artificielle a accompli ces dernières années des progrès considérables, grâce notamment à la collecte massive de données (*big data*), à l'augmentation des capacités de calcul et aux progrès en algorithmique. Ce qui change aujourd'hui, c'est que l'intelligence artificielle repose bien souvent sur un mécanisme d'apprentissage où l'accumulation des données permet l'amélioration continuelle des dispositifs, pouvant conduire à une véritable rupture dans ce qu'il est technologiquement possible de faire[311]. Face aux multiples biais inscrits dans la production même des données utilisées par les algorithmes et les outils d'apprentissage automatisés (deep learning), la chercheuse Kate Crawford alerte par exemple sur le fait que « plutôt que de concevoir des systèmes censés résoudre les problèmes, nous les exacerbions ».

Comme l'indique la Commission Nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), il est nécessaire de penser les nouveaux risques associés à ces nouvelles technologies, et notamment les risques de biais de sexe entrainant des risques de discrimination. Le Défenseur des Droits, également, s'est d'ores-et-déjà emparé de l'enjeu des nouveaux outils numériques du recrutement au regard de l'obligation de non-discrimination dans son guide « Recruter avec des outils numériques sans discriminer », publié en 2015.

De plus, l'usage de ces nouveaux outils pose la question de la complémentarité entre les hommes et les algorithmes. Comment distinguer en RH les décisions simples et facilement automatisables, des décisions complexes pour lesquelles la dimension « humaine » de la profession devra être préservée[312] ?

III. Défaire le mythe de la révolution de l'IA en RH ?

Toutefois, au-delà des risques identifiés il semble qu'il faille relativiser la place de ces nouveaux outils dans les procédures RH actuellement. Le questionnaire de l'ANDRH/CSEP montre ainsi que l'écrasante majorité des RH (87%) n'utilisent pas d'outils relevant d'un algorithme complexe et que ces outils et leurs impacts sont peu connus des RH qui déclarent à plus de 57% ne pas savoir s'ils favorisent l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Pour Serge Abiteboul, auditionné par le CSEP, ces nouveaux outils relèvent non pas d'une supposée intelligence artificielle, mais s'inscrivent dans la continuité des transformations numériques à l'œuvre depuis des décennies. Comme le souligne une publication récente de France stratégie[313], ce qui est appelé « l'IA » est davantage une brique technologique de la transformation numérique qu'une rupture avec les technologies anciennes. Elle s'inscrit dans une longue filiation puisque les réseaux de neurones formels ont été imaginés dès les années 1940 et le terme intelligence artificielle est apparu en 1956.

De plus, ce domaine, encore mal connu du grand public, s'entoure de mythes et de fantasmes flirtant avec la science-fiction. Ce spectre de technologies pouvant remplacer l'humain doit également être nuancé. Comme le souligne Yann LeCun[314], ces avancées sont loin de présager l'arrivée d'une IA dite « forte », qui serait effectivement comparable à l'intelligence humaine, notamment par sa capacité à comprendre le contexte et à disposer du sens commun, passant par une capacité d'apprentissage.

Toutefois s'il ne semble pas exister, à l'heure actuelle, de véritable intelligence artificielle dans les nouveaux outils RH, de nouveaux outils évoqués ci-après, utilisant les techniques d'apprentissage algorithmique, sont apparus sur le marché et sont voués à se développer, sans doute avec une rapidité inattendue, exigeant une vigilance particulière à tous les niveaux.

310 - CNIL, « Comment permettre à l'homme de garder la main ? Les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle. », décembre 2017

311 - France Stratégie, Intelligence artificielle et travail, rapport mars 2018.

312 - CNIL, « Comment permettre à l'homme de garder la main ? […] » *op. cit.*

313 - France Stratégie, « Mutations sociales, mutations technologiques », Compte-rendu de séminaire, octobre 2015, juin 2017

314 - LECUN Y., Chaire informatique et Sciences numériques, 2016-2017, cours au Collège de France

Définitions :

Intelligence artificielle : ensemble des technologies visant à réaliser par l'informatique des tâches cognitives traditionnellement effectuées par l'humain[315]. Ensemble de théories, d'algorithmes et de logiciels dont l'objectif est de simuler certaines capacités cognitives de l'humain : la perception, les décisions et les actions[316].

Algorithmes : pour reprendre la définition de la CNIL, un algorithme est la description d'une suite d'étapes permettant d'obtenir un résultat à partir d'éléments fournis en entrée. Par exemple, une recette de cuisine est un algorithme permettant d'obtenir un plat à partir de ses ingrédients. Pour qu'un algorithme puisse être mis en œuvre par un ordinateur, il faut qu'il soit exprimé dans un langage informatique, sous la forme d'un logiciel (souvent aussi appelé « application »). Un logiciel combine en général de nombreux algorithmes[317].

***Big data* (ou « données massives ») :** collecte rapide et massive de données. Selon la définition de la CNIL, le *big data* se réfère au gigantesque volume de données numériques combiné aux capacités sans cesse accrues de stockage et à des outils d'analyse en temps réel de plus en plus sophistiqués. Il répond à trois caractéristiques : volume, vélocité et variété.

Algorithmes apprenants ou apprentissage machine : approche statistique permettant de trouver des corrélations significatives dans une masse importante de données pour construire un modèle prédictif[318]. Les algorithmes sont dorénavant capables d'effectuer des tâches de classification à partir d'une phase d'apprentissage fondé sur un grand nombre d'exemples. Ils apprennent à partir de ces données et des raisonnements que les concepteurs leur donnent. Leur apprentissage est donc supervisé par l'humain. Associés à la collecte massive de données (*big data*), ces algorithmes apprenants peuvent être précis dans leur classification. Par exemple, on montre une photo d'un chien avec la sortie désirée pour le chien. Après chaque exemple, la machine ajuste ses paramètres internes de manière à rapprocher sa sortie de la sortie désirée. Après avoir montré à la machine des millions d'exemples de chien (*big data*), la machine devient capable de classifier correctement des images et même des images qu'elle n'a jamais vues durant l'apprentissage car elle est capable de généraliser à partir de ce qu'elle a appris. Ainsi, le comportement de ces algorithmes évolue avec le temps, en fonction des données qui leur sont fournies[319]

315 - Définition issue du rapport « Intelligence artificielle et travail », *France Stratégie*, mars 2018

316 - Audition de Laurence Devillers, professeure en informatique appliquée aux sciences sociales, par le CSEP

317 - https://www.cnil.fr/fr/definition/algorithme

318 - CERNA commission de réflexion sur l'éthique de la recherche, Ethique de la recherche en apprentissage machine, juin 2017

319 - https://www.cnil.fr/fr/definition/algorithme

1

UN APERCU DES OUTILS ALGORITHMIQUES EN RH

Les principaux outils algorithmiques utilisés en RH sont des outils algorithmiques simples[320]. Comme l'indique Claude Kirchner de l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA), il ne faut pas « biaiser le débat en le centrant sur le machine learning (outils algorithmiques apprenants). La question ne tourne pas exclusivement autour du machine learning, les questions d'éthique et de compréhension intéressent aussi des algorithmes plus simples qui marquent déjà notre quotidien »[321]. Les nouveaux outils algorithmiques apprenant, appelés communément outils d'intelligence artificielle, n'en sont qu'à leurs balbutiements dans le domaine des RH[322]. La présente analyse portera donc à la fois sur les algorithmes simples et analysera le recours encore limité aux algorithmes apprenants.

1.1. Les algorithmes RH pour le recrutement et la gestion du déroulement de carrière

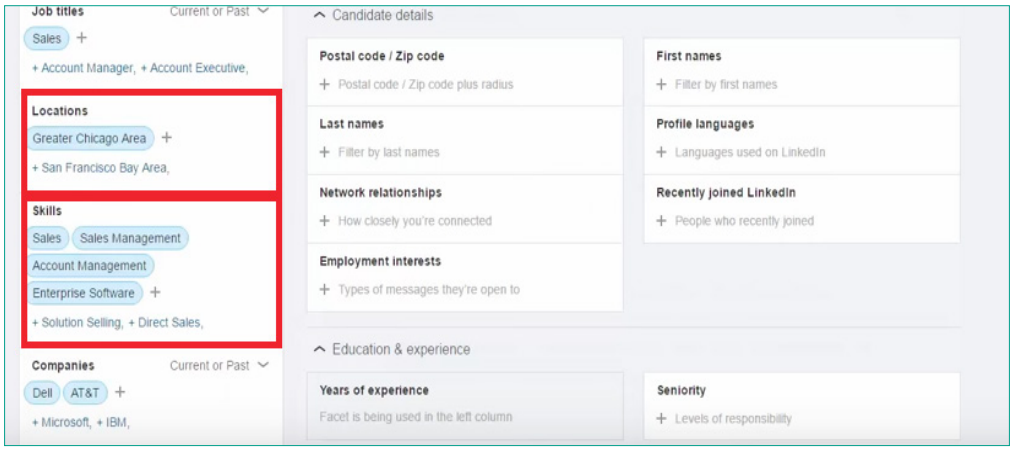
A. LA PHASE DE RECRUTEMENT

Pour simplifier et améliorer leur recrutement, les DRH se sont dotées d'outils algorithmiques lors des différentes étapes de la procédure.

Trouver des candidates et candidats grâce aux outils numériques : le *sourcing* 2.0

Les algorithmes des réseaux sociaux professionnels peuvent permettre de trouver des candidats les plus à même d'être performants dans le poste à pourvoir, en allant chercher celles et ceux qui n'auraient pas postulé à une offre d'emploi[323]. On peut lire sur des sites spécialisés en RH que « Le *Big data* est aujourd'hui une opportunité de choix pour élargir le *sourcing* traditionnel, ouvrir le champ des possibles et par là-même lutter contre les discriminations à l'embauche ». LinkedIn propose par exemple aux utilisateurs de se connecter à des profils d'autres utilisateurs pour alimenter leurs réseaux. Ces profils susceptibles d'intéresser un utilisateur sont proposés en recourant à un algorithme. Par ces suggestions, les recruteurs peuvent trouver de nouveaux profils correspondants aux postes ouverts.

De plus, les recruteurs peuvent également payer pour créer un compte « LinkedIn Recruiter » et utiliser des filtres qui modifient et précisent l'algorithme LinkedIn pour trouver le bon candidat.



Source : Capture d'écran d'une page de recherche sur LinkedIn Recruiter

320 - CNIL, compte rendu, événement de lancement du cycle de débats publics sur les enjeux éthiques des algorithmes, « Les algorithmes en débat », 23 Janvier 2017

321 - *Ibid.*

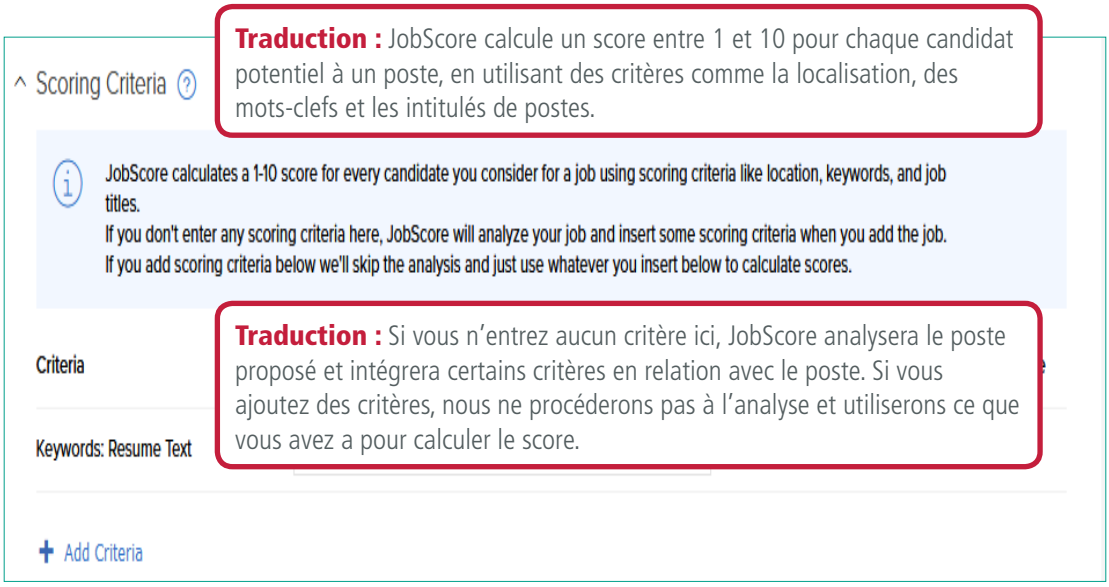
322 - *Ibid.*

323 - CNIL, « Comment permettre à l'homme de garder la main ? Les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle. », *op. cit.*

Le recruteur peut filtrer les suggestions de candidates et candidats selon la localisation (« locations »), les compétences attendues (« skills ») et les expériences et les études du candidat (« companies » et « schools ») par exemple, comme dans l'exemple ci-dessus.

Trier les CV

Il existe des logiciels de gestion du recrutement, appelés ATS (applicant tracking systems), qui permettent de classer et catégoriser les candidates et candidats selon des critères prédéterminés, à partir de leur CV. Ainsi les personnes en charge du recrutement peuvent personnaliser les catégories, créer leurs propres sélections de candidats et candidates et utiliser leurs propres filtres (diplômes, années d'expérience, etc.). Ces logiciels permettent ainsi de traiter rapidement une multitude de candidatures.



Source : Capture d'écran d'un logiciel de gestion du recrutement.

Le logiciel présenté ci-dessus permet par exemple au recruteur d'intégrer tous les critères nécessaires afin de trouver le meilleur candidat pour le poste[324]. Sans l'intégration de critères par le recruteur, le logiciel intègre automatiquement des critères liés au poste.

Toutefois, dans l'enquête ANDRH-CSEP, seuls 12% des répondants utilisent un logiciel de tri de CV.

Aider à la décision : outils de *matching* (couplage) et autres innovations

Enfin, il existe des outils algorithmiques qui aident les recruteurs dans leur prise de décision. Par exemple, la technologie de la start-up Riminder, fondée par Mouhidine Seiv et qui aide au recrutement, repose sur quatre couches d'intelligence artificielle. Le *parsing* (analyse syntaxique) transforme un CV en données brutes, puis l'*enrichment* (enrichissement), permet d'enrichir le CV avec une prédiction des *soft-skills* (ou compétences non-techniques) et des niveaux d'expertise des compétences via une analyse approfondie du parcours du candidat. L'algorithme de *scoring* (hiérarchisation des données) vient se greffer à la technologie pour consolider la donnée structurée enrichie en calculant le taux de compatibilité entre l'offre et le candidat puis en évaluant automatiquement les candidatures par ordre de pertinence pour le recruteur. Enfin, une dernière brique permet d'expliquer au recruteur les raisons du choix de l'algorithme.

324 - À noter que le critère de localisation est néanmoins interdit par le droit français depuis deux ans.

Les outils de *matching* permettent de mettre en relation des candidates et candidats potentiels et des entreprises selon leurs caractéristiques et leurs attentes respectives. Par exemple, Monkey Tie est une plate-forme de recrutement affinitaire qui tient compte du CV et de la personnalité du candidat et de la culture de l'entreprise. Tests de personnalité, recours à des données multiples sur les candidates et candidats qui ont été jugés les meilleurs sur des postes semblables, recours à des données y compris hors contexte de l'entreprise, font partie des pratiques habituelles de matching affinitaire. Selon Laurent Depond, ces outils ancrent les cultures, et donc potentiellement le sexisme, en choisissant uniquement des candidats qui peuvent s'intégrer.

B. LA MOBILITÉ INTERNE : RÉTENTION DES TALENTS, PROMOTION ET FORMATION

Les algorithmes ont également investi le champ de la gestion des parcours professionnels en entreprise.

Certains algorithmes permettent d'identifier les salariés susceptibles de quitter l'entreprise en analysant les consultations de réseaux professionnels des salariés, les refus de formation, l'habitat éloigné du lieu de travail, etc.

Les algorithmes peuvent permettre également d'identifier les salariés à haut potentiel, en récoltant de nombreuses données (*big data*) sur la performance des salariés. Ces données seront alors traitées pour suggérer le meilleur profil pour les promotions internes.

Les algorithmes peuvent enfin permettre d'identifier les salariés qui bénéficieront au mieux des formations professionnelles[325]. De même que pour les promotions, les algorithmes vont récolter rapidement de nombreuses informations (*big data*) sur les salariés pour :

- Identifier des salariés susceptibles de ne pas se rendre à une formation
- Anticiper l'efficacité de la formation en fonction du salarié (participation, feedback et impacts sur la vie professionnelle)
- Repérer les compétences manquantes des salariés de manière à mieux cibler les formations[326] .

1.2. Les débuts des algorithmes apprenants : anticiper l'arrivée de nouveaux outils

Dans le cas particulier des ressources humaines, quelques outils fondés sur des algorithmes apprenants sont aujourd'hui disponibles sur le marché.

A. LES OUTILS PRÉDICTIFS

Des algorithmes permettant de prédire la performance des candidates et candidats lors des recrutements sont apparus sur le marché. Ces outils de recrutement prédictif permettraient aux recruteurs de mieux cibler les candidates et candidats correspondant à un poste pour éviter la « mauvaise embauche ». L'algorithme va prendre en compte de grandes masses de données et les analyser rapidement (*big data*). Ainsi, il va analyser les caractéristiques et performances des salariés déjà en poste (grâce aux évaluations de performances, aux entretiens professionnelles, tests d'évaluation, etc.), et établir, selon un processus d'apprentissage, les caractéristiques clés des salariés performants. Puis, l'algorithme va comparer ces caractéristiques avec celles des candidates et candidats qu'il aura trouvés sur leur CV, sur les réseaux

325 - Sia Partners, « Que promet le Big data en RH », Ressources humaines par Sia Partners, 18/11/2015

326 - *Ibid.*

sociaux, des questionnaires, etc. Les outils prédictifs permettent ainsi d'aller plus loin que le simple matching, en anticipant les compétences et comportements des profils analysés.

Ces outils prédictifs peuvent également être utilisés pour l'identification des salariés à potentiel[327] et pour l'orientation des salariés vers des formations professionnelles.

B. LES CHATBOTS

Des chatbots ont été créés et se développent sur le marché américain des outils RH. Le chatbot est un programme informatique semi-autonome construit pour répondre à un ensemble de messages. Il apprend des échanges avec ses interlocuteurs et est capable, en conséquence, d'adapter ses analyses, ses comportements et les réponses produites.

Par exemple, le chatbot « Mya », imaginé par une start-up californienne, automatise des étapes de recrutement comme l'entretien. Ce dispositif permet un dialogue quasi naturel avec l'utilisateur.

C. LES ROBOTS RH

Enfin, un algorithme apprenant russe développé par la start-up Stafory a été utilisé ou testé par plusieurs grands groupes comme Ikea ou L'Oréal. Il s'agit d'un robot féminin, baptisé Vera, dont le rôle est de trier et de sélectionner les candidatures. Elle a assimilé les techniques de reconnaissance vocale de trois GAFA : Google, Amazon, Microsoft et celle du russe Yandex ainsi que le vocabulaire RH en apprenant 13 milliards de phrases issues d'émissions TV, de Wikipédia ou de petites annonces d'emploi. Elle se connecte sur cinq sites d'emplois pour trier les candidates et candidats susceptibles de correspondre au poste et se charge ensuite de les appeler pour les prévenir qu'ils sont sélectionnés pour un entretien. C'est elle qui se charge de mener ces entretiens par téléphone ou par Skype et elle est en mesure de détecter les émotions du candidat ou de la candidate. La machine met les candidats en situation et analyse la manière dont ils, et elles, réagissent (lecture du visage, comportement du corps).

327 - Akoya Consulting, « Le big data va-t-il révolutionner les RH? – État de l'art et perspectives », 2014, [en ligne] disponible à l'adresse : http://www.akoyaconsulting.com/wp-content/uploads/2015/01/PDF-HD-AKOYA-Big-Data-1.pdf

2

OUVRIR LA BOÎTE NOIRE DES ALGORITHMES DANS LES PROCÉDURES RH : VERS UN RISQUE ACCRU DE DISCRIMINATION OU UN CHOIX PLUS ÉCLAIRÉ ?

2.1. Algorithmes et *big data* : des outils potentiels de réduction des discriminations ?

A. DES AIDES EFFICACES POUR LES DÉCISIONS DE RECRUTEMENT ET DE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE

Les concepteurs de systèmes et nombre d'utilisateurs et de chercheurs tiennent à souligner les apports du recours aux algorithmes pour éclairer le choix des décideurs. Face à la prolifération actuelle des données, la machine permet une meilleure exploitation des données utiles, soit par automatisation simple permettant d'alléger les tâches de duplication des contenus, soit par le biais de machines apprenantes, qui permettent d'être meilleur dans l'appréhension du risque en entreprise, en combinant notamment des outils qui n'étaient pas reliés auparavant. Ces nouvelles technologies sont donc d'importants outils d'aide à l'action ou à la décision. L'analyse des données a le potentiel d'apporter une très grande valeur économique et sociale dans les organisations et notamment pour l'animation des talents.

Fathallah Charef, directeur des ressources humains du BHV Marais[328], estime ainsi que, grâce au recrutement prédictif, il a réduit d'un tiers la durée du processus du recrutement qui est passé de 45 à 30 jours et diminué le *turn over.* Si l'on prend en considération qu'aux États Unis, 27% des employeurs indiquent que le coût d'une seule erreur de recrutement est d'environ 50 000 dollars[329], l'importance des nouveaux outils est réelle en révélant notamment des potentiels que les recruteurs n'auraient jamais pris la peine de rencontrer. Ainsi, Berner, une société française qui vend de l'outillage industriel, a recruté une commerciale qui bat tous les records de vente et qui se trouve être une ancienne fleuriste qui ne connaissait rien au secteur.

Sans aller jusqu'au recrutement prédictif qui recourt au *big data*, une approche analytique et non prédictive peut être permise par ce que Jérôme Lamri appelle le « matching affinitaire », c'est-à-dire la détermination d'une compatibilité de la personne susceptible d'être recrutée par rapport à une liste définie de critères. Par exemple, pour savoir si une offre d'emploi vous correspond, il s'agira de savoir si les critères qui vous définissent sont compatibles et pertinents avec ceux de l'offre d'emploi en question. Loin du prédictif qui prend en compte des inconnus, vos amis, vos parents, vos choix sur internet, voire votre huissier pour définir votre avenir, il est possible, avec une quantité raisonnable d'informations concernant le potentiel recruté, d'effectuer des recommandations qui ne relèvent pas de la prédiction mais simplement de la compatibilité point par point aux caractéristiques retenues. Il s'agit d'une approche plus modeste et pragmatique possible grâce à ce qui est appelé le « small data ».

B. UN MEILLEUR DÉCRYPTAGE DES RISQUES DE DISCRIMINATION

Ces outils sont également, aux dires de certains, un atout important pour neutraliser certains biais décisionnels, corriger les préjugés des recruteurs, alerter sur des risques de discrimination et aider à la mesure des résultats des choix opérés.

Neutraliser

Par le recours à des algorithmes, il est possible de neutraliser certaines limites propres à l'analyse humaine. Lors de son audition par le CSEP, Daniel Louis, Vice-Président en charge des opérations de la société Eptica Lingway fait ce constat : « quand on reçoit 100 CV pour un poste, que faire ? Un tri manuel où finalement on regarde surtout les 10 premiers CV en haut de la pile ? Ou bien, analyser les CV avec un dictionnaire sémantique, introduire les données

328 - TRUFFAUT H., « Les systèmes d'information RH progressent… au ralenti », *Entreprises & Carrières,* juin 2017.

329 - *Ibid.*

dans la base de données et actionner un algorithme pour chercher toutes les combinaisons possibles avec un arbre sémantique ? ».

Aux dires de Clotilde Coron[330], que ce soit pour le recrutement ou pour rechercher et accompagner les talents, ces nouveaux outils permettent de fluidifier les process en interne. Elle indique également que les algorithmes peuvent aider à réduire les biais de sexe, et ce notamment en cas de réception d'un grand nombre de candidatures. La machine pourra lire tout un CV quand un humain n'aura lu que quelques lignes. De plus, alors que l'humain se concentrera sur ce qu'il aura eu le temps de lire (photo, nom et quelques informations supplémentaires), la machine aura tout pris en compte et pourra ainsi effectuer un choix plus objectif, non dicté par des stéréotypes.

Corriger

De plus, des algorithmes peuvent corriger certains biais des recruteurs. Par exemple, des recruteurs peuvent être persuadés qu'un certain diplôme garantit la performance et les compétences des candidates et candidats. Néanmoins, un modèle exprimant la performance en fonction non pas d'une seule variable (par exemple le diplôme) mais de plusieurs peut permettre d'estimer l'importance réelle des variables. Ce modèle associé à des *big data* permettra donc de revoir les critères de « recrutabilité » notamment au regard du sexe. Laurent Depond précise ainsi que, dans une entreprise, alors que les managers pensaient que les hommes expérimentés sortant de formations d'ingénieurs réussissaient mieux au poste d'ingénieur commercial, une analyse multi-variable a montré que c'étaient les jeunes femmes sortant d'école de commerce qui réussissaient le mieux à ce poste[331].

Détecter et alerter

Les algorithmes peuvent s'avérer être un outil utile pour diagnostiquer les biais cognitifs et structurels liés à l'emploi et alerter ainsi les recruteurs sur les biais de sexe. Par exemple, des outils numériques d'aide à la rédaction d'offres ont été créés pour repérer les stéréotypes de sexe dans les offres d'emploi et orienter la vigilance des rédacteurs des offres. À ce titre, trois initiatives méritent d'être mentionnées :

Pôle emploi a passé un marché afin de mettre en place un système d'analyse sémantique automatique et de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'ensemble des offres d'emploi. Cette analyse fonctionne sur la base d'une liste de mots interdits et de mots alerte[332] : l'outil détecte ainsi les éventuelles mentions non conformes aux critères de légalité et de la qualité de l'offre.

Un décodeur de vocabulaire genré pour les offres d'emploi a été mis en place sur la base d'une liste de mots identifiés par l'étude de Gaucher, Friesen et Kay (liste de mots disponible en première partie, 1.3.c).

La société Palatine analytics, en analysant, grâce à un algorithme, des enquêtes, des témoignages d'employés, des données salariales, de promotion, d'évaluation de performance, etc., a pu détecter de nombreux biais en défaveur des femmes[333].

330 - Audition de Clotilde Coron par le CSEP

331 - Audition de Laurent Depond par le CSEP

332 - Défenseur des droits, *Recruter avec des outils numériques sans discriminer […] op. cit.*, p.12

333 - Ephrat Livni, "Your workplace rewards men more and AI can prove it", Quartz at work, 7 décembre 2017, [en ligne] disponible à l'adresse https://qz.com/work/1149027/your-workplace-rewards-men-more-and-an-ai-can-prove-it/

Mesurer

Grâce aux progiciels qui gèrent les candidatures, il sera plus aisé de tracer les procédures de recrutement. L'entreprise pourra ainsi regarder les impacts différenciés sur les femmes et sur les hommes des différentes étapes de recrutement.

BONNE PRATIQUE : Compter

Pour pallier ces impacts différenciés des algorithmes sur les femmes et sur les hommes, des entreprises comme Randstad réalisent des audits sur l'utilisation du progiciel de recrutement dont les résultats sont exploités dans le cadre d'un comité anti-discrimination[334]. De plus, dans son progiciel, Randstad a mis en place des messages automatiques d'alerte à l'attention des utilisateurs, rappelant la loi sur la non-discrimination lors d'étapes où des choix discriminatoires peuvent s'opérer, notamment lors de la recherche multicritères.

C. L'ACCOMPAGNEMENT PAR UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE

Au-delà des outils de détection des biais de sexe, nombre d'acteurs du secteur travaillent à engager une démarche éthique. Ainsi le lab RH, en partenariat avec la CFE/CGC, a élaboré une « charte éthique et numérique » qui détaille des bonnes pratiques en termes d'acquisition des données, de leur traitement algorithmique, de leur restitution, structuration et conservation. De même d'autres s'inspirent du serment d'Hippocrate, que les médecins prêtent à la fin de leurs études, sorte de rite de passage qui a plus une valeur morale qu'une portée juridique. La France n'est pas en reste puisque l'association Data for good a publié un serment d'Hippocrate pour « datascientists » qui s'engage à informer de façon compréhensible et précise sur les finalités et les implications potentielles de l'utilisation des données. De son côté, un collectif d'entrepreneurs franco-américains a publié le serment Holberton-Turing qui insiste sur l'impact du travail sur la donnée, notamment lorsqu'il crée « de nouvelles conditions qui augmentent l'inégalité économique ou toute autre forme d'inégalité » :

334 - « Guide - Recruter avec des outils numériques sans discriminer », Défenseur des Droits, 03/12/2015

Serment Holberton-Turing :



C'est pourquoi je m'engage à respecter les 5 principes suivants :

1 **Intégrité scientifique et rigueur**

J'exploiterai les données avec toute la rigueur requise et en conformité avec les meilleurs standards de ma profession.

2 **Transparence**

J'informerai de façon compréhensible et précise toutes les parties prenantes sur les finalités, les modalités et les implications potentielles de mon utilisation des données.

3 **Equité**

Je veillerai à toujours m'assurer que des individus ou des groupes ne soient pas discriminés par rapport à des critères illégaux ou illégitimes, de façon directe ou indirecte, sur la base de mes travaux sur les données.

4 **Respect**

J'exercerai mon activité professionnelle en respectant la vie privée et la dignité des personnes dans toutes leurs dimensions.

5 **Responsabilité et indépendance**

J'assumerai mes responsabilités en cas manquements ou de conflits d'intérêt et je donnerai l'alerte si des actes illégaux liés à des données sont constatés.

Source : capture d'écran de la page https://hippocrate.tech/

Mais les règles de conduite ne suffisent pas toujours à créer des repères moraux et le risque existe toujours qu'un code d'éthique soit utilisé comme caution de vertu par des acteurs qui continueront à faire comme d'habitude. Faire le lien entre valeurs et process, puis le contrôle des process semblent ici indispensable.

2.2 Algorithmes et biais de sexe

Les promoteurs des techniques algorithmiques affirment qu'elles permettent d'éliminer les biais humains des procédures de prise de décisions. Mais, nombre de recherches identifient au contraire des risques accrus de facteurs pouvant entraîner des discriminations. Selon le rapport de l'administration Obama *Big data: A Report on Algorithmic Systems, Opportunity, and Civil Rights*[335], « le fondamentalisme des données » (croyance que les nombres ne se trompent jamais) doit être questionné, notamment au regard des biais de sexe. Cathy O'Neil, quant à elle, n'hésite pas à surnommer les algorithmes *« armes de destruction mathématique »*[336]*. Les algorithmes se fondent sur un profilage des utilisateurs pour cerner les cibles, créant ainsi des « bulles de filtres ». Dès lors, l'utilisateur n'est ciblé que pour des annonces et publicités qui lui ressemblent et correspondent à son profil ou à ses relations. En renforçant l'appartenance à un certain milieu via le profilage, les algorithmes risquent d'accroître les inégalités.*

Quelques exemples généraux montrent les risques émergents. Un premier exemple significatif souligne ce que des chercheurs appellent le sexisme du système de traduction de Google, en analysant les traductions de métiers dans des langues n'ayant pas de genre grammatical vers l'anglais : sur 1019 professions techniques traduites, le traducteur a attribué un pronom masculin à 71% d'entre elles contre 4% au féminin[337]. En 2015, lorsque vous tapiez « CEO » (PDG), dans un moteur de recherche aux États-Unis, il fallait aller jusqu'à la 96ème photo pour trouver une femme, sans compter qu'il s'agissait d'une image de Barbie CEO en tailleur minijupe. Aujourd'hui encore, alors qu'un tiers des PDG américains sont des femmes, il en ressort très majoritairement des photos d'hommes.

Une technologie comme l'apprentissage machine reproduit aussi les biais humains comme le montre une expérience menée à l'université de Princeton (New Jersey) et de Bath (Royaume-Uni)[338], fondée sur le calcul des associations entre les mots afin de mieux comprendre leur sens, qui peut différer suivant le contexte, en intégrant d'innombrables données à partir desquelles le programme va s'entraîner pour détecter les associations les plus logiques. Les résultats reproduisent les stéréotypes de sexe : les femmes sont associées aux arts et au foyer et les hommes aux mathématiques et professions scientifiques. Comme le soulignent les chercheurs : « nos résultats suggèrent que si nous fabriquons un système intelligent qui apprenne suffisamment sur les propriétés du langage pour être capable de le comprendre et de le produire, il va aussi acquérir dans ce processus des associations culturelles historiques dont certaines peuvent être problématiques ». De même, des recherches menées à l'université de Boston et au laboratoire de recherche de Microsoft, reposant sur la façon dont une machine apprenante perçoit les relations sémantiques entre les données fournies, ont trouvé que le mot « programmer » (programmeur) était plus proche du mot « man » (homme) que du mot « woman » (femme) et que le mot le plus similaire à « woman » (femme) était « homemaker » (ménagère). D'où leur interrogation : « man is to programmer computer as woman is to homemaker ? », autrement dit « l'homme est-il au programmeur informatique ce que la femme est à la ménagère ? »[339].

Mais comme le dit le PDG Paul Burley, les algorithmes sont en soi agnostiques. Ils n'ont aucune préférence pour un genre ou un autre. 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[340] qu'il faut interroger. Les biais algorithmiques peuvent donc provenir, soit d'un biais dans la sélection des données, soit d'un biais dans le traitement des données.

335 - "Big Data: A Report on Algorithmic Systems, Opportunity, and Civil Rights.", Bureau exécutif du president Obama, mai 2016.

336 - TUAL M., "Cathy O'Neil: « Les algorithmes exacerbent les inégalités » », *Le Monde*, 07/10/2018, [en ligne] disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/11/07/cathy-o-neil-les-algorithmes-exacerbent-les-inegalites_5380202_4408996.html#xtor=AL-32280270

337 - CALISKAN A., BRYSON J. et NARAYANAN A., « Semantics derived automatically from language corpora contain human-like biases », *Science,* vol. 356, issue 6334, 14 avril 2017

338 - BRYSON J. J., « Biased bots: Human prejudices sneak into artificial intelligence systems », Princeton University, Engineering School, University of Bath, avril 2017

339 - BOLUKBASI T., KAI-WEI C., ZOU J., VENKATESH S et KALAI A., « Man is to computer programmer as woman is to homemaker? Debiasing word embeddings », Boston University, Microsoft Research, New England, 2016

340 - Big Data: A Report on Algorithmic Systems, Opportunity, and Civil Rights. , Bureau exécutif du president Obama, mai 2016

A. LE CHOIX DES DONNÉES : FACTEURS SUSCEPTIBLES DE CRÉER DES BIAIS DE SEXE

Un algorithme n'est bon que si les données utilisées le sont également[341]. Cette idée est résumée par la formule GIGO « Garbage in, garbage out », que l'on pourrait traduire en français par « Foutaises en entrée, Foutaises en sortie »[342]. Pour accumuler rapidement une quantité importante de données, les concepteurs font de plus en plus appel aux *big data*. Si ces données sont mal sélectionnées, l'algorithme sera probablement biaisé et risque d'automatiser et de reproduire ces biais à grande échelle. Or, les données sont souvent sélectionnées par des humains, qui sont influencés par leurs propres stéréotypes de sexe et choisissent des données susceptibles d'être biaisées au regard du sexe. Plusieurs biais sont ainsi repérables :

- Données relevant de la vie privée
- Données partielles, incomplètes ou trop anciennes
- Données pouvant induire des discriminations directes ou indirectes

Protéger les données personnelles face au *big data*

Deux types de données, relevant de ce qu'on appelle les *big data*, peuvent être recueillies :

- Des données « internes » à l'entreprise relatives au parcours professionnel du salarié (Fiche de poste, niveau de formation, niveau d'études, salaire, performances, etc.). Ces données peuvent servir à mieux cerner les compétences[343] et la manière de travailler.
- Des données « externes » à l'entreprise, collectées à partir d'emails, de messages instantanés, de coup de téléphones, de clics de souris, de l'activité sur les réseaux sociaux, etc.

Ainsi, lors de ce recueil, il est possible que des données n'ayant pas nécessairement un lien avec les compétences demandées soient récoltées et exploitées. Par exemple, des données relatives à la manière de communiquer d'un salarié via l'usage des réseaux sociaux peuvent être intégrées et interprétées, sans qu'elles aient un lien direct avec les compétences requises pour le poste. Ainsi, dans une analyse des performances ou des compétences, une personne ayant un profil Facebook non actualisé peut être classée comme un « mauvais communicant » ou une « mauvaise communicante ».

De plus, les données collectées par les processus automatisés sont susceptibles de concerner un large champ de la vie personnelle. Cette collecte massive d'informations destinées à être traitées par des algorithmes pose, par conséquent, la question **du droit au respect de la vie privée des salariés.** En effet, la plupart du temps, il n'y a pas de consentement sur la collecte et l'usage de ces données alors qu'elles sont utilisées comme des outils d'aide à la décision dans la gestion du recrutement ou des parcours professionnels.

341 - BAROCAS S. et SELBST A. D., « Big Data's Disparate Impact », 104 California Law Review 671, 2016

342 - BERTAIL P., BOUNIE D., CLEMENÇON S. et WAELBROECK P., *Algorithmes : biais, discrimination et équité,* février 2019, p.10

343 - Définition de *A Compétence Egale :* La compétence est un ensemble cohérent et évolutif de connaissances, de savoir-faire professionnels, d'aptitudes et de traits de personnalité développés par l'expérience. Elle se manifeste par des comportements observables ayant une valeur prédictive pour la réussite dans une fonction.

Rappels de la CNIL[344]

La CNIL rappelle qu'il est interdit de collecter des informations qui, directement ou indirectement, font apparaître les origines sociales ou ethniques, les opinions politiques ou religieuses, les appartenances syndicales et les informations relatives à la santé et à la vie sexuelle du candidat.

Le droit d'être informé :

L'employeur doit informer les instances représentatives du personnel avant d'utiliser des techniques d'aide au recrutement ou des fichiers de gestion du personnel. Les candidats et les employés doivent être informés :

- de l'identité du responsable du fichier (cabinet de recrutement, service des ressources humaines)
- de l'objectif poursuivi (gestion des candidatures, gestion du personnel)
- de la base légale du dispositif (obligation issue du Code du travail par exemple ou intérêt légitime de l'employeur)
- du caractère obligatoire ou facultatif des réponses ainsi que des conséquences à leur égard d'un défaut de réponse
- des destinataires des informations (autres cabinets de recrutement par exemple)
- des conditions d'exercice de leurs droits d'opposition (pour motif légitime), d'accès et de rectification
- de la possibilité d'introduire une réclamation auprès de la CNIL

Aucune information concernant un employé ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été préalablement porté à sa connaissance.

Le droit d'accès d'un candidat à un emploi et d'un employé :

Sur simple demande et sans avoir à la motiver, un candidat ou un employé peut obtenir une copie des données qui le concernent (recrutement historique de carrière, rémunération, évaluation des compétences, dossier disciplinaire…).

Des données partielles : réduire le « data gap »

Les algorithmes peuvent également être biaisés en raison de l'utilisation de données partielles et incomplètes. Des études montrent que les fichiers statistiques de données, sur lesquels se basent les modèles algorithmiques, reflètent l'existence de schèmes discriminatoires. En effet, les données relatives aux populations minoritaires ou sujettes à la discrimination dans les fichiers statistiques seraient plus fréquemment erronées, moins précises, voire manquantes[345]. Cela témoigne de l'influence des stéréotypes de sexe dans la construction des cadres d'analyse statistique. Les données concernant les femmes sont ainsi souvent partielles. Melinda Gates fait état de ce nouvel enjeu que constitue la récolte de données complètes sur les femmes pour réduire ce « data gap » (écart entre le volume de données récoltées à propos des femmes et les données récoltées à propos des hommes). Comme l'indique Sarah Hendriks, directrice « égalité de

344 - CNIL, « Le recrutement et la gestion du personnel », 25/07/2018

345 - BAROCAS S. et SELBST A. D., « Big Data's Disparate Impact », 104 *California Law Review* 671, 2016

genre » à la Fondation Bill et Melinda Gates, « Lorsqu'on ne compte pas les femmes ou les filles, elles deviennent littéralement invisibles. »[346].

Choix des données susceptibles d'être facteur de discrimination indirecte

Les progiciels, qui permettent de trier les CV grâce à des algorithmes, sont perçus par les acteurs du recrutement comme un cadre protecteur, garant d'un recrutement objectif. Pourtant, le choix des données intégrées dans les algorithmes et notamment dans les algorithmes qui permettent de trier les CV, peut être facteur de discrimination indirecte. En effet, sans précision de la part du recruteur commanditaire, le paramétrage de l'algorithme est largement ouvert par défaut. Cette absence de limitation des paramétrages permet de collecter tout type de données sans prendre en compte la nécessité et la pertinence de la donnée au regard de l'emploi concerné et de la phase de recrutement. Les utilisateurs ne sont pas accompagnés dans l'appropriation du paramétrage et des limitations qui pourraient y être apportées au regard des risques induits en termes de discrimination. Ainsi, dans l'enquête ANDRH/CSEP, seules 3% des entreprises avaient paramétré ou fait paramétrer le logiciel dans une optique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En outre, dans le cas de l'évaluation des salariés en poste pour décider d'une éventuelle promotion, la manière dont on décide de mesurer la performance, ou encore les variables à inclure dans l'évaluation de ce qu'on définit être un « bon employé » repose sur des choix pouvant induire des discriminations indirectes. L'algorithme peut identifier un bon employé, par exemple, par la variable du temps de présence au travail élevé, facteur qui est susceptible d'être défavorable aux femmes. Dans ce cas, l'algorithme prend en compte des données objectives non directement liées au sexe de la personne mais reproduit une discrimination dans la mesure où ces variables vont avoir un impact défavorable disproportionné sur les femmes. De plus, comme l'indique Jean-François Amadieu, si l'algorithme prend en compte les résultats des évaluations annuelles, pour promouvoir un salarié, il risque de proposer davantage d'hommes puisque, comme nous l'avons montré dans la partie précédente, les femmes sont moins évaluées et lorsqu'elles le sont, elles sont moins bien évaluées (critères objectifs, jugements sur la personnalité, etc.). De même, certains algorithmes se fondent sur des tests de personnalité et/ou d'aptitude. C'est notamment le cas de Monkey Tie ou d'Assessfirst. Or, nous avons pu voir que certains tests pouvaient avoir un impact différencié sur les femmes et sur les hommes. Ces algorithmes peuvent donc, précise Jean-François Amadieu, intégrer des données qui ne concernent pas directement le sexe mais sont fortement corrélées au sexe.

Impact des algorithmes de classement sur les candidates

L'étude de Le Chen, Aniko Hannak, Ruijin Ma et Christo Wilson[347] analyse les inégalités entre les femmes et les hommes dans les algorithmes de classement des principaux sites de recrutement (Indeed, Monster et Career Builder). Ces classements sont proposés aux recruteurs pour repérer plus facilement les profils qualifiés pour le poste. Ils montrent que, bien qu'il n'y ait aucune information sur le sexe des candidates et candidats, les femmes sont moins bien classées et ce, plus particulièrement pour les postes d'ingénieurs. Ainsi, des caractéristiques que l'on ne connaît pas et qui sont faiblement corrélées au sexe, sont intégrées dans l'algorithme qui s'en trouve influencé.

346 - Bill and Melinda Gates Foundation, "Closing the Gender Data Gap. How Efforts to Collect Data About Women and Girls Drive Global Economic and Social Progress", The New-York Times, [en ligne] disponible à l'adresse: https://paidpost.nytimes.com/gates-foundation/closing-the-gender-data-gap.html

347 - LE CHEN, HANNAK A., MA RUIJIN, WILSON C., "Investigating the impact of gender on rank in resume search engines", Annual Conference of the ACM Special Interest Group on Computer Human Interaction, 2018

Ainsi, sous couvert de scientificité, les algorithmes d'évaluation de la performance ou de tri des CV peuvent induire des discriminations en incluant des données susceptibles d'être biaisées au regard du sexe.

Comme le précise la CNIL, il ne s'agit pas de questionner la véracité des données. Il s'agit davantage d'étudier les « biais qui peuvent présider à leur collecte ». Ainsi, il est possible que très peu de femmes aient eu une carrière dynamique et de haut niveau dans une entreprise. Néanmoins, ce résultat ne présage pas de la capacité des femmes à accomplir une carrière de haut niveau et à être performantes. Selon la CNIL, « le jeu des données envisagé ici intègre des formes d'inégalités et/ou de discrimination »[348].

B. LE SYSTÈME ALGORITHMIQUE ET LES BIAIS DE SEXE

Outre les données injectées dans l'algorithme, le système de raisonnement algorithmique lui-même peut contenir des biais de sexe. Les systèmes d'aide à la décision peuvent mettre en évidence des relations entre des variables sans lien causal. Par exemple, certains algorithmes peuvent associer la forte présence sur le lieu de travail et la performance des salariés. Le risque apparaît lorsque ces jugements se fondent sur une différenciation sociale, raciale ou genrée. Le risque de discrimination impose, dès lors, de questionner les corrélations mises en évidence par les algorithmes[349].

De plus, certains algorithmes peuvent accorder plus de poids à certains facteurs qu'à d'autres, ce qui peut renforcer les biais de sexe. Par exemple, un algorithme peut accorder plus d'importance au diplôme et moins à l'expérience.

Enfin, les algorithmes peuvent contenir des « biais de classification ». La sociologue américaine Pauline T. Kim décrit ce phénomène qui consiste à évaluer la candidature et interpréter les données selon un classement systématique ayant pour effet d'exacerber les inégalités selon la race, le sexe ou d'autres caractéristiques.[350] Elle explique que ces biais de classification reposent sur des mécanismes sensiblement différents des formes traditionnelles de discrimination puisqu'ils sont directement issus de l'utilisation des *big data*. Dès lors se pose la question de l'adaptation des outils du droit à ce type de discrimination, avec un risque accru d'invisibilisation de la discrimination indirecte, voire directe, l'usage de l'algorithme pouvant s'avérer un « écran » particulièrement efficace pour masquer la discrimination intentionnelle.

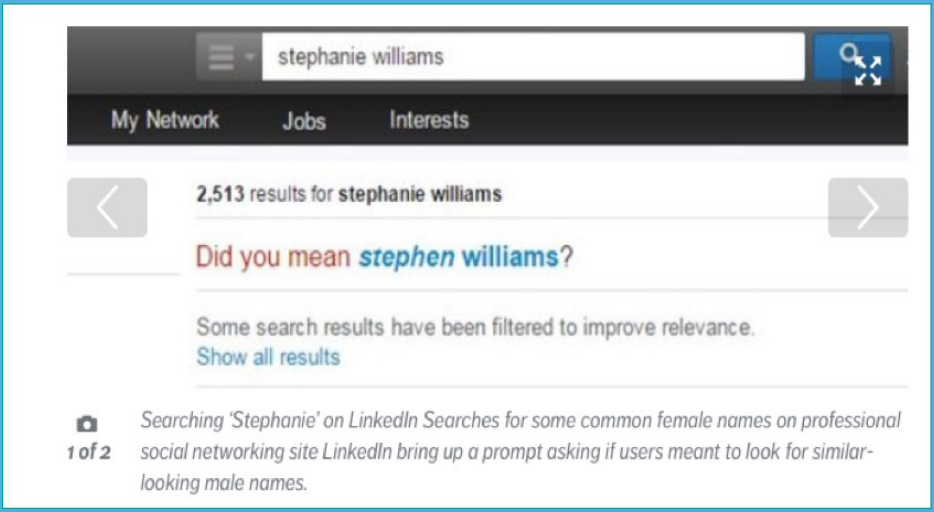
348 - CNIL, « Comment permettre à l'homme de garder la main ? Les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle. », *op. cit.*

349 - Big Data: A Report on Algorithmic Systems, Opportunity, and Civil Rights.", Bureau exécutif du president Obama, mai 2016.

350 - KIM P. T., "Data-Driven Discrimination at Work", *William & Mary Law Review,* vol. 48, 2017, pp. 857-936 (2017), Washington University in St. Louis Legal Studies, Research Paper n° 16-12-01, p. 890

Deux exemples de biais de sexe reproduits par des algorithmes apprenants RH :

Des équipes de chercheurs ont mis en exergue plusieurs types de biais de sexe. Sur Linkedin, les recruteurs peuvent écrire un nom, sur leur compte personnel, dans une barre de recherche. Or, il a été démontré que si un nom de femme était inscrit dans la barre de recherche, l'algorithme Linkedin demandait souvent au recruteur s'il ne cherchait pas plutôt un nom à consonance masculine[351].



Source: How LinkedIn's search engine may reflect a gender bias. Originally published August 31, 2016 at 11:47 am Updated September 8, 2016 at 2:09 pm

De plus, Linkedin proposait des offres d'emploi mieux rémunéré aux hommes. En effet, les premiers utilisateurs de ce réseau professionnel étaient des hommes occupant des postes très bien rémunérés. Après la mise en lumière de ces biais, Linkedin a modifié l'algorithme concerné pour éliminer les offres d'emploi biaisées[352].

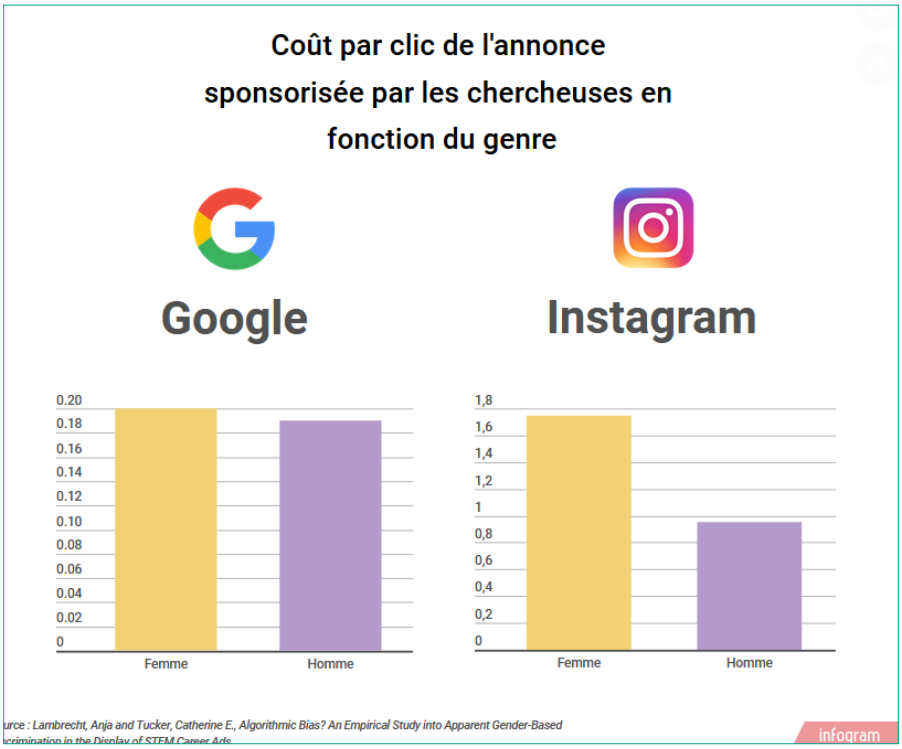
Mêmes biais de sexe repérés avec l'algorithme de Google. En 2015, trois chercheurs de l'Université Carnegie Mellon et de l'International Computer Science Institut ont créé 17 000 profils, dont ils ont ensuite simulé la navigation sur le Web. Ils ont constaté que les femmes se voyaient proposer des offres d'emploi moins bien rémunérées que celles adressées à des hommes, à niveau similaire de qualification et d'expérience et qu'un nombre restreint de femmes recevaient des annonces publicitaires en ligne leur proposant un emploi au revenu supérieur à 200 000 dollars annuels. Autrement dit, l'algorithme Google ne proposait pas les mêmes offres d'emploi aux hommes et aux femmes.

351 - DUARTE N., LANGE A.R., "Understanding Bias in Algorithmic Design A.R.", *ASME Global Development Review,* 2017. https://demandasme.org/understanding-bias-in-algorithmic-design/.

352 - "Artificial intelligence could reinforce society's gender equality problems", The Conversation, 01/03/2018. https://theconversation.com/artificial-intelligence-could-reinforce-societys-gender-equality-problems-92631

Mêmes biais de sexe repérés avec l'algorithme de Google. En 2015, trois chercheurs de l'Université Carnegie Mellon et de l'International Computer Science Institut ont créé 17 000 profils, dont ils ont ensuite simulé la navigation sur le Web. Ils ont constaté que les femmes se voyaient proposer des offres d'emploi moins bien rémunérées que celles adressées à des hommes, à niveau similaire de qualification et d'expérience et qu'un nombre restreint de femmes recevaient des annonces publicitaires en ligne leur proposant un emploi au revenu supérieur à 200 000 dollars annuels. Autrement dit, l'algorithme Google ne proposait pas les mêmes offres d'emploi aux hommes et aux femmes.

D'autres biais ont pu être repérés : les hommes sont davantage ciblés que les femmes par les algorithmes pour les offres d'emploi. L'étude des chercheuses Anja Lambretch et Catherine Tucker montre que les logiques économiques de la publicité sur internet induisent des décisions genrées de la part des algorithmes. Elles étudient la façon dont un algorithme a diffusé des opportunités d'emploi dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM). L'annonce était destinée à être non-genrée et non-sexiste. Cependant, les résultats de l'étude montrent que les femmes ont moins vu l'offre d'emploi que les hommes. Sur internet, les publicités visant explicitement les jeunes femmes coûtent en effet plus cher à diffuser car elles sont en moyenne plus grandes consommatrices en ligne que les hommes, et deviennent donc un groupe démographique particulièrement prisé par les annonceurs. Un algorithme cherchant à optimiser le rapport coût-efficacité de la diffusion d'annonces va donc automatiquement cibler davantage le public le moins cher, c'est-à-dire les hommes, si aucune précision n'est faite quant au sexe ciblé. L'algorithme utilisé pour l'étude a ainsi proposé de cibler les hommes pour 19 centimes et les femmes pour 20 centimes sur Google. L'écart se creuse sur Instagram, où les femmes sont majoritaires : 0,95 dollar pour un clic d'homme, contre 1,75 dollar pour celui d'une femme.



Comme l'indique la CNIL[353], les causes exactes de ce biais sont difficiles à établir. Il est possible que les rédacteurs aient délibérément choisi de diffuser des offres différentes aux hommes et aux femmes. Mais il est également possible que ce phénomène soit le résultat de l'apprentissage de l'algorithme, à partir des données reçues. En effet, les hommes auraient pu cliquer davantage, en moyenne, sur les publicités annonçant les emplois les mieux rémunérés tandis que les femmes se seraient autocensurées face à ce type d'annonce. Les données historiques intégrées dans l'algorithme auraient entraîné un apprentissage biaisé de la machine. Ainsi, le biais de sexe de l'algorithme viendrait apprendre et reproduire des biais humains.

353 - CNIL, « Comment permettre à l'homme de garder la main ? Les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle. », *op. cit.*

2.3. Algorithmes apprenants (*machine learning*) : un risque de clonage à grande échelle ?

L'apprentissage machine est susceptible de créer de nouveaux biais de sexe. En effet, en apprenant notamment à partir des données historiques détenues par l'entreprise, la machine risque d'apprendre et de reproduire des schémas de recrutement et/ou de gestion de carrière anciens et potentiellement discriminatoires[354].

A. VERS UN RECRUTEMENT PRÉDICTIF ?

L'exemple des algorithmes programmés pour effectuer du recrutement prédictif est révélateur du risque de perpétuation et d'accentuation des biais de sexe en raison des données historiques. En effet, l'algorithme traite les données des anciens salariés ou des salariés en poste et regarde quels sont les salariés qui obtiennent les meilleurs résultats. Par un processus de *machine learning*, l'algorithme évolue et modifie ses préférences quant aux candidatures présentées. Or, il est à noter que les données historiquement datées sont susceptibles de présenter des biais de sexe[355]. Comme l'indique la CNIL, « un algorithme qui chercherait à définir les profils à recruter sur la base des profils ayant correspondu aux trajectoires de carrière les plus réussies dans le passé pourrait ainsi tout à fait exclure les femmes, soit que celles-ci aient fait l'objet d'une exclusion dans le passé, soit qu'elles aient eu tendance à interrompre leurs carrières davantage que leurs collègues masculins, par exemple »[356]. Un algorithme prédictif dans un secteur à prédominance masculine pourrait également exclure les femmes candidates car l'entreprise ne comptait que très peu de femmes. L'algorithme va donc comprendre que les hommes sont plus performants pour ces postes et sélectionner des candidats hommes. Les candidatures de femmes auront donc moins de probabilité d'être sélectionnées par l'algorithme.

Un exemple de biais sexiste :

Amazon a abandonné dès 2015 un programme d'intelligence artificielle, lancé en 2014, qui devait sélectionner les meilleurs CV, mais présentait de fait un biais sexiste qui aboutissait à exclure plus souvent les candidatures de femmes. En effet, les modèles informatiques d'Amazon avaient été formés pour choisir les candidates et candidats en prenant exemple sur les modèles de CV soumis à l'entreprise sur une période de 10 ans, majoritairement masculins en raison de la présence massive des hommes dans l'industrie des technologies. Le programme attribuait ainsi de moins bonnes notes aux CV où le mot « woman » (« femme ») apparaissait. Les diplômées de deux universités non-mixtes (réservées aux femmes) étaient également moins bien notées[357].

354 - "Big Data: A Report on Algorithmic Systems, Opportunity, and Civil Rights.", Bureau exécutif du president Obama, mai 2016

355 - CORON C., « Big data RH et discrimination : pistes de réflexion », Article LinkedIn, 26 avril 2016

356 - CNIL, « Comment permettre à l'homme de garder la main ? Les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle. », *op. cit.*

357 - DASTIN J., « Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women », *Reuters,* 10/10/2018, [en ligne] disponible à l'adresse : https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G

B. LE *e-TALENT* OU LE RISQUE DE NORMALISATION

De plus, dans la gestion du déroulement de carrière, les algorithmes prédictifs peuvent présenter des risques au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'attribution des promotions et dans l'orientation des salariés vers des formations professionnelles. Par exemple, pour la prédiction des performances des salariés déjà en poste, même s'il est avéré que très peu de femmes ont mené à bien une carrière de haut niveau dans telle ou telle entreprise, prendre ce résultat comme prédictif de la capacité des femmes à accéder aux postes de top management dans cette même entreprise relève d'une approche biaisée. Ici, les données historiques utilisées perpétuent ou laissent se perpétuer des phénomènes potentiellement discriminatoires[358]. De plus, Clotilde Coron note que si dans la population existante de salariés, les femmes ont été moins souvent désignées comme performantes (par exemple du fait d'un biais discriminatoire de la part des managers), alors le fait d'être une femme pourra impacter négativement l'évaluation de la performance des femmes par l'algorithme prédictif[359]. L'algorithme reproduira donc les biais des managers. Enfin, en ce qui concerne l'orientation des salariés vers des formations professionnelles, dans la mesure où les femmes s'orientent moins vers des formations qualifiantes et vers des « parcours gagnants »[360] comme les formations au numérique mais plus vers des formations tertiaires, l'algorithme risque de reproduire ces préférences qui relèvent de choix ou d'orientations différenciés entre les femmes et les hommes, reposant sur les stéréotypes de sexe.

C. DES RISQUES IDENTIFIÉS

Les algorithmes ne font pas ce qui est juste. Ils répètent les erreurs du passé et Laurence Devillers[361] parle même de « bêtise artificielle », en pointant un risque de normalisation et de perte de valeur à vouloir trop « profiler » les gens. Le risque de boîte noire où se multiplient les biais de sexe est grand. Et le recrutement prédictif, qui brasse des données multiples, peut pousser à ne recruter que des hommes de 40 ans si une démarche éthique ne vient très vite contrecarrer ce risque de discriminations.

Pour Jeremy Lamri, fondateur et PDG de Monkey tie et du Lab RH, le prédictif RH est à la fois déterministe, souvent inefficace et ne crée pas d'engagement[362]. Déterministe car dans l'analyse de millions de parcours de carrière par exemple, les parcours « aberrants » autrement dits atypiques sont éliminés pour éviter de fausser les moyennes et autres composites. D'où le constat que les personnes qui exercent le métier X évoluent généralement vers le métier Y et parfois vers le métier Z. C'est un système où les envies et motivations sont tellement accessoires qu'elles ne sont pas prises en compte et c'est bien une forme de déterminisme qui est ici en jeu, selon lequel toute suite d'évènements est déterminée par des causes et des lois clairement établies. Inefficace car cette immense analyse des données ne compare pas des situations comparables dans la mesure où près de la moitié des métiers qui existent aujourd'hui n'existeront plus d'ici 5 ans. Peu engageant enfin car les solutions qui n'impliquent pas humainement une personne dans la saisie des informations génèrent peu d'engagement en retour, faute d'avoir fait appel aux centres de la réflexion et de l'émotion. Si l'objectif est de créer de l'engagement, pourquoi, dit-il, ne pas simplement demander leur avis aux personnes présentes plutôt que d'aller analyser les vies des personnes passées ?

358 - DASTIN J., *op. cit.*

359 - CORON C., « Big data RH et discrimination […] » *op. cit.*

360 - SMADJA-FROGUEL C., *op. cit.*

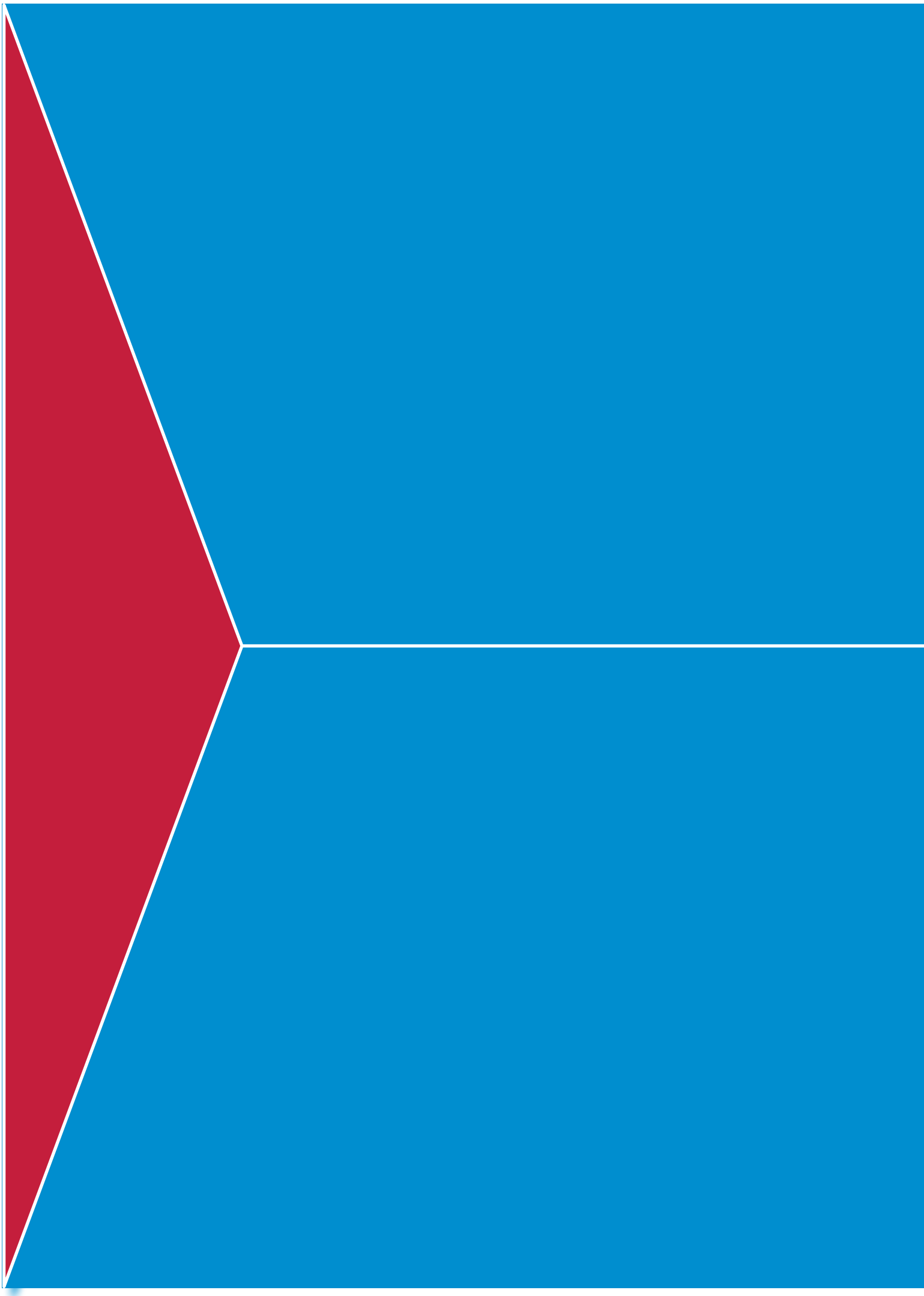
361 - Audition de Laurence Devillers, professeure en informatique appliquée aux sciences sociales, par le CSEP

362 - LAMRY Jérémy, « Le big data RH, un 'grand frère qui vous veut du bien », *Forbes,* 13/02/2017, [en ligne] disponible à l'adresse : https://www.forbes.fr/management/le-big-data-rh-un-grand-frere-qui-vous-veut-du-bien/

Cinq risques sociaux dans l'utilisation de l'intelligence artificielle peuvent donc être relevés : la normalisation des humains, leur déresponsabilisation, le manque d'autonomie et de réactivité, le risque pour l'intimité au travail et la pression vers le bas des savoirs et des savoir-faire. À cela s'ajoute un risque accru d'invisibilisation des discriminations sous le couvert de la scientificité de ces outils et par l'impossibilité de tracer les données et systèmes dans les boîtes noires des machines apprenantes.

La nécessité d'instaurer une éthique, mais aussi des process contrôlés dans l'utilisation de ces nouveaux outils, semble donc s'imposer et donner lieu à des préconisations.





IV.

QUATRIÈME PARTIE :

RECOMMANDATIONS

40 MESURES À DESTINATION DES ENTREPRISES

Aux termes de ce rapport, il apparait que les biais de sexe se manifestent de façon subtile, voire invisible, dans l'ensemble des procédures liées au recrutement et au déroulement de carrière des salariés. L'enjeu est de taille car il conditionne l'atteinte de l'égalité entre les femmes et les hommes au travail et constitue un levier indispensable de réduction des inégalités salariales et de promotion de la mixité des emplois.

Au terme de cette analyse, plusieurs constats peuvent être faits :

L'invisibilité et la prégnance des biais de sexe est la règle

Par biais de sexe, nous entendons des biais décisionnels, qui reposent sur des représentations de métiers et stéréotypes de sexe, incorporés au cours du processus de socialisation des individus, et qui peuvent mener à formuler un jugement inopérant, voire discriminatoire, à raison du sexe. Les groupes d'appartenance au sein des organisations, et notamment celui des hommes, sont des marqueurs identitaires forts et le besoin d'identification pousse les membres d'un groupe à adhérer à l'opinion de leur groupe d'appartenance, contribuant à la prégnance des biais de sexe. C'est ce qui se passe pour ce qui est des pratiques sexistes de disqualification des femmes au niveau du recrutement et du déroulement de carrière.

Le défaut d'objectivation des conditions de travail et des compétences réelles est courant

La difficulté de dépasser les biais de sexe vient en partie du défaut d'objectivation des conditions de travail réelles. En effet, le plus souvent, il existe des représentations très prégnantes des conditions de travail et des compétences supposées nécessaires pour mener à bien les activités au sein des différents métiers. Et des rapprochements, voire des confusions, s'opèrent entre les compétences réellement nécessaires et les compétences anticipées des femmes et des hommes, liées aux stéréotypes de sexe. À noter qu'une objectivation insuffisante des conditions de travail et des pénibilités potentiellement invisibles qui leur sont associées peut générer des effets sur l'égalité d'accès des femmes et des hommes aux métiers et parcours et avoir des conséquences sur leurs sentiments de reconnaissance au travail et leur santé.

La neutralité apparente de certaines formulations peut masquer des biais de sexe

Des critères et formulations exprimés au masculin et présentés comme neutres ne le sont pas forcément et il est nécessaire de s'interroger sur cette neutralité. La règle du masculin neutre, à laquelle se réfèrent les documents utilisés pour la gestion des personnels, peut parfois influer sur le système même de l'évaluation des individus. De même, les règles souvent informelles d'avancement, comme avoir une carrière linéaire, faire preuve de présentéisme, être mobile dans l'espace, détecter les hauts potentiels entre 30 et 40 ans, manager des équipes de plus en plus grosses, ne sont pas

neutres mais construites sur des critères masculins. Ces règles pénalisent les femmes qui font des enfants dans cette tranche d'âge, ont des carrières moins linéaires et un rapport au temps souvent différent en raison des charges familiales. Ces règles sont issues d'une culture centrée autour de normes portées majoritairement par les hommes.

De même, un certain nombre d'outils algorithmiques sont présentés comme neutres au motif qu'ils n'intègrent pas la variable sexe. Or les biais de sexe peuvent être présents dans le recueil ou le traitement même des données, même en l'absence de données renseignant directement le sexe des individus. La vigilance doit donc concerner l'ensemble du système.

Il faut mettre fin à la pensée magique : les algorithmes ne peuvent être de nouvelles machines à exclure ni servir à codifier des opinions reposant sur des stéréotypes de sexe et des représentations sexuées des métiers

À l'heure où tout le monde s'intéresse, s'empare voire s'affole du sujet des algorithmes, la question de l'éthique doit être ancrée davantage dans le débat. En particulier, il est nécessaire de s'interroger sur la reproduction des biais cognitifs, des représentations sexuées des métiers et des stéréotypes sexistes par les algorithmes. Les algorithmes ne peuvent être « des opinions intégrées à du code », pour reprendre la formule de la mathématicienne Cathy O'Neil[363], qui évoque même à ce sujet l'image d'une bombe à retardement. Le danger est d'autant plus grand que la pensée magique joue à plein, revêtant ces manipulations mathématiques de tout l'aura de la science qui les supporte et liquéfiant les exigences critiques qu'on est en droit d'avoir face à tout système qui impacte les choix humains. Les algorithmes ont une forte puissance d'intimidation.

Dès lors les risques de discrimination directe et indirecte sont réels. L'usage des algorithmes dans les processus d'aide à la décision peut conduire à détourner le but même d'« objectivité » de l'algorithme en produisant un modèle dont on sait qu'il est volontairement discriminant mais qui jouerait comme écran masquant la discrimination directe intentionnelle. Plus encore, il pose la question de la reconnaissance d'un phénomène de discrimination indirecte. L'exploitation de données massivement collectées, les *big data*, pour sélectionner un candidat ou évaluer un salarié, peut entraîner la prise en compte de données susceptibles d'avoir un impact différencié sur les femmes et sur les hommes. Or, ces données collectées massivement et rapidement sont opaques.

Comme le disent Cédric Villani *et al.*[364], « le développement de l'IA peut tout autant emporter la promesse d'une société meilleure, plus juste, plus efficace, que le risque d'une hyper-concentration de la valeur au profit d'une petite élite numérique ».

Au vu des points développés ci-dessus, le CSEP souhaite présenter six axes de recommandations ciblés sur les procédures RH, en identifiant une partie spécifique consacrée à la question des algorithmes. À noter qu'un code couleur rouge désigne les recommandations qui s'adressent aux professionnels du recrutement et aux entreprises, principales cibles de ce rapport. Les recommandations écrites en vert sont, quant à elles, adressées aux pouvoirs publics.

363 - O'NEIL C., Weapons of math destruction : how big data increases inequality and threatens democracy, *New York: Crown,* 2016, 259p

364 - 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

1

IDENTIFIER ET NEUTRALISER LES FACTEURS SUSCEPTIBLES D'ENTRAÎNER DES DISCRIMINATIONS

L'identification et l'élimination des facteurs susceptibles d'entraîner des discriminations doit d'abord passer par une prise de conscience des raccourcis cognitifs intervenant dans les procédures RH ainsi que des stéréotypes auxquels ils font le plus couramment appel.

Les biais cognitifs sont « une distorsion de la manière dont l'information est traitée par rapport à un comportement rationnel ou à la réalité »[365]. Ils sont à l'œuvre dans toute prise de décision. S'ils sont très utiles et permettent de gagner du temps, ils deviennent cependant très problématiques s'ils sont appliqués à la sélection de candidats et à l'évaluation des salariés. Plusieurs d'entre eux méritent d'être cités afin de comprendre la nécessité de les neutraliser :

Le recours aux biais cognitifs	
Des biais de confirmation des croyances et des généralisations abusives	Nous hiérarchisons les données et informations selon qu'elles confirment ou non nos propres croyances. Par exemple : « J'aurais beaucoup aimé aller dans cette école prestigieuse ! Oh, ce candidat vient de là, il doit être formidable. » Plus largement, le phénomène de confirmation perceptuelle peut jouer en défaveur des femmes car la première impression se forme très rapidement (au cours des trente premières secondes de l'entretien) et peut mobiliser les stéréotypes de sexe des recruteurs. Ils risquent dès lors d'aller chercher des éléments permettant d'étayer leurs propres stéréotypes : « les femmes sont moins bonnes en leadership », par exemple.
Le biais de corrélations illusoires	Nous utilisons également des stéréotypes fondés sur des généralisations abusives pour faire des prédictions. Par exemple : « Cette personne a les cheveux gris ; il/elle doit avoir beaucoup de sagesse. »
Une évaluation à double standard	Les femmes sont souvent évaluées de manière plus stricte que les hommes et/ou de manière inégale comme nous l'avons vu dans le cas des tests de personnalité. Elles font également moins l'objet de recommandations que les hommes.
La tendance au clonage et le rejet de « l'incongruence stéréotypique »	Les personnes en charge du recrutement peuvent être tentées de recruter quelqu'un qui leur ressemble et donc recourir au clonage pour limiter les risques, que ce soit pendant la phase de recrutement ou, plus tard, à l'étape de la promotion. Le fait de ne pas correspondre aux normes de genre, par exemple une femme qui a de l'autorité ou un homme très doux, peut influer négativement dans les choix des personnes qui recrutent ou évaluent. C'est ce qui est appelé « l'incongruence stéréotypique ». Cette non correspondance aux attentes, ou encore ce « trouble du genre » ne permet pas aux femmes d'être mieux perçues : les femmes « leaders » ont beau avoir une caractéristique connotée masculine, elles ne sont pas mieux jugées par les recruteurs. C'est ici que se manifeste, comme dans les relations interpersonnelles entre femmes et hommes, ce que l'on appelle « la police des codes sociaux de sexe ».
Le biais de « bandwagon » ou « du mouton de Panurge »	Les individus peuvent être conduits à utiliser des outils, suivre des modélisations populaires sans s'assurer de leur exactitude[366]. Par exemple, les développeurs d'outils algorithmiques peuvent reprendre des lignes de codes en vogue dans le milieu sans se questionner sur leur pertinence.
La surcharge cognitive et un contexte d'information limitée	Lors de l'étape de tri des CV, par exemple, lorsque les personnes en charge du recrutement doivent trier un trop grand nombre de candidatures en un temps restreint, ils ont davantage tendance à recourir aux stéréotypes, et notamment aux stéréotypes de sexe (avec des compétences considérées a priori comme féminines ou masculines). L'ordre dans lequel nous recevons les informations a également un impact sur nos décisions. Prenons comme exemple cette formule : « Eh bien, par rapport à la personne entendue avant le déjeuner, celle-ci était exceptionnelle! »

365 - BERTAIL P., BOUNIE D., CLEMENÇON S. et WAELBROECK P., *Algorithmes : biais, discrimination et équité,* février 2019, p.10

366 - *Ibid.*

Les biais cognitifs mobilisent régulièrement des stéréotypes associés à certaines caractéristiques des individus :

Les stéréotypes liés au sexe dans les procédures de recrutement et la gestion de carrière	
L'âge	La discrimination liée à l'âge, ce qu'on appelle « âgisme », touche particulièrement les femmes et sous des formes différentes de celles qui s'attachent aux salariés âgés de sexe masculin.
La grossesse	Le « soupçon de maternité » et de non disponibilité associée agit comme un élément de rupture du contrat de confiance entre la salariée et l'employeur. Les femmes seraient 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.
L'apparence physique	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 stéréotypées. Les réseaux sociaux contribuent à une quasi sacralisation de l'image et du physique, d'où une standardisation des corps et de la beauté. La grossophobie touche particulièrement les femmes : entre 45% et 61% des dirigeants sont en surpoids pour 5 à 22% des dirigeantes[367]. La photo, dans un CV, est donc un vecteur important de mobilisation de ces stéréotypes et des biais décisionnels en faveur des plus séduisants, tendance plus marquée chez les femmes que chez les hommes.
Les « compétences réelles nécessaires »	La définition des fiches de poste recourt souvent à des **représentations et des stéréotypes** de sexe associés aux métiers, au lieu de se référer aux seules compétences réelles nécessaires, fondées sur les conditions de travail de la structure et les compétences associées aux métiers. Certains métiers sont en effet considérés comme plus à même d'être tenus par des femmes ou par des hommes et la surreprésentation de femmes ou d'hommes dans certains métiers a un effet de renforcement. L'objectivation des conditions de travail réelles permet de décaler les cadres de référence dans l'entreprise et de faciliter le recrutement mixte. La conception binaire et stéréotypée des compétences peut également être consciente : « je veux recruter un homme car c'est un métier physique » ; « je veux recruter une femme car il faut des compétences relationnelles ». Cette binarité laisse libre cours au sexisme, hostile ((« les femmes ne sont pas capables de faire ») ou bienveillant ((attitudes condescendantes ou infantilisantes à leur égard), qui disqualifie les femmes et peut influencer l'ensemble de la procédure de sélection, que ce soit dans la définition du poste à pourvoir, le profil recherché ou le profil sélectionné *in fine*.
L'intersectionnalité	De plus, les risques de discrimination sont multiples et se croisent : l'approche intersectionnelle suppose que différents critères interagissent ensemble d'une manière telle qu'ils sont inséparables. 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.

Le croisement entre, d'une part, des stéréotypes de sexe et, d'autre part, les raccourcis cognitifs à l'œuvre dans la prise de décision nous amène à lister un certain nombre de points concrets de vigilance à chaque étape du recrutement et du déroulement de carrière. En ce sens, pour accompagner les entreprises dans leur démarche, le CSEP pourrait construire un KIT de sensibilisation à la prise en compte de l'égalité dans les procédures RH.

367 - Audition de Jean François Amadieu par le CSEP

Confier au CSEP la mission de créer un kit pour l'égalité dans les procédures RH pour aider les professionnels RH à formaliser leurs procédures et à repérer les biais cognitifs et sexistes

De même, une information à l'attention des candidats et salariés sur les critères discriminatoires, portée sur les sites de recrutement et lors des entretiens d'embauche ou d'évaluation, permettrait à ces derniers d'être mieux informés sur les risques discriminatoires.

Rappeler aux entreprises l'obligation d'information sur les critères de discrimination (art. L. 1142-6 du Code du travail) et faire en sorte que les sites de recrutement l'indiquent également

Si on entend par neutralisation les mêmes chances données aux deux sexes à la fois d'aspirer à tel ou tel poste, à la fois d'être recherché à égalité par les recruteurs, un double mouvement, contradictoire, doit être opéré : **l'invisibilisation du caractère sexué dans certains cas, la mise en exergue de ce caractère dans d'autres.** Là encore une politique d'égalité se décline sous une double approche, des mesures spécifiques et des mesures intégrées.

1. L'invisibilisation des caractères sexués

A. LA NEUTRALISATION DES CRITÈRES RETENUS POUR L'ÉVALUATION

Les règles affichées comme neutres pour le recrutement et la progression de carrière sont, de fait, des règles fondées sur des normes adoptées majoritairement par les hommes et jouent essentiellement autour de deux axes qui disqualifient les candidatures féminines, puisque les femmes ont la charge majoritaire des soins parentaux et des tâches domestiques : la mobilité dans l'espace et un usage du temps professionnel peu régulé. On peut ainsi lister le présentéisme, la mobilité géographique, l'idéal du parcours linéaire, l'investissement quasi exclusif pour le travail dans les 15 premières années de carrière, tous critères qui défavorisent les femmes qui ont des enfants. De même, l'entretien d'évaluation permet aux salariés d'exprimer leurs aspirations et leur volonté d'être promus. Or les femmes éprouvent davantage de difficultés à réclamer une éventuelle promotion et augmentation du fait d'une socialisation différenciée. Des solutions ont pu être testées : fixer la rémunération avant l'entretien de recrutement, sans négociation, par exemple.

- **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 candidats et candidates, des salariés et salariées, repose sur les mêmes critères et exigences, en prenant en compte les différences d'expression des aspirations des candidats et salariés, femmes et hommes**

B. POUR ÉVITER LE RISQUE DE DISCRIMINATION, LE CHOIX DE SUBSTITUER UNE LOGIQUE DE GESTION DES COMPÉTENCES À UNE LOGIQUE DE SÉLECTION DE CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES SUSCEPTIBLES DE CORRESPONDRE À UN POSTE DONNÉ

Il importe de filtrer les candidats et candidates à partir de leurs compétences et non de leurs données personnelles pour identifier les informations réellement pertinentes pour un recruteur. Cette pratique permet notamment de limiter l'impact du diplôme dans le tri des candidatures et augmente les chances de trouver le candidat le plus performant pour le poste à pourvoir.

Dans ce cadre, les conditions de passation des tests et leur contenu sont des paramètres déterminants de l'égalité entre les femmes et les hommes. Or, la scientificité de leur contenu peut être mise en question. Les tests de personnalité, notamment, induisent parfois des biais de sexe car ils activent des biais de désirabilité sociale : dans le modèle *Big five* par exemple, le fait de renseigner le sexe a un impact significatif sur l'interprétation des résultats, le plus grand écart concernant le critère d'agréabilité : les femmes étant censées être plus agréables que les hommes, leurs réponses sont évaluées beaucoup plus sévèrement et les résultats sont nettement moins bons. Quant aux tests d'aptitude, des candidates placées dans un contexte non sexiste, de sexisme bienveillant ou de sexisme hostile n'auront pas les mêmes performances, compte tenu notamment de l'activation d'un sentiment de sous-évaluation de leurs compétences. Il apparait donc important de privilégier les compétences associées à un poste plutôt que les traits de personnalité, plus réceptifs aux stéréotypes de sexe.

- **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**

- **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 et réaliser un audit sur les résultats des tests de personnalité analysant l'impact différencié sur les femmes et les hommes**

C. L'EMPLOI D'UN LEXIQUE NEUTRE

Dans les fiches de poste, offres d'emploi, comptes-rendus d'entretien etc., il est souvent fait recours à un double champ lexical, connoté masculin, le vocabulaire d' « agenticité » (agir, anticiper, décider, être responsable ou leader, déterminé, agressif etc.), avec le recours à la voie active (contrôler, animer), et un champ lexical connoté féminin, le vocabulaire de « communialité » (être à l'écoute, communiquer, accompagner ou empathie, solidarité etc.), avec le recours à la voie passive. Ce double langage peut influencer non seulement les candidatures mais aussi conditionner les attentes du recruteur. De plus, si le lexique employé dans la fiche de poste ou l'offre d'emploi est connoté masculin, les femmes ont tendance à trouver les offres moins attractives et elles sous évaluent leur capacité à obtenir ce poste ou anticipent un sentiment de « non appartenance » à l'environnement de travail et à la culture d'entreprise. Si le lexique est connoté féminin, les hommes verront comme une transgression de genre leur candidature et réorienteront possiblement leur trajectoire professionnelle.

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

D. UNE VIGILANCE POUR ÉVITER DE DEMANDER TOUT VISUEL OU CARACTÉRISTIQUES PHYSIQUES DANS LES FICHES DE POSTE

En se référant souvent aux anticipations stéréotypées des clients, des demandes de photo ou même des précisions sur les caractéristiques physiques souhaitées peuvent être exprimées dans les fiches de poste. Dans le cadre de la relation client et de la stratégie marketing, le recruteur ou la recruteuse peut discriminer, lors du recrutement, en se fondant sur les prétendues attentes des clients. Si les attentes clients sont discriminantes, les cabinets de recrutement peuvent être en difficulté pour s'autoriser à décaler les représentations et proposer des candidates ou des candidats en objectivant les compétences. D'où la nécessité de se référer à des procédures précises.

- **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**

E. LA MENTION OU NON DU SEXE SELON LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU RECRUTEMENT

La mention du sexe peut ne pas être indispensable à chaque étape et une réflexion peut être menée sur ce point. Lorsque les pratiques de recrutement passent par des tests d'aptitude mentale, situations où les stéréotypes de sexe fonctionnent fortement avec leur cortège d'auto dévaluation de la part des femmes, conformément à ce qu'on appelle la menace du stéréotype, et de disqualification des candidatures féminines de la part des recruteurs, il peut être meilleur du point de vue de l'égalité des chances de ne pas demander le sexe des candidats.

Toutefois, pour réaliser l'impact des décisions prises au regard du sexe, il convient de pouvoir recourir à cette donnée, ex ante et ex post. Sans intégration de la variable sexe, il est impossible d'évaluer les résultats en sortir de l'outil.

- **Ne pas demander systématiquement aux candidats et candidates 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**

D. LE CHOIX D'UN LANGAGE NON-VERBAL NEUTRE FACE AUX CANDIDATS MASCULINS OU FÉMININS

Les postures, les attitudes, les interactions entre recruteur ou évaluateur et candidat ou salarié doivent être interrogées pour repérer d'éventuelles techniques de déstabilisation ou d'infériorisation à l'égard des femmes, pouvant conduire à des discriminations à raison du sexe. En effet, 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.

- **Veiller à adopter un comportement neutre lors des étapes de face à face avec les candidates et candidats (vocabulaire, postures, questions, etc.)**

2. La mise en visibilité des caractères sexués

Compte tenu des anticipations faites à la fois par les femmes et par les recruteurs sur leur correspondance ou légitimité sur tel ou tel poste, il importe de rendre visible l'ouverture des postes aux deux sexes afin que chacun puisse s'y projeter au mieux et de penser à mettre des visuels mixtes, dans les fiches de poste et offres d'emploi.

A. LA MISE EN VISIBILITÉ DE LA MARQUE DU FÉMININ

Même si la non mise en visibilité de la marque du féminin dans les intitulés des fiches de poste et offres d'emploi peut ne pas être contraire à la règle de droit et si la formulation dite « neutre », c'est-à-dire au masculin, est acceptable aux yeux des juristes, elle est désincitative à l'égard des femmes qui s'identifient difficilement à un tel poste, notamment si elles veulent postuler un poste majoritairement occupé par des hommes.

Les organisations patronales se disent très réticentes à modifier le Code du travail. Toutefois il nous semble que la formulation actuelle manque de clarté et que préciser ce que signifie « ne pas mentionner le sexe d'une personne », (article L. 1142-1 du Code du travail), au niveau de la publicité de l'offre d'emploi, non seulement ne rajouterait aucune obligation à l'employeur mais rendrait plus aisée la rédaction de l'offre d'emploi.

- **Modifier l'article L.1142-1 du Code du travail en ce sens :**

  « 1° mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché. Cette interdiction est applicable pour toute forme de publicité relative à une embauche et quels que soient les caractères du contrat de travail envisagé. Toute publicité relative à une embauche précise explicitement son ouverture aux candidats des deux sexes. »

B. LA MISE EN VISIBILITÉ DES FEMMES DANS LES VISUELS ET REVUES DU PERSONNEL

Que ce soit dans les offres d'emploi ou dans la communication institutionnelle de l'entreprise, des visuels uniquement masculins pour certains types de postes peuvent décourager des candidatures féminines car l'usage d'un visuel sexué entraîne une immédiate association entre un sexe et l'emploi.

De même, dans les revues du personnel, l'absence de profils féminins ou leur relégation à la fin du support peut avoir des effets d'exclusion pour les femmes, devant l'absence de modèles identificatoires.

- **Recourir à des visuels mixtes dans la communication institutionnelle et dans tout support promouvant tel ou tel métier ou procédure et donner une place visible aux femmes, notamment dans les revues du personnel**

Focus algorithmes :

LE CHOIX ÉCLAIRÉ DE LA VARIABLE SEXE

Dans les algorithmes, il est parfois préconisé d'intégrer la variable sexe sans qu'elle intervienne dans le système algorithmique. Elle ne serait utilisée que pour analyser les résultats et vérifier qu'il n'existe pas d'impact différencié entre les femmes et les hommes.

- **Etre vigilant dans l'utilisation de la variable sexe dans les algorithmes d'aide à la décision**

LES ALGORITHMES CHASSEURS DE BIAIS DE SEXE

La mise en place d'un système de filtres automatisé peut permettre d'éliminer certains mots ou critères facteurs de discrimination. Par exemple, Pôle Emploi a établi une liste de « mots interdits » et de « mots alerte » pour détecter d'éventuelles mentions non conformes aux critères de légalité et de qualité d'une offre[368].

Par ailleurs, la neutralisation des algorithmes passe par le **développement de la fonction de supervision des algorithmes apprenants.** L'algorithme apprenant, une fois créé, ne doit pas fonctionner sans supervision par ses concepteurs et par des spécialistes extérieurs et il est nécessaire d'accompagner l'apprentissage et le développement de l'algorithme afin de tenter de corriger les biais de sexe. Par exemple, IBM supervise ses algorithmes apprenants : les concepteurs observent comment le système se comporte et ils décident, avec le client, de réinjecter des données pour l'apprentissage de l'algorithme, si nécessaire. Cela permettrait ainsi de corriger d'éventuels biais reproduits et accentués par l'algorithme apprenant et de créer, par tâtonnement, une égalité d'opportunité *(equal opportunity by design*).

- **Recourir à des filtres automatisés pour sécuriser le contenu juridique et la neutralité des offres d'emploi, sur la base de « mots interdits » ou de « mots alerte »**
- **Développer les fonctions de supervision des algorithmes apprenants**

Certains algorithmes sont utilisés pour rechercher des mots susceptibles de créer des biais de sexe car les gens ne dépensent pas de temps ni d'énergie pour candidater sur des métiers dont ils ne pensent pas posséder les compétences ou aptitudes exigées dans la description de l'emploi[369].

Sous la formule choc, « Man is to computer programmer as woman is to homemaker? Debiasing word embeddings »[370], c'est-à-dire « L'homme est-il au programmeur informatique ce que la femme est à la ménagère ? », une équipe de chercheurs a travaillé sur les mots et expressions qui semblent neutres du point de vue du sexe ou au contraire avoir des effets repoussoirs pour les candidatures féminines. Ils préconisent par exemple, au lieu de mettre «MA or Ph.D.required » (Master ou doctorat requis), de préférer l'expression « an advanced degree, preferably a doctorate» (un diplôme supérieur, de préférence un doctorat) ; de même, de préférer « an MA degree with three years work experience » (un diplôme de master avec trois ans d'expérience professionnelle) au lieu de « An MA with three years experience required » (un master avec trois ans d'expérience est requis). Il en va de même pour les champs lexicaux connotés masculins ou féminins dans la description de l'emploi ou l'évaluation des salariés. Il s'agit ainsi d'utiliser des algorithmes chasseurs de biais à qui on confie des listes de mots à connotation masculine ou féminine à proscrire et à remplacer par des mots plus neutres. Cette liste est présente dans le corps du rapport.

- **Recourir à des algorithmes chasseurs de biais de sexe pour neutraliser les outils de recrutement et d'évaluation**

368 - Défenseur des droits, *Recruter avec des outils numériques sans discriminer […] op. cit.*

369 - "Writing an effective position description", University of Wisconsin web, 13 novembre 2016

370 - BOLUKBASI T., CHANG K.-W., ZOU J., SALIGRANA V. and KALAI A., "Man is to computer programmer as woman is to homemaker? Debiasing word embeddings. », *Advances in Neural Information Processing Systems*, 2016, pp. 4349-4357

2

FORMALISER : ÉTABLIR DES RÈGLES CLAIRES À CHAQUE ÉTAPE DU RECRUTEMENT ET DU DÉROULEMENT DE CARRIÈRE

L'instauration de règles claires dans les procédures de recrutement et de déroulement de carrière vise à éliminer ou relativiser quatre types de risque :

- un risque de recrutement à l'identique, soit via un jugement selon les seules caractéristiques des employés déjà en poste qui peut inciter par exemple une entreprise située dans un secteur à prédominance masculine à mieux considérer les candidats que les candidates, soit une tendance au clonage consistant à recruter prioritairement des personnes qui vous ressemblent ;
- Un risque lié à la multiplicité des acteurs et actrices des procédures RH, notamment dans les grandes entreprises (personnel RH, managers), qui peut augmenter les biais de sexe et les pratiques discriminantes ;
- Un risque lié à la multiplication des sources de recrutement, notamment du fait de l'importance prise par le *sourcing via* Internet ;
- Un risque de déconnexion entre conditions de travail réelles et compétences perçues comme nécessaires, car certaines représentations des métiers fondées sur des stéréotypes de sexe peuvent induire des exigences sans rapport avec les compétences réellement requises.

La formalisation des procédures de recrutement et du déroulement de carrière consiste à définir précisément les étapes, les pratiques, les outils d'aide à la décision, les critères retenus ainsi que les acteurs et actrices du recrutement selon les postes à pourvoir.

1. Adopter une approche globale de formalisation des critères et des procédures au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes et mettre en place une traçabilité des éléments concourant à la décision

Penser non seulement chaque étape des procédures de recrutement et de gestion du déroulement de carrière en amont (*sourcing*, sélection, décision, intégration ou promotion) mais aussi déterminer le poids et le niveau d'influence de chaque étape (par exemple les résultats aux tests par rapport aux entretiens) sur la décision finale, permet de réduire les biais cognitifs et sexistes et participe de la promotion de l'égalité professionnelle.

La traçabilité des éléments concourant à la décision des recruteurs ou du personnel en charge du suivi des carrières est essentielle pour la formalisation des procédures RH. Non seulement l'entreprise doit pouvoir expliquer les décisions prises, notamment en cas de refus d'une candidature, mais la traçabilité permet aux personnes en charge du recrutement de sortir du ressenti. Elle participe de l'objectivation d'une décision, en identifiant et analysant à chaque étape les risques de discrimination et en se donnant les moyens d'y apporter les mesures correctrices pertinentes. Cette démarche permet d'identifier les publics peu représentés dans l'entreprise, d'orienter la communication et le *sourcing* et d'identifier d'éventuels biais.

- **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.**

2. Formaliser le recours aux réseaux sociaux

La multiplication des sources est dangereuse, notamment du fait de l'importance prise par le *sourcing via* Internet, dans lequel le respect de la règle de droit n'est pas toujours présent et qui laisse prise à de nombreux facteurs pouvant induire des discriminations (espaces libres d'expression des candidats, longueur inégale de description des offres, vocabulaire genré etc.). Il importe de renforcer la vigilance sur ce canal de recrutement.

De même, il convient de prévenir les candidats et candidates sur le risque lié à une visibilité non maîtrisée de leurs données personnelles. Les intermédiaires de l'emploi devraient être, pour leur part, particulièrement concernés par une sensibilisation des candidats et candidates à la gestion de leur e-réputation.

- **Faire contrôler systématiquement par les RH les offres d'emploi postées sur internet et limiter les zones de texte libres sur les sites de recrutement généralistes, sites de recrutement d'entreprises et *jobboards*, afin de réduire la possibilité de mentions personnelles non pertinentes pour le recrutement.**

- **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).**

3. Formaliser les règles de l'entretien de recrutement et d'évaluation

Compte tenu des différences observées dans le traitement des femmes et des hommes en situation d'entretien, par exemple les pratiques d'interruption des femmes parfois constatées, comme couper la parole aux femmes (ce que les anglo-saxons appellent le *manterrupting*) ou encore expliquer aux femmes ce qu'elles sont en train de démontrer (appelé par les anglosaxons le *mansplaining*), il importe de mettre en place des règles identiques pour les deux sexes.

Plusieurs études, on l'a vu, montrent qu'un entretien structuré (grille d'entretien, objectifs de l'entretien fixés au préalable, acteurs sélectionnés) permet de réduire les biais de sexe.

- **Préparer une trame uniforme d'entretien permettant d'identifier les compétences, savoir-faire et savoir être en lien direct avec le poste pour assurer une comparabilité objective.**

- **Uniformiser autant que possible la structure et le déroulé 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) et 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.**

- **Réfléchir à l'ordre de passage des candidats et candidates en entretien afin de ne pas négliger les candidatures féminines lors du choix final.**

4. Formaliser les procédures d'accueil des nouvelles recrues au regard de l'égalité

Les premiers jours, voire les premiers mois d'intégration dans l'entreprise, sont cruciaux pour assurer un maintien durable dans l'emploi, notamment des femmes dans les équipes majoritairement masculines. Cette vigilance doit s'exercer dans les différentes étapes : entretien d'accueil, parcours d'intégration, adaptation éventuelle du poste de travail, consignes données au personnel en place sur une tolérance zéro vis-à-vis de comportements ou propos sexistes.

- **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.**

Focus algorithmes :
LE CHOIX ÉCLAIRÉ DE LA VARIABLE SEXE

La formalisation, et notamment la traçabilité, est également essentielle dans le secteur de l'IA. Il doit être possible de retracer tout le processus de décision proposé par des logiciels à base d'IA pour garder la main sur la décision finale. France Stratégie souligne que la régulation humaine, c'est-à-dire la compréhension et la vérification de la structuration des données et des critères sur lesquels se fonde le raisonnement de la machine, est indispensable, notamment pour détecter d'éventuels biais de sexe[371]. La transparence est donc un enjeu crucial afin de contrôler ces nouveaux outils.

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

371 - France Stratégie, Intelligence artificielle et travail, mars 2018

3

COMPTER :
ÉTABLIR DES DONNÉES SEXUÉES À 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

1. Un recensement des données sexuées pour quantifier les écarts entre femmes et hommes

Pour garantir aux femmes et aux hommes qu'ils ou elles seront traités de la même manière tout au long du processus de recrutement, la mise en place d'un recensement des données sexuées en amont et en aval de chaque dispositif, ce que les anglo-saxons appellent « *monitoring* », permettrait de vérifier que la répartition des sexes reste stable à chaque

Par exemple, s'il ne reste qu'un faible nombre de candidates par rapport au nombre de candidates et candidats après les entretiens, il sera nécessaire d'étudier les facteurs susceptibles d'induire des biais de sexe : le profil des recruteurs impliqués dans les entretiens, les comptes-rendus d'entretiens, etc. Les progiciels auxquels ont recours de grandes entreprises pour aider au suivi des candidatures peuvent être des supports adéquats au monitoring car ils rendent possible d'extraire des données ventilées par sexe à chaque étape du recrutement. Ce souci d'un équilibre entre femmes et hommes, candidats et recrutés, n'empêche pas la prise en compte de compétences comparables entre eux, comme l'exige la jurisprudence européenne. Il vise seulement à empêcher l'éviction de candidates pour des motifs liés à des biais de sexe.

- **Veiller à recruter en proportion du nombre de femmes et d'hommes candidats et inciter les employeurs à établir un indicateur fondé sur le rapport entre le nombre de candidats 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.**

Certains membres du groupe de travail, et notamment la CGT, ont souhaité que soit introduit dans la Base de Données Economiques et Sociales (BDES) deux nouveaux indicateurs sur les candidatures reçues et candidatures retenues. Cette proposition n'a pas recueilli un consensus de l'ensemble des membres du groupe de travail.

2. Le *testing* pour rendre visibles les discriminations

Nombre de chercheurs ont pu montrer l'importance du *testing* pour voir s'il y avait un accès comparable aux entretiens d'embauche[372]. Prendre des candidats offrant des profils comparables mais différenciés seulement par la variable que l'on veut tester est un bon moyen de détecter les discriminations et d'y remédier.

- **Effectuer des *testings* au sein de l'entreprise pour analyser l'impact différencié sur les femmes et sur les hommes de la procédure de tri des candidatures.**

372 - DUGUET E., L'HORTY Y, et PETIT P., « *Les facteurs de discrimination à l'embauche pour les serveurs en Île-de-France : résultats d'un testing* », Connaissances de l'emploi, n°68, août 2009 ; Fondation des femmes, Testing sur les discriminations à l'embauche, 2018

3. La création de *short lists* paritaires

Par ailleurs, des études ont montré l'importance de la création de short lists paritaires, permettant de mettre en visibilité le sexe sous représenté, au stade ultime du recrutement ou de la promotion. Il est difficile, en effet, qu'une femme soit recrutée si elle est la seule dans le groupe final car elle paraîtra aller à l'encontre de la norme. Même difficulté si le sexe sous représenté est masculin. Or, le respect de la norme est une stratégie de réduction des risques. La short list paritaire permettra, par conséquent, de mieux assurer une égalité de traitement entre les femmes et les hommes.

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

Focus algorithmes :

1. COMPTER LES ENTRÉES ET LES SORTIES

Pour vérifier le comportement d'un programme, on peut en analyser soit le code, soit les effets. Or, l'analyse du code est complexe, notamment dans le cadre des algorithmes apprenants. En effet, comme l'indique la CNIL, il ne faut pas négliger le caractère très artisanal de nombre d'applications aujourd'hui. Les concepteurs eux-mêmes ne maîtrisent pas entièrement le fonctionnement de ces machines apprenantes et ne savent pas retracer la multitude de calculs effectués par la machine pour arriver à sa conclusion. Il sera, par exemple, quasiment impossible d'expliquer techniquement pourquoi un CV a été recalé. Il est dès lors extrêmement difficile d'ouvrir la boîte noire de ces algorithmes bien que des recherches soient en cours. Les seuls éléments observables sont les données d'entrée (inputs) et les données de sortie (*outputs*). Pour ce qui est des outputs notamment, il est aisé d'effectuer des tests en programmation pour vérifier les programmes et méthodes qui pourraient être appliquées aux algorithmes apprenants pour tester les résultats de l'apprentissage, au regard de leur impact différencié sur les femmes et sur les hommes.

Plus largement, pour Cédric Villani *et al.*[373], il convient de développer la fonction d'audit des algorithmes via un corps d'experts dotés des compétences requises. Pour eux, « l'explicabilité des algorithmes d'apprentissage automatique est un sujet si pressant qu'il constitue aujourd'hui un champ de recherche spécifique, qui doit être soutenu par la puissance publique »[374]. Ces audits certifiés auraient force probante en matière de procédure contentieuse. Ces tiers extérieurs pourraient travailler à la fois sur les inputs (rigueur des données en entrée) et sur les *outputs* (effets différenciés sur les femmes et les hommes des outils algorithmiques utilisés). Par exemple, pour tester l'équité d'un site de recrutement par rapport au sexe, ils pourraient soumettre de très nombreux CV de femmes et d'hommes au même parcours professionnels et représentatifs, par ailleurs, des demandeurs d'emploi ciblés par le site. Ils observeraient en sortie les demandes d'entretiens accordés et les salaires moyens proposés. Cette fonction d'évaluation et d'audit ne doit pas être réservée à un organe public mais être menée en partenariat avec la société civile, d'où le rôle essentiel des associations qui travaillent dans ce secteur, afin de les accompagner dans leur rôle de vigie.

- **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**

373 - VILLANI C., SCHOENAUER M., BONNET Y., BERTHET C., CORNUT A.-C., LEVIN F. et RONDEPIERRE B., *op. cit.*
374 - *Ibid.*, p.21

2. COMPTER POUR PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITÉ DANS LES DONNÉES UTILISÉES

Certains préconisent de collecter des *metadata*, autrement dit des informations sur les données utilisées et d'effectuer un contrôle de la qualité des corrections et de la généralisation des données[375]. Emmanuel Mogenet, directeur de Google Research Europe, souligne que les bases de données sont souvent incomplètes et insuffisamment représentatives des minorités[376]. Le manque de diversité est un élément essentiel des biais constatés. Les données relatives aux populations minoritaires ou sujettes à discrimination dans les fichiers statistiques seraient plus souvent erronées, moins précises, voire manquantes. Aux dires de Sarah Hendriks, directrice égalité de genre à la fondation Bill et Melinda Gates : « Lorsqu'on ne compte pas les femmes et les filles, elles deviennent littéralement invisibles[377] » . Il convient, dès lors, de trouver les endroits où un nombre insuffisant de données a été récolté.

- **Collecter des *metadata*, c'est-à-dire des informations sur les données recueillies et effectuer un contrôle de la qualité des corrections et de la généralisation des données, en prenant en compte l'exigence de la diversité**

375 - Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne, *#BigData : Discrimination in data-supported decision making*, 2018

376 - TUAL, M. « Au-delà des fantasmes, quels sont les problèmes concrets que pose l'intelligence artificielle ? », *Le Monde*, [en ligne] publié le 03/08/2017, dernière mise à jour le 04/08/2017, disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/pixels/article/2017/08/03/au-dela-des-fantasmes-quels-sont-les-problemes-concrets-que-pose-l-intelligence-artificielle_5168330_4408996.html

377 - Bill and Melinda Gates Foundation, *op. cit.*

4

RESPONSABILISER LES ACTEURS ET ENGAGER UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE

Responsabiliser les acteurs peut être un moyen de limiter le recours aux stéréotypes ou de réduire les pratiques discriminatoires.

1. Responsabiliser les acteurs, notamment grâce à l'intégration de la prise en compte de l'égalité professionnelle dans l'évaluation

Dès lors qu'il existe un « cahier des charges » des procédures de recrutement, les personnes en charge du recrutement peuvent être considérées comme redevables de leurs décisions et de leurs pratiques. Cela renvoie à la notion d'*accountability*, c'est-à-dire le fait de devoir rendre compte de ses choix et pratiques et donc de devoir réfléchir sur leur pertinence et sur leur impact au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes. En prenant le temps de réfléchir et d'objectiver leurs décisions, les personnes en charge du recrutement modifient leurs stratégies de traitement de l'information, et augmentent leurs efforts cognitifs[378]. L'*accountability* permet de diminuer les biais car les individus s'attendent à justifier leur décision[379]. Ainsi, être redevable à chaque étape est un vecteur d'égalité.

Mettre en place des grilles d'évaluation au moment du tri des CV, des tests et entretiens et demander un relevé de décision au moment du choix final peut encourager les recruteurs ou recruteuses à fournir des explications objectives et rationnelles, voire à effectuer une autocritique de leurs propres pratiques.

- **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.**

2. Concevoir et adhérer à des chartes d'engagement pour l'égalité

La responsabilisation peut également passer par des chartes d'engagement en faveur de l'égalité. Certaines d'entre elles, adoptées par des acteurs du recrutement et des fédérations professionnelles, figurent en annexe. Ce sont des outils indispensables à une réflexion sur ses pratiques, qui engagent une responsabilité collective et individuelle, nécessaire dans toute organisation.

- **Elaborer, en partenariat avec le Défenseur des droits, une charte d'engagement pour l'égalité professionnelle sur tous les aspects recensés, à destination de l'ensemble des cabinets de recrutement et des professionnels RH.**

378 - TETLOCK P., "Accountability and complexity of thoughts." *Journal of personality and social psychology,* 45(1), 1983, p.74

379 - MERO N. P. and MOTOWILDO S. J., "Effects on rater accountability on the accuracy and the favorability of performance ratings.", Journal of Applied Psychology, 80(4), 1995, p.517; SIMONSON I. and NYE P., "The effect of accountability on susceptibility to decision errors.", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes,* 51, 1992, pp. 416-446

Focus algorithmes :

1. ENGAGER UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE

La question de la responsabilité des acteurs du recrutement et du suivi de carrière est encore plus prégnante pour les outils algorithmiques, même si le CSEP, dans le cadre de la mission qui lui est impartie, n'entend pas développer largement cette analyse. En effet, cette réflexion, portée tout récemment par Cédric Villani *et al.* et France stratégie notamment, dépasse le seul niveau de l'entreprise pour se situer au niveau national, européen, voire mondial.

La responsabilisation des acteurs passent par l'engagement dans une démarche éthique concernant les algorithmes tout au long du processus : injection des données, conception et utilisation des algorithmes. Sans démarche éthique, on appliquera des algorithmes qui se contenteront de reproduire des pratiques passées en y intégrant des données multiples. Ces algorithmes créent finalement leur propre réalité et les données utilisées en deviennent le socle. C'est de fait, comme le dit la mathématicienne Cathy O'Neil[380], une opération de blanchiment des données.

Comme nous l'avons vu dans le rapport, de nombreuses chartes et engagements se développent concernant les algorithmes (en France les propositions de Data for Good et le serment Hoberton-Turing par exemple), jusqu'à la proposition de l'équivalent d'un serment d'Hippocrate pour la science des données avec une responsabilité publique.

Pour Cathy O'Neil, aucun texte ne va assez loin car il faut faire référence explicitement aux droits humains et aux lois constitutionnelles. Elle propose une matrice éthique qui aide à saisir, d'un côté, ce sur quoi ce que l'on développe a un impact et, de l'autre, ce dont s'inquiètent les gens qui sont impactés par ce que l'on développe. Chaque case propose des questions telle que « qui souffre si le système se trompe ? ». Avant de signer ce texte, les gens seraient obligés de prendre en compte leur responsabilité éthique. La chercheuse rappelle qu'aucune de ces questions ne met en danger les secrets des algorithmes que les entreprises veulent protéger. Il suffit d'effectuer des tests avec des données et pas nécessairement d'avoir accès au code source de leurs systèmes.

Pour d'autres chercheurs, un code éthique risque surtout d'être utilisé comme caution de vertu par les entreprises pour continuer à faire comme d'habitude et les règles de conduite ne protègent pas de l'asymétrie entre le système de calcul et le calculé. Le grand problème est bien la question de la mise en œuvre concrète et pratique des principes éthiques et de la façon de prendre en compte le consentement éclairé de l'utilisateur. De nombreux outils, matrices, check-lists, audits sont donc à imaginer en ce sens.

D'où la nécessité de créer un espace éthique au sein des organisations, pas seulement en engageant des éthiciens mais en faisant que les *datascientists,* les ingénieurs, les concepteurs, les spécialistes de l'IA au sein des entreprises y travaillent de concert et soient responsabilisés.

- **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**

2. RÉFLÉCHIR PLUS LARGEMENT À LA PLACE DE L'ÉTHIQUE DANS LE DÉBAT SUR L'IA

Mais il ne suffit pas que les experts en données soient érigés, de facto, par le biais d'une formation et d'un engagement dans le cadre d'une charte ou d'une sorte de serment d'Hippocrate, des experts de l'éthique. C'est notre société qui doit définir ce que veut dire un algorithme responsable, dans tel ou tel secteur. Comment définir ce qui va faire d'un candidat un bon salarié par exemple? Le débat doit ici être public ou circonscrit à une organisation et la responsabilité de l'expert des données sera de traduire dans le code, avec exactitude, la décision

380 - O'NEIL C., *op. cit.*

prise. Et il devra être possible ensuite, quelle que soit la décision, de vérifier qu'elle est correctement mise en œuvre.

Pour Cédric Villani *et al.*[381], la place de l'éthique dans le débat sur l'IA a pris aujourd'hui une importance telle qu'il paraît nécessaire d'instaurer, dans un cadre institutionnel, un Comité consultatif national d'éthique pour les technologies numériques et l'intelligence artificielle, sur le modèle du Comité consultatif national d'éthique (CCNE), qui existe depuis 1983 pour la science de la vie et de santé. Ce comité serait chargé d'organiser le débat public de façon lisible et encadrée par la loi et sa composition garantirait un haut niveau d'expertise mais aussi d'indépendance vis-à-vis des intérêts particuliers.

Mais cette réflexion doit s'inscrire dans un cadre international. Des chercheurs de l'Université d'Oxford au Royaume Uni demandent à ce que soit mise en place une autorité chargée d'auditer les algorithmes et d'enquêter quand un citoyen s'estime victime de discrimination de la part de l'algorithme. L'Union européenne travaille, quant à elle, sur un droit à l'explication qui imposerait aux entreprises utilisant ces programmes d'être capables d'expliquer les décisions qu'elles prennent aux acteurs concernés[382]. Au niveau mondial, le Québec vient de proposer la création d'une agence mondiale qui pourrait être hébergée à Montréal. L'Unesco a également lancé une réflexion internationale.

Développer une démarche éthique aux niveaux national, européen, voire mondial en la matière s'impose mais dépasse, en termes de recommandations, le cadre de ce rapport.

- **Collecter des *metadata*, c'est-à-dire des informations sur les données recueillies et effectuer un contrôle de la qualité des corrections et de la généralisation des données, en prenant en compte l'exigence de la diversité**

381 - VILLANI C., SCHOENAUER M., BONNET Y., BERTHET C., CORNUT A.-C., LEVIN F. et RONDEPIERRE B., *op. cit.*

382 - CALISKAN A., BRYSON J. J. and NARAYANAN A., « Semantics derived automatically from language corpora contain human-like biases », *Science,* 356(6334), 2017, pp. 183-186

5

FORMER ET ACCOMPAGNER

Il est indispensable d'accompagner les différents acteurs dans la mise en place de procédures de recrutement prenant en compte l'égalité entre les femmes et les hommes. Il est à noter qu'il existe déjà des bonnes pratiques en matière d'accompagnement des TPE-PME. Les plateformes RH, cofinancées par les DIRECCTE, les collectivités territoriales et les branches professionnelles, sorte de guichets uniques dédiés aux ressources humaines des TPE sur un territoire ou secteur particulier, permettent déjà de professionnaliser le dirigeant dans sa fonction d'employeur en l'accompagnant à trois niveaux : fourniture de conseils dans la gestion des ressources humaines, information sur le cadre légal et les aspects juridiques, enfin aide au recrutement.

1. Former systématiquement à l'égalité professionnelle et pas seulement à la lutte contre les discriminations

Les professionnels RH ont une obligation de formation à la non-discrimination (article L.1131-2 du Code du travail) : « Dans toute entreprise employant au moins 300 salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les employés chargées des missions de recrutement reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans ». Il n'existe pas d'obligation de formation à l'égalité professionnelle, d'où une compréhension souvent partielle de ce qu'implique la mise en œuvre de l'égalité professionnelle, parfois associée à la seule articulation des temps de vie ou encore à la seule mixité.

De même, la sensibilisation aux biais décisionnels est souvent absente des formations offertes en entreprise, d'où une perméabilité probable des personnes en charge du recrutement aux stéréotypes de sexe.

Or, la question des discriminations à raison du sexe fait système avec celle de l'égalité professionnelle. Séparer les deux approches voue à l'échec des actions exclusivement tournées vers la lutte contre les discriminations à raison du sexe. Traiter de l'égalité et des discriminations à raison du sexe implique de prendre en compte les questions de mixité (murs de verre), de parité (plafond de verre), de précarité (temps partiel notamment), de non partage des responsabilités familiales et domestiques entre les femmes et les hommes et de la charge mentale associée, des conditions de travail et enfin du sexisme dans toutes ses composantes et à tous niveaux (dans les relations interpersonnelles, dans les classifications, dans les process RH).

Le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle a créé un guide pour une prise en compte globale des facteurs à l'origine des inégalités entre les femmes et les hommes dans le monde du travail, intitulé « Formation à l'égalité professionnelle. Guide pour les entreprises[383] ».Il importe que les entreprises, dans leur demande de formation à la lutte contre les discriminations, réclame cette approche globale de la formation à l'égalité dans un module spécifique consacré à la discrimination à raison du sexe.

Certains membres du groupe de travail auraient souhaité introduire une obligation légale de formation à l'égalité au-delà de la seule formation légale à la non discrimination à l'embauche. Les organisations patronales ont exprimé des réserves fortes sur ce point. Un consensus a été trouvé sur la proposition d'engager une réflexion sur ce que pourrait être un module de formation spécifique sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, soit au sein de la formation à la non discrimination, soit dans la partie spécifique à l'égalité professionnelle dans le Code du travail.

- **Former les plateformes RH et 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.**

383 - Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes, *Formation à l'égalité professionnelle. Guide pour les entreprises. La roue de la formation,* 2016, disponible à l'adresse : https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2016/07/ROUE-FORMATION-LIVRET-2017-v3.pdf

- **Réfléchir à la faisabilité d'ajouter, au-delà de la formation relative à l'ensemble des discriminations dont celle à raison du sexe, une obligation de formation à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, incluant la question du sexisme (celui-ci ne se réduisant pas à la question des discriminations à raison du sexe), soit à l'article L. 1131-2 du Code du travail (formation à la non discrimination), soit à l'article L. 1141-1 et suivants du Code du travail, dans le titre IV consacré à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.**

2. Accompagner les femmes dans l'accès à la formation

On sait d'autre part que les femmes ont moins accès à la formation et que les freins sont souvent liés à leurs charges familiales[384]. D'où des mesures de facilitation pour les femmes d'accès à ces formations sur l'égalité et la non-discrimination. De même, il importe de privilégier des actions de formation en situation de travail pour les femmes précaires, non ou peu diplômées.

- **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 formateur**

- **Mettre en place des actions de formation en situation de travail (AFEST), fondées sur les conditions de travail réelles, au-delà des représentations des métiers**

Focus algorithmes :

1. FORMER LES PERSONNES EN CHARGE DU RECRUTEMENT AUX RISQUES DE DISCRIMINATION LIÉS AUX ALGORITHMES

Les risques spécifiques de discrimination liés aux nouveaux outils algorithmiques sont le plus souvent insuffisamment perçus par le personnel en charge du recrutement car la réflexion sur leur usage est encore nouvelle. Il importe d'inclure un volet sur ce thème dans toute formation à la non discrimination.

- **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**

2. FORMER LES INGÉNIEURS ET LES DIFFUSEURS DE CES OUTILS À UN USAGE ÉTHIQUE DE L'IA

La qualité des algorithmes apprenants et la neutralisation d'éventuels biais de sexe dépend en grande partie des concepteurs (ingénieurs) eux-mêmes mais également des entrepreneurs qui contribuent à leurs commercialisation. Il est nécessaire qu'ils maîtrisent les outils conceptuels nécessaires à l'identification des biais de sexe dans leurs programmes. Or, ces professions sont souvent peu formées sur les questions d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur la prégnance des biais décisionnels[385].

384 - SMADJA-FROGUEL C., *op. cit.*

385 - VILLANI C., SCHOENAUER M., BONNET Y., BERTHET C., CORNUT A.-C., LEVIN F. et RONDEPIERRE B., *op. cit.*

Plus largement, il convient de reprendre la définition de l'enseignement de l'éthique donnée par Cédric Villani et al. dans leur rapport précité[386] : « L'enseignement de l'éthique vise à transmettre aux futurs architectes de la société numérique les outils conceptuels pour identifier et confronter de manière responsable les problèmes éthiques et moraux rencontrés dans le cadre de leur activité professionnelle. En outre, compte tenu des implications concrètes des enjeux soulevés en matière de protection de la vie privée, de discrimination ou de propriété intellectuelle, ils doivent recevoir un enseignement pratique à même de faire le lien entre des théories normatives (déontologie) et leurs applications à des circonstances particulières ». Par exemple, le choix du meilleur candidat pour une offre d'embauche est-il réductible aux compétences certifiées par les établissements scolaires et universitaires ?

- **Intégrer l'éthique et la formation sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la formation des ingénieurs, chercheurs et travailleurs dans le secteur numérique pour qu'ils soient conscients des enjeux techniques, juridiques, économiques et éthiques soulevés par l'utilisation des outils IA.**

3. INTÉGRER AUX FORMATIONS LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À L'UTILISATION DES OUTILS IA DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE

Plus en amont, il est essentiel de réaliser, dès le plus jeune âge, une initiation au numérique et d'intégrer aux formations métiers professionnalisantes[387], BTS, Bac pro, master, doctorat etc., les compétences nécessaires à l'utilisation des outils IA spécifiques aux secteurs, dans le cadre de la transition numérique en cours, via la constitution de bases de données et l'entraînement aux algorithmes.

Des recommandations spécifiques en ce sens dépassent le cadre de ce rapport mais il semble essentiel de développer dès le plus jeune âge, à l'école, un entrainement et une culture du numérique, en en montrant les leviers de progrès et les risques associés et d'intégrer aux formations métiers professionnalisantes les compétences nécessaires à l'utilisation des outils IA.

386 - VILLANI C., SCHOENAUER M., BONNET Y., BERTHET C., CORNUT A.-C., LEVIN F. et RONDEPIERRE B., *op. cit.*, p.146

387 - France Stratégie, *Intelligence artificielle et travail*, 2018, p. 75

6

INCLURE : S'ENGAGER VOLONTAIREMENT POUR UNE MEILLEURE INCLUSION DES FEMMES

Afin de parvenir aux objectifs d'égalité professionnelle et de mixité des emplois, il est nécessaire de promouvoir des mesures visant à inclure les candidates et salariées au niveau des différentes procédures RH. Les freins structurels à la promotion des femmes sont légions: les parois de verre d'une part qui empêchent les femmes de se répartir et de circuler entre un grand nombre de métiers, de fonctions et de secteurs d'activité et donc d'accéder à de nouvelles échelles de carrières ; le plafond de verre d'autre part qui limite l'accès des femmes aux promotions et notamment celles qui conduisent aux postes à hautes responsabilités. Barbara Whye, directrice diversité chez Intel explique ainsi « Si vous n'incluez pas volontairement, vous excluez involontairement »[388].

1. Préciser l'engagement de l'entreprise pour l'inclusion des femmes

Certaines mentions sur les offres d'emploi, précisant l'engagement de l'entreprise pour l'égalité et les mesures en faveur de l'articulation des temps de vie, peuvent encourager les femmes à postuler.

- **Préciser les mesures favorisant l'articulation des temps de vie et l'engagement de l'entreprise pour l'égalité dans les offres d'emploi pour encourager les femmes à postuler ; diffuser ce message pour tous les postes (managers, métiers majoritairement occupés par un sexe donné) et sur tous les supports (campagnes de recrutement, offres d'emploi, etc.).**

2. Constituer des jurys sensibilisés à l'égalité des chances

Même si les résultats d'un jury ne peuvent être corrélés avec le sexe de ses membres, la diversité des profils et l'engagement dans un objectif d'égalité peuvent être des adjuvants à une bonne prise en compte de l'égalité et à une véritable neutralisation des pratiques RH.

- **Créer un comité de sélection pour le tri des candidatures sensibilisé à l'égalité entre les femmes et les hommes, en assurant notamment la mixité des personnes composant ce comité.**

3. Diversifier les sources de recrutement

De même, les entreprises doivent veiller à disposer de plusieurs canaux recrutement (*sourcing*) pour éviter l'uniformisation des profils et pour ne pas se limiter à des circuits courts (grandes écoles etc.) qui réduisent le spectre des candidatures. Ce souci doit également être affiché par les entreprises quand elles recourent à des cabinets de recrutement, notamment dans le cahier des charges qui doit préciser les attentes en matière de recrutement inclusif et non discriminant pour les femmes. Cette même vigilance doit s'appliquer aux demandes de progiciels, perçus par les personnes en charge du recrutement comme un outil protecteur, garant d'un recrutement objectif, alors même qu'une absence de précisions sur le paramétrage permet de collecter tout type de données et d'effectuer des recherches par mots-clés, sans prendre en compte la pertinence de la donnée au regard de l'emploi concerné et les risques induits de discrimination.

388 - DONNELLY G., "Intel's 2017 Diversity Report Shows Progress Is Slowest With African American Employees", *Fortune*, 30/03/2018, [en ligne] disponible à l'adresse: http://fortune.com/2018/03/30/intel-diversity-report-2017/ [consulté le 11/02/2019]

- **Avoir au moins trois canaux de recherche de candidats et candidates afin de favoriser la diversité des profils recherchés.**

- **Etablir un cahier des charges précisant aux cabinets de recrutement la volonté d'inclure des profils divers et sans discrimination à raison du sexe et décliner dans le cahier des charges à destination des producteurs de progiciels les obligations juridiques et les consignes en matière de lutte contre les discriminations.**

4. Lutter contre la fracture numérique qui touche plus particulièrement les femmes précaires et/ou seniors

Si la fracture numérique touche aujourd'hui le public des seniors et des salariés précaires, hommes comme femmes, les femmes plus nombreuses dans ces populations le sont davantage. Aujourd'hui les offres d'emploi sont souvent postées sur les sites internet généralistes ou spécialisés. Chercher un emploi ou candidater en ligne exige ainsi des compétences numériques. Or les femmes précaires et/ou seniors constituent un public particulièrement touché par la fracture numérique. Les intermédiaires de l'emploi, notamment, peuvent former les demandeuses d'emploi précaires à l'utilisation des outils numériques de recherche d'emploi.

- **Adapter l'ergonomie des sites internet d'offres d'emploi et des jobboards afin de valoriser les profils peu ou non qualifiés et notamment les femmes précaires**

- **Diversifier les canaux de recherche de candidats (recruteurs et intermédiaires de l'emploi) afin de rendre les offres accessibles au plus grand nombre et d'élargir l'éventail des candidatures**

- **Accompagner les femmes précaires et/ou seniors dans leur recherche d'emploi, notamment sur internet**

Focus algorithmes :

1. ENCOURAGER L'INCLUSION DES FEMMES DANS LE SECTEUR DU NUMÉRIQUE

Le caractère prioritaire de l'entrée des femmes dans le numérique, afin qu'elles ne soient pas exclues des emplois de demain et qu'elles pèsent sur la conception et la réalisation des systèmes algorithmiques et sur l'usage des produits associés, impose de mettre en tension les organisations autour d'objectifs quantifiés.

A l'image de ce que fait le Syntec numérique sur la féminisation des métiers du numérique, certains membres du groupe de travail souhaiteraient disposer d'une base de données nationale pour suivre les progrès spécifiques du recrutement des femmes dans ce secteur, avec des indicateurs de suivi, à l'image de ceux figurant dans la base de données économiques et sociales (BDES) sur le chapitre de l'égalité entre femmes et hommes. Des informations sur le soutien à l'entreprenariat féminin dans ce secteur leur sembleraient également utiles.

- **Demander aux Instituts de statistiques un traitement spécifique, à intervalles réguliers, de la place et du traitement des femmes dans le secteur du numérique (augmentation, promotion, etc.).**

Il est à noter que la faible présence des femmes dans les métiers d'ingénieurs est un facteur de reproduction des biais de sexe dans les algorithmes. Les femmes ne représentent que 33% des personnes du secteur du numérique[389].

Le manque de diversité actuel du monde du numérique, puisque les algorithmes sont majoritairement conçus par des hommes, joue un rôle important dans la reproduction des biais cognitifs et sexués, souvent inconscients, que ce soit dans la conception des programmes, l'analyse des données ou l'interprétation des résultats. **La féminisation de la profession et l'inclusion des femmes** est ainsi un enjeu crucial de réduction des biais de sexe dans les algorithmes de recrutement et de gestion du déroulement de carrières. Une recommandation en faveur d'un objectif chiffré de la place des filles dans les filières du numérique s'impose mais dépasse le cadre de ce rapport. En revanche, la participation des entreprises à des forums sur la place des femmes dans les métiers scientifiques et techniques est essentielle.

- **Missionner des femmes exerçant des métiers techniques ou scientifiques afin qu'elles soient les ambassadrices de ces métiers dans les forums organisés par les écoles ou universités partenaires.**

2. VEILLER AU MAINTIEN DES FEMMES DANS LE SECTEUR DU NUMÉRIQUE

Au-delà du recrutement se pose la question du maintien des femmes dans ces métiers : après 10 ans d'expérience, 41% des femmes quittent le secteur contre seulement 17% d'hommes[390]. Les chercheurs montrent que le taux de départ atteint un pic à l'âge de 35 ans, après une ou deux promotions. Impression d'isolement, sexisme, sentiment d'être susceptibles de moins évoluer que leurs collègues masculins, culture « geek » excluant les femmes, les causes sont nombreuses et l'hémorragie demeure inquiétante.

- **Etre particulièrement attentif au maintien des femmes dans l'emploi dans le secteur du numérique, en identifiant les facteurs d'exclusion et de découragement pour les femmes travaillant dans ce secteur, et, notamment, la question du sexisme.**

En conclusion,

pour reprendre les mots de Bertail *et al.*, « l'intelligence artificielle ne tiendra ses promesses que si les enjeux d'équité, d'interprétabilité, d'explicabilité et de responsabilité sont considérés au même niveau que la recherche d'efficacité. S'il est encore difficile de savoir comment concevoir une régulation efficace sans brider l'innovation, nul doute que la maîtrise des risques passe en partie par l'éducation, la formation et la diffusion d'une « culture des données et des algorithmes » auprès d'un large public »[391].

389 - VILLANI C., SCHOENAUER M., BONNET Y., BERTHET C., CORNUT A.-C., LEVIN F. et RONDEPIERRE B., *op. cit.*

390 - National Center for Women and Information Technology, W*omen in IT : The facts,* 2010

391 - BERTAIL P., BOUNIE D., CLEMENÇON S. et WAELBROECK P., *op. cit.*, p.19

REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été réalisé par le groupe de travail du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle consacré à l'égalité dans les procédures RH avec le concours de personnalités extérieures, et avec l'appui du Secrétariat général du CSEP. Que l'ensemble de ces personnes en soient remerciées.

Membres du groupe de travail

Sandra AGUETTAZ (MEDEF) ; **Clémence ARMAND** (DGCS/SDFE) ; **Karine BABULE** (ANACT) ; **Antoine BENOIST** (MEDEF) ; **Anne-Laure BOUTOUNET** (DGT) ; **Nicole BREJOU** (Pôle Emploi) ; **Maryse BRUN** (AFPA) ; **Bruno CAMPAGNE** (DGT/RT1) ; **Carole CANO** (CFE-CGC) ; **Geneviève CHABERT-THOMAS** (DGCS/SDFE) ; **Florence CHAPPERT** (ANACT) ; **Philippe CHOGNARD** (CPME) ; **Béatrice CLICQ (**FO) ; **Saïd DARWANE** (personnalité qualifiée) ; **Laurent DEPOND** (personnalité qualifiée) ; **Marie DUPORGE** (DGEFP) ; **Catherine FOUCHER** (U2P) ; **Xavier GUISSE** (MEDEF/UIMM) ; **Clémence HELFTER** (CGT) ; **Azdine HENNI (**CGT) ; **Nelly HERIBEL (**Ministères sociaux) ; **Carol LAMBERT** (MEDEF) ; **Dominique MARCHAL (**CFDT) ; **Annaïck MORVAN** (DGCS/SDFE) ; **Emilie PETÉ** (MEDEF) ; **Béatrice TAILLARDAT-PIETRI** (MEDEF) ; **Victor PIETRIGA** (FO) ; **Céline RICHER** (CFTC) ; **Alexandre SALLÉ** (Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social) ; **Rachel SILVERA** (personnalité qualifiée) ; **Christiane THERRY** (personnalité qualifiée) ; G**abriel THOISON** (FO) ; **Pia VOISINE** (MEDEF).

Secrétariat général

Brigitte GRESY, Secrétaire générale du CSEP, rapporteure,

Sarah LEBERT, chargée de mission, rapporteure,

Coline PELISSIER, co-rapporteure.

Avec la participation de **Marie BECKER,** ex-conseillère au CSEP, **Laurine CHASSAGNE,** ex-stagiaire au CSEP, et **Caroline DUHAÂ,** stagiaire au CSEP.

Personnalités auditionnées

NOM	TITRE	INSTITUTION
Serge ABITEBOUL	Directeur de recherche	Institut national de recherche dédié au numérique (INRIA)
Jean-François AMADIEU	Directeur	Observatoire des discriminations
Simon BARON	Chief Science Officer	AssessFirst
Claude BOUMENDIL et Anne INIZAN	Directeur du pôle RH-RSE et Directrice des relations sociales	STMicroelectronics
Clotilde CORON	Enseignante-chercheuse en GRH	Institut d'administration des entreprises
Hélène DENNERY, **Béatrice JOUBERT,** **Louis-Charles VANNIER** **et Valéria MASCELLANI**	Présidente Directrice Internationale Conception tests RH Psychologue, spécialiste des analyses de données Psychologue, consultante	Société éditrice de tests EPCA
Laurent DEPOND	Directeur Associé	Valeurs et Développement - Collaboration et Inclusion
Laurence DEVILLERS	Professeure en informatique appliquée aux sciences sociales	Université Sorbonne Paris 4
François GEUZE	Maître de Conférences associé dans le Master Management des Ressources humaines (MRH)	Lille Université
Jérémy LAMRI	Co-fondateur	Monkey Tie
Daniel LOUIS	VP opérations	Eptica Lingway

REMERCIEMENTS

NOM	TITRE	INSTITUTION
Antoine MORGAUT et Hymane BEN AOUN	Président Vice-Présidente	Syntec Conseil en recrutement
Jean-Baptiste OBENICHE	Responsable pôle Innovation Diversité et Performance au Travail	EDF
Bénédicte RAVACHE	Secrétaire générale	ANDRH
Christian THIOUDELLET	Co-fondateur	Monkey Tie

ANNEXES

- Lettre de mission
- Présentation de la DGT lors de son audition par le CSEP
- Webinar ANDRH
- Charte Syntec du recrutement responsable
- Charte à compétence égale « Réseaux Sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement »
- Charte CFE-CGC/Le Lab RH « éthique et numérique RH »
- Charte du Défenseur des droits pour les intermédiaires de l'emploi « Ensemble pour l'égalité dans les recrutements »

ANNEXE 1 : Lettre de mission

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

SECRETARIAT D'ETAT EN CHARGE DE L'EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

La Ministre

Paris le 19 Septembre 2017

Madame la Secrétaire générale,

Le 5 septembre dernier, en séance plénière du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP), j'ai souligné l'importance du renforcement dans l'accompagnement des entreprises et du développement, en complémentarité avec la mise en œuvre de la loi, de solutions innovantes pour faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes.

Les pratiques en matière de ressources humaines (RH) ont fortement évolué ces 15 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 de plus en plus perfectionnés d'aide à la décision (logiciels, tests, algorithmes, intelligence artificielle) se sont développés afin d'offrir aux employeurs, responsables de la gestion des ressources humaines et managers, des solutions visant à évaluer la personnalité et les aptitudes des candidat.e.s et salarié.e.s, à pronostiquer la performance des candidat.e.s et leur adaptabilité aux valeurs de l'entreprise et à limiter les marges d'erreur dans les prises de décision. Dans le discours des gestionnaires de RH ou des cabinets conseils en RH, l'utilisation de ces outils est présentée comme une garantie d'objectivité des procédures RH, voire comme un levier de réduction des discriminations.

Pour autant, les femmes continuent d'être défavorisées en matière d'embauche, sont moins bien évaluées que leurs collègues masculins et accèdent plus difficilement à des augmentations salariales et à des promotions. Les dernières études publiées par France Stratégie[1] et l'OIT[2] mettent en évidence que les femmes continuent d'être les premières victimes des inégalités sur le marché du travail.

Dans la continuité des travaux réalisés par le CSEP sur le sexisme ordinaire dans les relations interpersonnelles au travail et les facteurs susceptibles d'induire des discriminations fondées sur le sexe dans les systèmes de classification des emplois, je souhaite que le CSEP constitue un groupe de travail qui analysera les pratiques de gestion des ressources humaines, les modes opératoires et les outils/techniques d'aide à la décision dont certains sont basés sur des algorithmes. L'enjeu est de voir si l'utilisation de ces outils et techniques ne présente pas le risque de reproduire et d'automatiser des phénomènes discriminatoires, voire de créer de nouveaux mécanismes discriminants à l'égard des femmes. Il sera nécessaire d'analyser la

[1] Le coût des discriminations
[2] 10ème Baromètre sur la perception des discriminations

construction et l'utilisation ces outils et de vérifier s'ils ne sont pas élaborés à l'aune de critères dits « masculins » ou influencés par le schéma social du « candidat-salarié idéal », dont on sait qu'il est le plus souvent masculin.

Le groupe de travail formulera des recommandations sur l'impact de ces outils et techniques sur l'emploi et la gestion des carrières des femmes et étudiera la possibilité d'élaborer un outil opérationnel, sous la forme d'un Kit à l'usage des entreprises, permettant de détecter les stéréotypes de sexe et le sexisme, et proposant des bonnes pratiques.

Ces travaux pourraient porter sur les points suivants :

1- Une revue de la littérature scientifique existante sur le sujet des stéréotypes de sexe et du sexisme dans les process RH et leur impact potentiellement défavorable sur les femmes ;
2- Un état des lieux des guides de formation et de sensibilisation à destination des acteurs de l'entreprise existant sur le sujet, en identifiant les zones non encore ou insuffisamment investies ;
3- Un recensement des procédures et outils utilisés en matière de recrutement et de gestion de carrière (méthode traditionnelle et outils numériques) et leur analyse au regard de l'objectif d'égalité professionnelle. Cette analyse pourra s'appuyer sur une enquête administrée auprès d'entreprises engagées pour l'égalité entre les femmes et les hommes ;
4- L'audition de directeur.rice.s et membres des services de ressources humaines et des chefs d'entreprise (pour les PME notamment) ;
5- La rencontre avec des éditeur.trice.s de tests, des cabinets et start-ups spécialisés en ressources humaines, des expert.e.s en informatique, des programmeur.euse.s proposant ou utilisant des logiciels, tests, algorithme etc.

Je souhaite pouvoir disposer de vos travaux au mois de février 2018. Pour leur réalisation, vous pourrez vous appuyer sur toutes les compétences utiles dans les services de l'Etat comme parmi les acteurs du marché de l'emploi. Vous pourrez également adjoindre à ce groupe de travail toutes les personnes et notamment les chercheur.e.s susceptibles d'enrichir vos travaux.

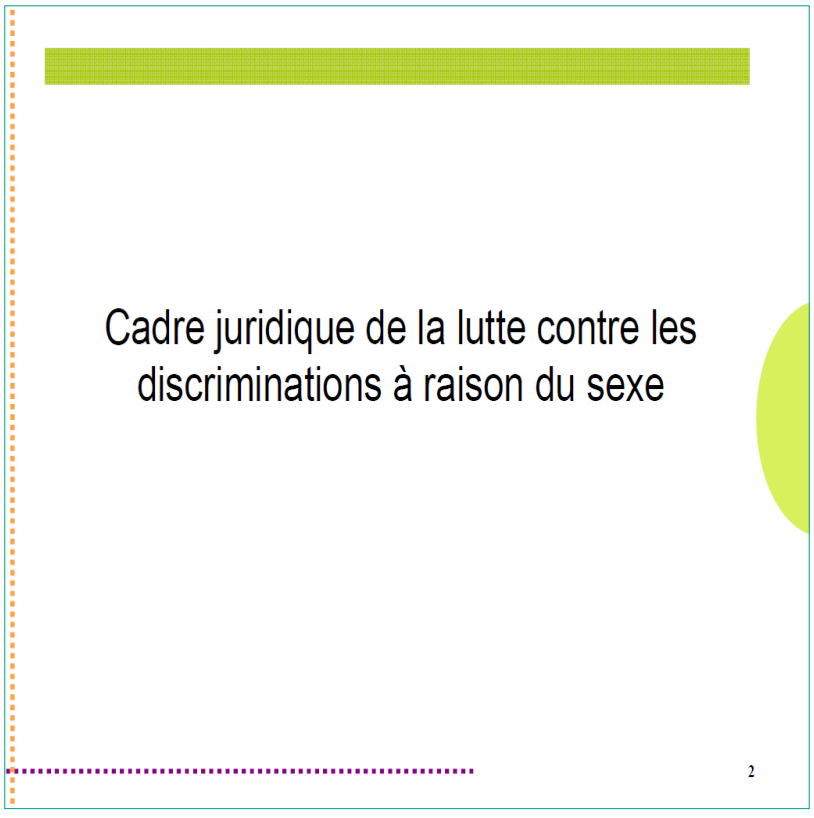
Je vous prie d'agréer, Madame la Secrétaire générale, l'expression de ma sincère considération.

Marlène SCHIAPPA

Madame Brigitte GRESY
Secrétaire générale
Haut Conseil à l'Egalité
99 rue de Grenelle
75700 PARIS

ANNEXE 2 :
Présentation de la Direction Générale du Travail (DGT) lors de son audition par le CSEP, 21 juin 2018





Sources

- Principes internationaux et européens : DUDH 1948, Convention OIT n° 111 de 1958, Pactes de 1966 de l'ONU, Convention de 1965 sur la discrimination raciale, Convention de 1979 sur la discrimination à l'égard des femmes ;
- Directives communautaires : 2000/78/CE portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ; 2006/54/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail ;
- Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 ;
- Code du travail et code pénal.

3

Eléments de définition

Une discrimination, ce n'est pas seulement :

- une différence de traitement (*je rémunère différemment 2 salariés, je recrute un candidat plutôt qu'un autre*) ;
- une différence de traitement injustifiée (*je rémunère différemment 2 salariés occupant des postes de valeur égale et placés dans une situation comparable*) ;

….Mais une différence de traitement défavorable fondée sur un critère distinctif sur la base duquel le droit interdit de fonder des distinctions juridiques.

4

Eléments de définition

Une discrimination doit-elle être intentionnelle ?

→ Devant les prud'hommes : Non, il suffit que la situation d'inégalité soit en lien avec une caractéristique de la personne ;

→ Devant le juge pénal: Oui, nécessité d'une intention discriminatoire de l'auteur de la mesure.

5

Dispositions générales du code du travail

L. 1132-1 :

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, telle que définie à l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, **notamment en matière de rémunération**, au sens de l'article L. 3221-3, **de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat** en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.

6

Dispositions spécifiques du code du travail (sexe, grossesse)

Il est interdit :

- de mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché (L.1142-1) ;
- de prendre en considération le sexe ou l'état de grossesse d'une femme pour refuser de l'embaucher ou pour rompre son contrat de travail (L.1142-1 + L.1225-1)

=>

  - interdiction de rechercher ou faire rechercher toutes informations concernant l'état de grossesse de la candidate ou de la salariée (L.1225-1) ;
  - la candidate à un emploi ou la salariée n'est pas tenue de révéler son état de grossesse (L.1225-2) ;

- de rompre le contrat de travail de la salariée enceinte ainsi qu'au cours de son congé de maternité et de la période qui suit immédiatement ce congé (L. 1225-4).

7

Discrimination directe / indirecte

La discrimination directe est la situation dans laquelle, sur le fondement d'un des critères discriminatoires, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une personne ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable

8

Discrimination directe / indirecte

2 exceptions :

- **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 (L. 1142-2)

⇒ Artistes, mannequins, modèles

- **Les actions « positives »** (article 157§4 du traité de l'UE)

« Pour assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes dans la vie professionnelle, le principe de l'égalité de traitement n'empêche pas un État membre de maintenir ou d'adopter des mesures prévoyant des avantages spécifiques destinés à faciliter l'exercice d'une activité professionnelle par le sexe sous-représenté ou à prévenir ou compenser des désavantages dans la carrière professionnelle. »

9

Discrimination directe / indirecte

- **Les actions « positives » : des conditions strictes de mise en œuvre**

→ Doivent être prévues, soit par :
- une disposition réglementaire,
- une stipulation d'un accord de branche ou d'entreprise,
- une disposition d'un plan « égalité professionnelle ».

→ Doivent être temporaires

→ Ne doivent pas présenter un caractère absolu et inconditionnel (CJUE, Kalanke, 1995)

Exemple : la disposition d'un accord d'entreprise accordant au personnel féminin une demi-journée de congé à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes (*Cass. soc., 12 juillet 2017*).

10

Discrimination directe / indirecte

Une discrimination indirecte se produit lorsque :

- *Une disposition, un critère ou une pratique, apparemment neutre, est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes relevant d'un critère, par rapport à des personnes relevant d'un autre critère*

Présomption de discrimination

Sauf si :

- *Cette disposition, ce critère, cette pratique est justifié par un but légitime* = **objectif légitime**
- *Et que les moyens pour parvenir à ce but sont appropriés et nécessaires* = **proportionnalité** ou **adéquation des moyens à l'objectif**

11

Discrimination directe / indirecte

Exemples de discriminations indirectes reposant sur le critère du sexe :

- Disposition conventionnelle prévoyant pour l'accès à un indice de rémunération supérieur, la prise en compte intégrale de l'ancienneté des salariés accomplissant au moins les ¾ de l'horaire normal, mais seulement la moitié de cette ancienneté pour ceux dont l'horaire est compris entre la moitié et les ¾ de l'horaire normal (*CJCE, 7 fév. 1991*).

- Le fait de subordonner le bénéfice d'une allocation de retraite supplémentaire à un nombre minimum d'heures de travail, dès lors que cette condition conduit à exclure, sans justification objective, un nombre significatif de femme, travaillant à temps partiel, et en proportion bien plus élevé que celui des hommes (*Cass. soc., 3 juillet 2012*)

12

Discrimination, quelles conséquences ?

- En droit du travail => Nullité de l'acte discriminatoire

  → dans le cas d'un licenciement => obligation de réintégration;

  → dans le cas d'une discrimination à l'avancement => rattrapage des salaires qui auraient dû être perçus.

- Au niveau pénal :

- 225-2 du code pénal : **3 ans d'emprisonnement** et **45 000 € d'amende** lorsque la discrimination consiste :
  - A refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ;
  - A subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ou prévue aux articles 225-1-1 ou 225-1-2 ;

- L. 1146-1 du code du travail : **1 an d'emprisonnement** et **3750 € d'amende**

→ Vise toutes mesures discriminatoires liées au sexe ou à la grossesse (rémunération, formation, affectation, qualification, classification, promotion professionnelle, mutation…)

13

Le respect de la vie privée - Principes mobilisables

14

Le respect de la vie privée – Principes mobilisables

❖ En droit national, un corpus juridique protecteur des individus en général

- L'article 9 du code civil : « *Chacun a droit au respect de sa vie privée... »*
- L'article 226-1 du code pénal relatif à l'atteinte à la vie privée, qui punit d'un an d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende le fait de volontairement porter atteinte à l'intimité de la vie privée d'autrui
- L'article 226-15 du même code, qui punit des mêmes peines l'atteinte au secret des correspondances

15

Le respect de la vie privée – Principes mobilisables

❖ Dans la relation de travail, vis-à-vis des salariés,

- L'impératif général de proportionnalité entre le but recherché et les restrictions apportées aux libertés individuelles (articles L. 1121-1 et L. 1321-3 CT)
- L'exigence de loyauté et de bonne foi devant présider à toute relation de travail concourt également au respect de la vie privée :
  - Le contrat de travail doit être exécuté de bonne foi (article L. 1222-1 CT)
  - Le salarié doit être informé, préalablement à leur mise en œuvre,
    - des dispositifs de collecte d'informations personnelles le concernant (article L. 1222-3 CT)
    - des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard. Celles-ci devant par ailleurs être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (article L. 1222-4 CT)

16

Le respect de la vie privée – Principes mobilisables

❖ Les exigences de proportionnalité, de justification et de bonne foi doivent également être respectées, avant même que la relation de travail commence, à l'égard des candidats à un emploi

- La limitation des informations collectées : ne peuvent être demandées au candidat que les informations pertinentes au regard de l'emploi à pourvoir (article L. 1221-6 CT)
- L'information du candidat sur les méthodes et techniques d'aide au recrutement : mesure miroir à celle existant pour les salariés (article 1221-8 CT)

17

Le respect de la vie privée – Principes mobilisables

❖ Le respect de ces principes nécessite parfois la mise en œuvre d'autres normes, telles que :

- La convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (notamment son article 8 qui protège le vie privée et familiale)
- Le règlement général sur la protection des données du 27 avril 2016 et la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 dite « informatique et libertés » modifiée

L'algorithme et la décision humaine

Les risques de biais discriminatoires lorsque l'algorithme prépare la décision humaine en matière de recrutement ou de gestion de carrière (promotions, mutations, …)

L'algorithme et la décision humaine

- Le risque principal : la reproduction des schémas

Illustration : un établissement bancaire utilise une masse importante de données pour traiter la mobilité interne de ses salariés alors que le critère de la masse n'est pas forcément pertinent :

⇒ Les profils atypiques seront « noyés » par l'algorithme alors que précisément ce sont ceux qui font sortir du schéma, parfois non vertueux, de l'entreprise.

(*Exemple : si les femmes sont faiblement représentées, le modèle de recrutement favorisant les hommes va être reproduit.*)

20

L'algorithme et la décision humaine

❖ Contrer la logique de reproduction

- Déterminer l'orientation à donner à l'entreprise : faire l'état des lieux et identifier les corrections à apporter

- Assurer un contrôle de cette orientation et des moyens s'y parvenir, notamment via le dialogue social dans l'entreprise

→ Illustration dans la sphère publique : L'obligation de publier les codes qui fondent les décisions individuelles prises par l'administration a mis en évidence des biais, notamment pour l'application APB, l'utilisation sur tirage au sort qui ne figurait pas dans les critères de sélection.

21

Les réseaux sociaux

Pas de jurisprudence établie mais quelques points de repère :

Il y a sans doute lieu de distinguer les réseaux professionnels dédiés (LinkedIn) dont l'objet même est de porter certaines informations à la connaissance de recruteurs, des plateformes personnelles type Facebook.

Dans tous les cas, au-delà de la collecte de l'information, le traitement qui en est fait et la décision finale doivent répondre à l'exigence de non-discrimination : Ni l'utilisation d'algorithmes, ni le recours aux réseaux sociaux n'exonèrent l'employeur de sa responsabilité en matière de non discrimination

ANNEXE 3 : Webinar ANDRH



Objectifs du webinar

- Connaître le Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle (CSEP) , ses missions et actualités
- Comprendre les résultats de l'enquête inédite « Les pratiques RH en faveur de l'égalité professionnelle F/H à l'ère des nouvelles solutions digitales »
- Découvrir les premières réactions et les prochaines étapes d'analyse de cette enquête

04/09/2018 Webinar ANDRH | RH, égalité professionnelle F/H et nouvelles solutions digitales 2

Les intervenantes



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

Brigitte GRESY
Secrétaire Générale du Conseil Supérieur à l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP)



Bénédicte RAVACHE
Secrétaire Générale de l'ANDRH, l'Association nationale des DRH

04/09/2018 Webinar ANDRH | RH, égalité professionnelle F/H et nouvelles solutions digitales 3

Le Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle
Un acteur central avec une triple mission

Créé par la loi « Roudy » de 1983

Présidé par la Secrétaire d'Etat chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes.

Instance consultative et tripartite, elle participe à la définition et à la mise en œuvre de la politique menée en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

- **Une mission juridique** : consultation sur les projets de lois et décrets ayant pour objet d'assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les textes relatifs à des conditions particulières de travail propres à l'un ou à l'autre sexe,
- **Une mission évaluative et de suivi** : évaluation et suivi des politiques relatives à l'égalité professionnelle (rapport biannuel faisant état de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et mentionnant les suites données aux avis émis par le Conseil.
- **Une mission de proposition** : proposition d'actions et de mesures tendant à améliorer l'égalité professionnelle, sur la base d'études, de recherches et d'initiatives lancées par ses soins.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE
ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Le Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle
Composition et champs d'action

Une instance tripartite où siège l'ensemble des partenaires sociaux…

- 7 représentants de l'Etat dont les représentants du ou de la ministre chargé.e des droits des femmes et les représentants du ou de la ministre chargé.e du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
- 3 directeurs d'établissements publics (ANACT, AFPA, Pôle Emploi)
- 9 représentants des salariés désignés sur proposition des organisations syndicales représentatives au niveau national
- 9 représentants des employeurs
- 9 personnalités désignées en raison de leur compétence ou de leur expérience

… sur des champs de compétences variés

- Articulation des temps de vie
- Modes de garde
- Congés familiaux
- Systèmes de représentation dans l'entreprise, de harcèlement sexuel et moral
- Formation initiale et continue
- Diversification des choix professionnels des filles et des garçons
- Création d'entreprise par les femmes

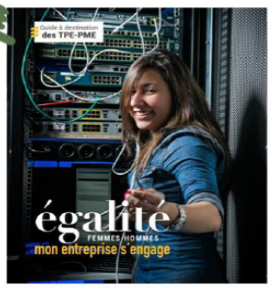
Les travaux de l'ANDRH sur l'égalité professionnelle


« Huit impulsions pour l'égalité réelle »

Tribune parue dans Le Monde
#ANDRH4MIXITY



Dossier Spécial Ega pro
Numéro 588



Guide « Egalité F/H Mon entreprise s'engage! »

Un rapport prévu à l'automne 2018

La préparation du rapport du Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle intitulé « Prise en compte de l'égalité F/H dans les pratiques RH » est en cours



Objectifs:

→ Rendre visibles certaines pratiques RH dans le recrutement et l'accompagnement de carrière pouvant induire des discriminations selon le sexe

→ Donner quelques clés d'action pratiques

Basé sur

- Les travaux du groupe de travail dédié du CSEP
- Une revue de littérature
- Les auditions d'acteurs majeurs (DRH, éditeurs de tests, chercheurs, associations etc.)
- L'enquête auprès des adhérents ANDRH

Automne 2018
Présentation à **Marlène Schiappa**
Secrétaire d'Etat auprès du Premier Ministre, chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes

Calendrier de la contribution de l'ANDRH au rapport du CSEP







+ 116 répondant·e·s

#InfluenceRH

Audition de l'ANDRH par le CSEP
05.06.2018

Enquête ANDRH-CSEP
18.06 au 06.07.2018

Webinar de partage des résultats
4.09.2018

Contexte et méthodologie de l'enquête

► Face aux évolutions du marché de l'emploi et au développement du numérique, les pratiques en matière de ressources humaines se transforment. La prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes est dès lors plus que jamais d'actualité.

Une enquête ANDRH-CSEP pour repérer les bonnes pratiques et les points de vigilance

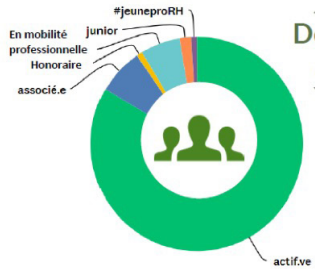
40 questions pour explorer les usages numériques des RH et leur impact sur l'égalité professionnelle F/H

Administrées auprès des 5000 adhérent.e.s ANDRH

Du 18 juin au 6 juillet 2018

Contexte et méthodologie
Une grande variété d'entreprises

116 répondant·e·s

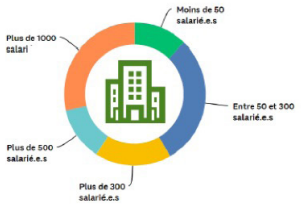


Dont 83 % d'actif·ve·s

Venant de 46 groupes locaux ANDRH

Des entreprises de **tous secteurs d'activités**

Et de tailles variées

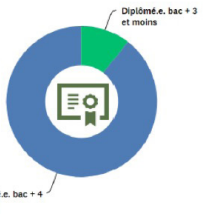


Un profil type du.de la répondant.e

Plutôt des répondantes avec **73%** de femmes

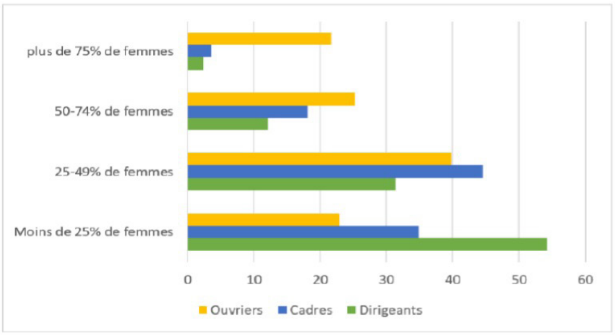
99% des répondant.e.s ont **plus de 30 ans**

90% des répondant.e.s ont **bac + 4 et plus**



Une très large majorité de **cadres** (97%)

Féminisation des entreprises



21,69% des répondant.e.s n'ont **aucune femme** parmi leurs dirigeants

1/3 des entreprises compte **moins de 25% de femmes cadres**



La rédaction des offres d'emploi et des fiches de poste

ANDRH
Association Nationale des DRH

- **36**% des fiches de poste et **44**% des offres d'emploi sont rédigées de manière à montrer que **le poste est ouvert autant aux femmes qu'aux hommes au-delà de l'usage de la mention H/F**
- Toutefois, **52**% des répondant.e.s n'adoptent **aucune rédaction ou visuel particulier visant à favoriser l'égalité professionnelle F/H.**
- Pour encourager les candidatures quel que soit le genre, les RH utilisent principalement **l'écriture inclusive et des visuels à contre-courant des stéréotypes** : une femme pour un métier technique, un homme pour une fonction support etc.

Le sourcing

ANDRH
Association Nationale des DRH

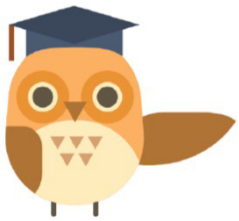


Les modes de sourcing sont variés : jobboards (87%), sites web (80%), réseaux sociaux (60%) etc.

Toutefois, près de 67% des RH utilisent aussi leur réseau de relations et 60% d'entre eux sourcent des candidatures auprès d'établissements scolaires ou d'enseignement supérieur.



Le sourcing



Parmi les 45% de répondant.e.s qui mènent des campagnes de recrutement, seuls **16%** mettent en avant l'engagement de l'entreprise pour l'égalité

→Visuels/témoignages mixtes
→Mention du Label Egalité
→Mise en avant de réseaux de femmes

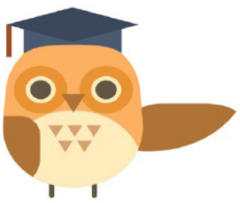
La sélection des candidat.e.s
Le tri de CV



Ce sont principalement les équipes RH qui effectuent le tri de CV (79,45%) devant les managers avec appui de la DRH (31,51%). Les cabinets de conseil n'interviennent à cette étape que dans 17.81% des cas.

►2/3 des RH ont formalisé les critères de sélection de CV : l'expérience vient en première place (pour 97% des RH) juste devant les compétences (94%) puis le diplôme (75%). La proximité géographique est citée par 32% des répondant.e.s suivie par la mobilité internationale à 28%. Seuls 4% des RH déclarent tenir compte de la situation familiale et conjugale des candidat.e.s.

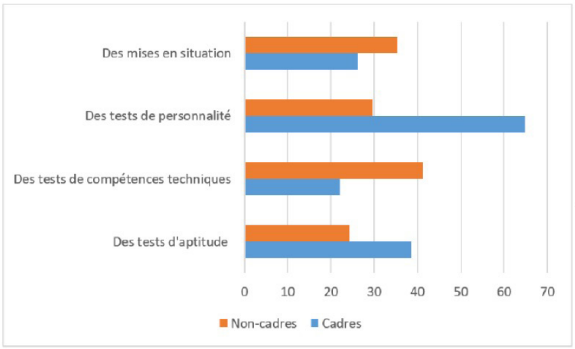
La sélection des candidat.e.s
Le tri de CV



Seuls **12%** des répondant.e.s utilisent un logiciel de tri de CV

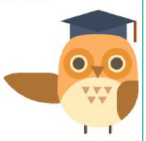
Sur cette part, **3%** ont paramétré ou fai paramétrer le logiciel dans une optique d'égalité professionnelle F/H

La sélection des candidat.e.s
Les tests et mises en situation



2/3 des répondant.e.s déclarent utiliser des tests de personnalité, principalement pour les cadres (65%). Près **d'une entreprise sur deux propose des mises en situation**. Les tests de compétences techniques sont utilisés par **46%** des répondant.e.s, **principalement pour les non-cadres (41%).**

16,5% des utilisateurs.trices de ces tests analysent la proportion de femmes et d'hommes en sortie de leur administration.



04/09/2018 Webinar ANDRH | RH, égalité professionnelle F/H et nouvelles solutions digitales 19

La sélection des candidat.e.s
Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont un canal privilégié par **68%** des répondant.e.s pour recueillir des informations complémentaires sur un.e candidat.e avec **un usage majoritaire des réseaux sociaux professionnels**.

LinkedIn 98%

viadeo 37%

facebook 30%

04/09/2018 Webinar ANDRH | RH, égalité professionnelle F/H et nouvelles solutions digitales 20

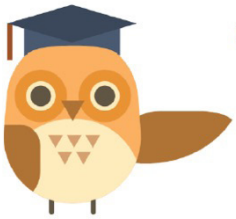
La sélection des candidat.e.s
Les entretiens d'embauche

Les entretiens d'embauche sont **majoritairement réalisés par un binôme RH/manager (69%).** Lorsque ce n'est pas le cas, les RH seuls peuvent également s'en charger (67%) ou le manager direct (61%). Le top management n'est sollicité que dans 39% des cas.



04/09/2018 Webinar ANDRH | RH, égalité professionnelle F/H et nouvelles solutions digitales 21

La sélection des candidat.e.s
Les entretiens d'embauche



Les entretiens sont formalisés avec des documents dédiés (guide ou grille d'entretien, fiche de poste etc.) chez **83%** des répondant.e.s

Cependant, ces documents n'alertent sur les stéréotypes de sexe et les possibles biais qu'ils induisent que dans **15%** des cas.



Evaluation de la performance



Une majorité de répondant.e.s déclare mener les entretiens individuels d'évaluation de la performance **selon une grille précise (68%).**

Sur cette part, **12%** rapportent avoir mené une réflexion spécifique sur la possibilité d'occurrences de stéréotypes de sexe dans la grille d'évaluation.



Ces entretiens font l'objet de compte-rendu dans **79%** des cas et **la moitié des RH (51%) sont alors attentifs à ne pas utiliser de stéréotypes de sexe**, notamment **dans le vocabulaire utilisé pour rendre compte de la performance du.de la collaborateur.trice.**

L'évolution de carrière

85,5% des répondant.e.s **publient systématiquement en interne les offres de poste** à pouvoir.

Parmi les méthodes de repérage des talents modernes, **plus d'un répondant.e sur cinq (21%) a recours aux évaluations à 180 ou 360°**, 13% à des systèmes d'auto-déclaration des salarié.e.s et **seuls 6% des RH utilisent le Big Data.**





L'impact de ces outils et process sur l'égalité professionnelle F/H n'a été analysé que dans **7%** des cas.

L'évolution de carrière



Lorsqu'une people review est en place, seuls **50% des répondant.e.s mettent les potentiels de femmes en visibilité**

Seuls 32,5% des répondant.e.s ont **recours aux short-lists mixtes**

→ 24% pour les postes de cadres
→ 15% pour les postes de dirigeant.e.s
→ 12% pour les postes d'ouvrier.e.s

L'évolution de carrière

L'écrasante majorité des RH (**87%**) **n'utilisent pas les outils relevant d'un algorithme complexes** (par exemple « matching par critères », « solutions prédictives » etc.) ou ne savent pas s'ils sont utilisés dans leur entreprise (9%).

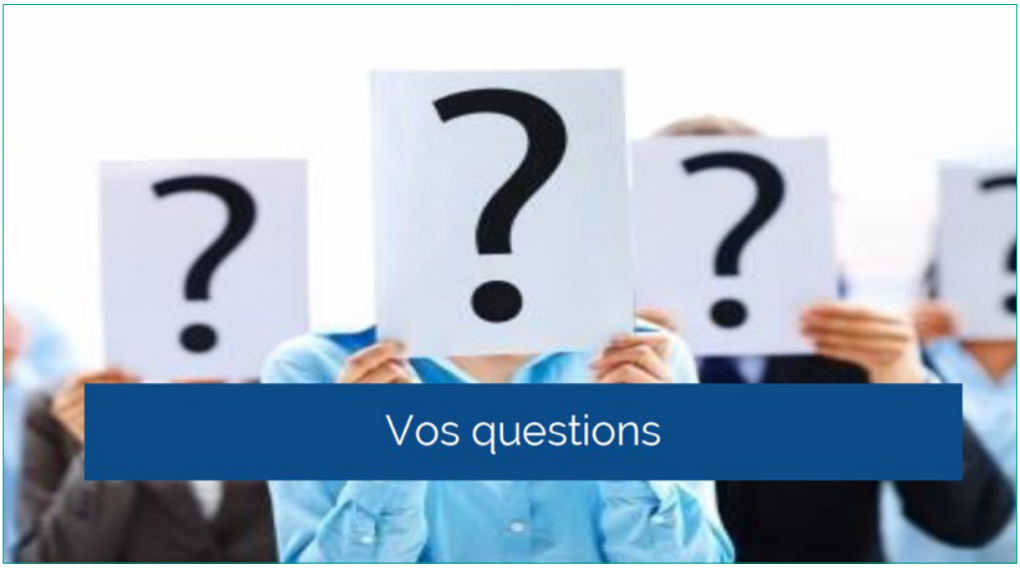


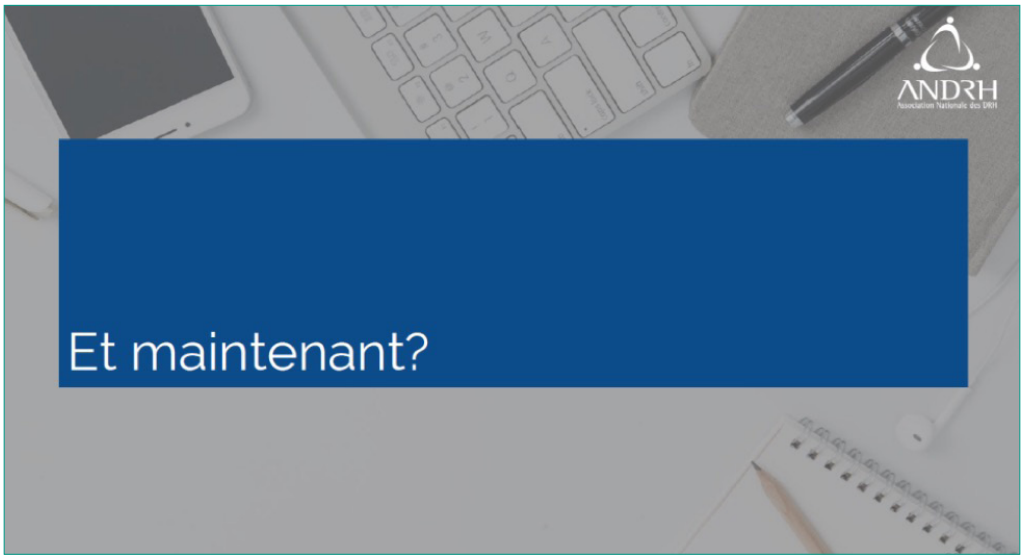
Ces outils et leur impact sont peu connus des RH qui déclarent à plus d **57%** ne pas savoir s'ils favorisent l'égalité professionnelle F/H.


Indicateurs et suivi
ANDRH
53%
des répondant.e.s comparent le nombre de femmes et d'hommes dans les différentes étapes du recrutement
38% à l'étape des entretiens
37% lors du tri de CV
35% pour l'accès aux promotions
29% pour l'accès aux formations
54% des répondant.e.s suivent ces indicateurs d'une année sur l'autre et 1/3 d'entre eux les ont inclus dans leur accord ou plan sur l'égalité professionnelle
04/09/2018
Webinar ANDRH | RH, égalité professionnelle F/H et nouvelles solutions digitales
30


ANDRH
Mesure d'impact
29


Indicateurs et suivi
ANDRH
53%
des répondant.e.s comparent le nombre de femmes et d'hommes dans les différentes étapes du recrutement
38% à l'étape des entretiens
37% lors du tri de CV
35% pour l'accès aux promotions
29% pour l'accès aux formations
54% des répondant.e.s suivent ces indicateurs d'une année sur l'autre et 1/3 d'entre eux les ont inclus dans leur accord ou plan sur l'égalité professionnelle
04/09/2018
Webinar ANDRH | RH, égalité professionnelle F/H et nouvelles solutions digitales
30





Prochaines étapes

ANDRH

- L'égalité entre les femmes et les hommes a été désignée grande cause du quinquennat. Les études montrent qu'il est nécessaire de continuer à travailler sur ce sujet, y compris en entreprise
- Le CSEP prépare son rapport « Prise en compte de l'égalité Femmes-Hommes dans les pratiques RH » en intégrant les résultats de l'enquête menée auprès des adhérents ANDRH
- Présentation de ce rapport à Marlène Schiappa, Secrétaire d'Etat auprès du Premier Ministre, chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes
- Mise en perspective et challenge des conclusions du rapport par les adhérents de l'ANDRH à l'occasion d'un prochain échange

04/09/2018 Webinar ANDRH | RH, égalité professionnelle F/H et nouvelles solutions digitales 33


A vos agendas pour vos prochains webinars !
Merci pour votre attention !
Retrouvez prochainement le support de présentation dans votre espace adhérent.e.
Suivez également toute l'actualité de l'ANDRH sur
www.andrh.fr
Et dans la revue Personnel !
25
SEP
WEBINAR RH ET LGBTQI+
Je m'inscris
En savoir plus
18
OCT
WEBINAR PREVENIR LE SEXISME EN ENTREPRISE
Je m'inscris
En savoir plus
#JeunesProsRH
SÉMINAIRE
Transformation
Prix du DRH numérique
34

ANNEXE 4 :
Charte du recrutement responsable (Syntec)

CHARTE DU RECRUTEMENT RESPONSABLE

PRÉAMBULE

Le recrutement responsable instaure un partenariat confiant et durable, et une relation équilibrée entre les parties prenantes, candidats, entreprises et cabinets. Il s'inscrit dans un contexte d'ouverture, de transparence et de traçabilité, dans le respect des droits et obligations de chacune des parties. Son but avéré est de garantir aux candidats des pratiques responsables, respectueuses et inscrites dans la tolérance en parfaite cohérence avec les règles définies par le Défenseur des Droits.

La Charte du Recrutement Responsable est un engagement fort de notre syndicat professionnel, en termes de valeurs et de pratiques véhiculées dans l'exercice de notre métier.

Ce qu'apporte la Charte :

› La Charte du Recrutement Responsable énonce des bonnes pratiques, que les adhérents du Syndicat Conseil en Recrutement considèrent comme devant régir l'exercice de leur profession. Elle a donc avant tout une visée éducative.

› Elle s'inscrit dans la démarche volontariste de Syntec Conseil en Recrutement de favoriser des pratiques qui garantissent aux candidats la préservation de leurs droits fondamentaux, gage de confiance entre les différents acteurs intervenant dans un processus collaboratif de recrutement.

› Syntec Conseil en Recrutement s'engage à faire la promotion de la Charte auprès de ses publics, notamment via le recours à des questionnaires de satisfaction, la formation continue desconsultants et la promotion de la diversité.

Dans une démarche d'exemplarité, Syntec Conseil en Recrutement s'engage à encourager sa mise en oeuvre effective et rapide au sein de l'ensemble de ses cabinets de recrutement membres. Chaque membre s'engagera à l'appliquer.

SYNTEC **Conseil en Recrutement**

Syntec Conseil en Recrutement est l'unique organisation professionnelle représentative des cabinets de Conseil en Recrutement

CHARTE DU RECRUTEMENT RESPONSABLE

Le conseil en recrutement a deux interlocuteurs, l'entreprise en tant que donneur d'ordre et le candidat. Sa mission consiste à rechercher et évaluer des candidats à une fonction préalablement définie, conjointement avec l'entreprise. Il recherche l'adéquation des personnes à leurs futures responsabilités et s'applique à concilier ainsi leur épanouissement et l'efficacité des entreprises.

Recrutement sans discrimination :

1. Le conseil en recrutement exerce sa profession dans le respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Il est, en particulier, respectueux de la vie privée et ne pratique aucun principe de discrimination, sur la base de la liste établie par le législateur*. Le conseil en recrutement assure la formation continue de l'ensemble des personnes impliquées dans le processus de recrutement dans l'objectif de respecter la diversité dans l'accès à l'emploi.

Relations avec ses parties prenantes :

2. Les adhérents du SCR sont soumis à un engagement de confidentialité et s'interdisent d'utiliser les informations qu'ils reçoivent de l'entreprise ou du candidat à d'autres fins que la réussite de la mission de recrutement pour laquelle ils sont expressément mandatés.
3. Les cabinets adhérents SCR s'engagent à mettre en place des moyens d'amélioration continue (formation permanente, fiches méthodologiques, questionnaires de satisfaction, conférences thématiques,…) et à promouvoir l'adoption d'outils de contrôle et/ou de labellisation.
4. Vis-à-vis du candidat, le conseil en recrutement a la volonté de créer les conditions lui permettant de s'exprimer en toute transparence et apporte volontiers son conseil aux personnes qu'il rencontre, dans la limite de ses compétences et de ses expériences.

Processus qualité :

5. Il n'accepte que des missions qu'il estime, en conscience, correspondre à ses compétences et à ses capacités.
6. Le conseil en recrutement intervient nécessairement sur la base d'un contrat de prestation qui reformule le besoin de l'entreprise, définit le contenu et les modalités de la mission, précise la méthodologie utilisée, ainsi que les conditions financières.
7. Le conseil en recrutement s'engage à accuser réception de l'ensemble des candidatures. À l'issue de la mission, il s'engage également à fournir une réponse circonstanciée aux candidats reçus.
8. Il informe le candidat sur la nature de la mission ainsi que son historique (exclusivité, reprise de mission…).
9. Le conseil en recrutement s'interdit d'exploiter des informations d'ordre privé concernant les candidats, recueillies sur les réseaux sociaux ou sur le Web.
10. Etant amené à approcher en direct des candidats potentiels, le conseil en recrutement s'engage à procéder avec tact, mesure et en parfaite confidentialité.
11. Le conseil en recrutement s'interdit de transmettre à un tiers le CV d'une personne sans son accord formel préalable.
12. Le conseil en recrutement s'engage à n'apprécier les candidats qu'au regard des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir être et engagements citoyens), en relation directe avec le poste à pourvoir. Sur la base de ce principe, il s'interdit tout questionnement sur des informations d'ordre privé.
13. Il informe les candidats de la nature et de la finalité des techniques d'évaluation utilisées, toute collecte d'information par ce biais devant se faire en l'ayant préalablement informé. Il n'emploie que des outils pertinents au regard de la finalité poursuivie, qu'il maîtrise et qui présentent les garanties indispensables de validité, d'objectivité et d'efficacité.
14. Aux candidats qui le demandent, il apporte une restitution de l'appréciation de sa candidature, non divergente de celle produite pour l'entreprise.
15. Le conseil en recrutement tient informés ses interlocuteurs, entreprises et candidats de l'évolution de la mission.
16. Sauf exception, le conseil en recrutement pilote la prise de références. Il la réalise auprès des contacts communiqués par le candidat et non à son insu.
17. Le conseil en recrutement aide le candidat et l'entreprise à une compréhension mutuelle des éléments constitutifs de leurs décisions.
18. Le conseil en recrutement accompagne l'intégration du candidat, facteur clé de la réussite d'un recrutement, dans son nouveau milieu de travail.
19. Les cabinets adhérents SCR mettent en œuvre toutes les procédures internes s'inscrivant dans le respect des lois nationales et européennes relatives au traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

* https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations

SYNTEC Conseil en Recrutement

Syntec Conseil en Recrutement est l'unique organisation professionnelle représentative des cabinets de Conseil en Recrutement

ANNEXE 5 :
Charte Réseaux Sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement (à compétence égale)

compétence égale

La Charte Réseaux Sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement

Les signataires de la présente Charte rappellent que, dans le cadre d'une procédure de recrutement, la sélection des candidats doit reposer uniquement sur les qualifications et les compétences et exclure tout critère d'ordre personnel et privé.
Face à la multiplication et le succès des réseaux sociaux, des blogs et des moteurs de recherche sur Internet qui rendent accessible de manière libre et souvent gratuite un nombre illimité d'informations personnelles sur les candidats, les signataires veulent garantir leur éthique professionnelle et s'engagent à :

1. **Limiter le recours aux réseaux personnels,** du type Facebook ou Copains d'avant, tels qu'ils sont configurés aujourd'hui, à la seule diffusion d'informations, plus particulièrement d'offres d'emploi, à des utilisateurs ayant manifesté leur intérêt pour de telles informations et de ne pas solliciter de contact dans un but professionnel sans leur consentement (c'est-à-dire laisser aux utilisateurs de ces réseaux l'initiative de devenir membres de groupes ou de pages fan gérées par les recruteurs).

2. **Privilégier l'utilisation des réseaux professionnels,** du type Viadeo ou LinkedIn, conçus spécifiquement pour générer des liens professionnels, afin de diffuser des offres, d'entrer en relation avec des candidats et prendre connaissance d'informations publiques sur leur situation professionnelle.

3. **Ne pas utiliser les moteurs de recherche ni les réseaux sociaux comme outils d'enquête pour collecter, ou prendre connaissance, d'informations d'ordre personnel, voire intime, même si elles sont rendues accessibles par les utilisateurs eux-mêmes,** ce qui serait constitutif d'une intrusion dans leur sphère privée et d'une source potentielle de discrimination.

4. **Sensibiliser et former les recruteurs, et toutes les personnes intervenant dans un recrutement,** sur la nécessité de ne pas collecter ni tenir compte de telles informations.

5. **Alerter les utilisateurs de réseaux sociaux sur la nécessité de veiller à la nature des informations qu'ils diffusent et au choix des personnes à qui ils souhaitent y donner accès.** Ils les encouragent également à vérifier, avant toute mise en ligne, la possibilité de supprimer ultérieurement ces données afin de faire valoir leur droit à l'**oubli numérique**.

6. **Interpeller les gestionnaires des sites internet hébergeant des réseaux sociaux, des blogs, des moteurs de recherches et toutes informations d'ordre intime en général sur l'importance d'informer très clairement leurs utilisateurs** sur la finalité du site, les personnes y ayant accès ou encore la durée de conservation des données.

Anne Gallot, Déléguée Générale d'A Compétence Egale

Nom du signataire :

Organisme :

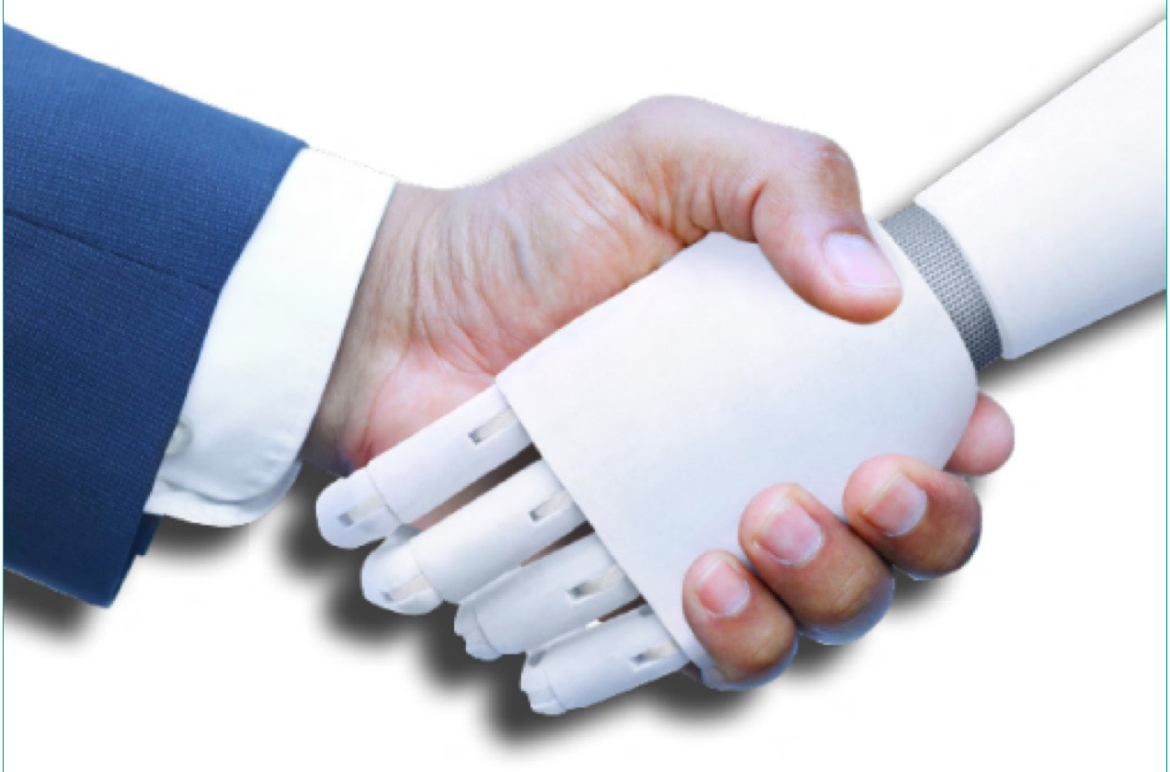
Cachet :

Les partenaires d'A Compétence Egale

ANNEXE 6 :
Charte éthique et numérique RH
(CFE-CGC/Le Lab RH)

CHARTE ÉTHIQUE & NUMÉRIQUE RH

« *The price of greatness is responsibility** »
- Winston Churchill



* « La responsabilité est le prix de la grandeur »

#MAKEHRGREATAGAIN
« rendez leur grandeur aux ressources humaines »



2

Préambule 4

Objet & origine de la charte 5

Définitions 6

Rappels des principes de la CNIL 8

Rappels des principes du RGPD
(ou règlement 2016/679 du 27 avril 2016) 8

Cycle de vie des données 9

Bonnes pratiques pour l'acquisition des données 10

Bonnes pratiques pour le traitement algorithmique des données 12

Bonnes pratiques pour la restitution des données 13

Bonnes pratiques pour la structuration et la durée
de conservation des données 13

Informations et communication 14

- Moyens donnés au délégué à la protection des données 14
- Information des collaborateurs 14
- Cas des collaborateurs clients de leur entreprise 14
- Actions de formation et sensibilisation 14
- Information des parties prenantes 14

Conclusion 15

PRÉAMBULE

L'utilisation de plus en plus importante des outils numériques au sein des ressources humaines est à voir comme une véritable opportunité pour les acteurs qui œuvrent dans ce domaine. En effet, aujourd'hui, grâce aux évolutions techniques et informatiques, les ressources humaines peuvent non seulement numériser[1] les tâches, mais surtout les digitaliser[2].

Ces progrès sont à envisager comme une liberté nouvelle offerte aux acteurs RH qui peuvent dès lors se concentrer sur le développement des compétences qui font d'eux des collaborateurs de qualité : créativité, esprit critique, communication et collaboration. Ces compétences font la force et la distinction de l'Homme face à la machine.

Cette Charte a pour but de faire prendre conscience aux acteurs RH que leur travail et leur rôle changent. Ils dessinent et dessineront par leurs actions et leurs choix le monde du travail de demain.

1 - Convertir un objet ou processus physique en objet ou processus numérique.
2 - Automatiser certaines tâches historiquement opérées par des humains afin de disposer de données utilisables pour des opérations qui n'étaient alors pas couvertes classiquement.

OBJET & ORIGINE DE LA CHARTE

Le numérique pénètre progressivement tous les aspects de la vie privée et de la vie professionnelle. Il permet aux organisations de gagner en productivité, et également de disposer d'informations jusqu'alors difficilement disponibles. Les usages numériques évoluent plus rapidement que l'action du législateur, et certaines pratiques, en dehors de toute considération réglementaire, suscitent des interrogations quant à l'éthique qu'elles embarquent.

Un flou considérable demeure actuellement sur les sujets d'utilisation des données, en lien avec l'absence de **bonnes pratiques** en matière de numérique appliqué aux ressources humaines.

La présente Charte éthique & numérique RH a pour objet de poser un cadre de **bonnes pratiques** pour l'utilisation de solutions numériques dans le domaine des ressources humaines, afin que les droits, libertés et sensibilités de chacune et chacun soient respectés.

Lors de sa table ronde sur l'intelligence artificielle et les ressources humaines le 14 juin 2017, la CFE-CGC avait réalisé un questionnaire auprès de ses militants (1 263 répondants). Si beaucoup s'inquiétaient de la perte de contrôle humain (63 %), 92 % fixaient comme priorité l'établissement d'une charte éthique autour de l'usage des **algorithmes** dans le recrutement et la gestion RH.

Cette charte a été rédigée sous l'impulsion de la CFE-CGC, puis du Lab RH, en collaboration avec la CNIL, le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, et le secrétariat au Numérique.

Cette charte s'appuie notamment sur le nouveau cadre juridique que constitue le Règlement général de Protection des Données (RGPD), définissant la protection des données comme un droit fondamental. Il s'applique depuis le 25 mai 2018 aux responsables de **traitement des données**.

Incitée par le Règlement général de Protection des Données et son article 88 offrant la possibilité de porter ce sujet au sein de convention collective, cette Charte constitue pour ses adhérents un outil méthodologique de facilitation de mise en conformité avec leurs obligations.

Cette charte s'inscrit dans une politique générale de **Responsabilité sociale d'Entreprise**, en impulsant des pratiques numériques vertueuses, respectueuses des parties prenantes. Elle ambitionne ainsi de créer les conditions favorables d'un développement économique basé sur la donnée.

Enfin cette Charte, en tant que guide de bonnes pratiques, ambitionne d'être révisée de manière collaborative à intervalle régulier. Comme cela a été fait pour l'écriture de cette première version, la parole continuera de vous être donnée par le biais de dispositifs variés[3], car l'enrichissement que chacun peut apporter à cette Charte est notre manière de construire aujourd'hui et ensemble le monde dans lequel nous voulons vivre demain.



3 - Ateliers de co-construction, échanges sur plateformes numériques...

DÉFINITIONS

Algorithme : toute suite finie d'opérations logiques, combinant et transformant des données d'entrée en vue de fournir un ou plusieurs résultats. Un algorithme est constitué de critères et de pondérations, reliés entre eux par des opérations mathématiques. Un algorithme de qualité est censé reproduire les meilleures pratiques du processus qu'il gère, pour chacun des cas d'usage susceptibles d'être rencontrés.

Analyse d'impact relative à la protection des données : mesure prévue par le Règlement général de la Protection des Données dès lors qu'un traitement de données personnelles est susceptible d'engendrer un risque élevé pour les droits et libertés des personnes concernées. L'analyse d'impact repose sur :

- une évaluation juridique du traitement algorithmique (analyse de la nécessité et de la proportionnalité par rapport aux principes et droits fondamentaux);
- une évaluation technique du traitement algorithmique (analyse des risques concernant la sécurité des données).

Bonne pratique : tout ensemble de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables par la plupart des professionnels pour la qualité d'un domaine donné. La gestion des **bonnes pratiques** dans un domaine implique une veille stratégique et une gestion approfondie des connaissances de ce domaine.

Collaborateur : tout individu qui intègre une organisation, peu importe le statut sous lequel il est désigné contractuellement (CDI, CDD, stagiaire, apprenti, intérimaire, bénévole, etc...).

Délégué à la protection des données (DPD, ou DPO, pour Data Protection Officer) :

Personne physique ou morale chargée de mettre en œuvre la conformité au RGPD au sein de l'organisme qui l'a désigné, s'agissant de l'ensemble des traitements mis en œuvre par ledit organisme. A ce titre, et comme explicité dans la charte de déontologie[1] des délégués à la protection des données de l'AFCDP :

- Il veille au respect du RGPD et de la Loi Informatique et Libertés ;
- Il établit et maintient la documentation relative aux traitements de données à caractère personnel ;
- Il fournit les recommandations et avertissements, demande des arbitrages ;
- Il informe et sensibilise les personnels ;
- Il informe et conseille son responsable de traitement/sous-traitant.

Il est le successeur du correspondant Informatique et Libertés.

Discrimination (définition du Code pénal) : toute distinction opérée entre les personnes physiques sur le fondement leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, leur situation économique, leur patronyme ou lieu de résidence, de leur état de santé, de leur perte d'autonomie, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une Nation, une prétendue race ou une religion déterminée.

Nombre de ses informations peuvent être recueillies et traitées algorithmiquement. Le contexte de digitalisation ne doit pas faire oublier le maintien du respect de pratiques non-discriminantes.

Donnée : toute information constitue potentiellement une donnée. Une information devient une donnée dès lors qu'elle est recueillie.

Donnée brute : toute donnée recueillie et n'ayant subi aucun **traitement algorithmique**.

Donnée estimatoire : toutes données recueillies dans le cadre des entretiens annuels. Ces données sont utilisées par les travailleurs des ressources humaines comme des documents de travail et ne font pas forcément l'objet d'une restitution.

Donnée de catégorie particulière ou Donnée sensible (Définition RGPD) : toute information concernant l'origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions philosophiques ou religieuses, l'appartenance syndicale, ainsi que le traitement des données génétiques, des données biométriques aux fins d'identifier une personne physique de manière unique, des données concernant la santé ou des données concernant la vie sexuelle ou l'orientation sexuelle d'une personne physique. Présentées comme interdites de traitement, ces données peuvent en fait l'être sous des conditions très strictes et décrites dans l'article 9.2 du RGPD, notamment une fois recueilli le consentement explicite des personnes.

Donnée transformée : toute donnée ayant subi un traitement algorithmique.

1 - accesible en ligne sur : https://www.afcdp.net/-Charte-de-Deontologie-du-DPO

Donnée personnelle (définition RGPD) : toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable (ci-après dénommée « personne concernée »). Est réputée être une « personne physique identifiable » une personne physique qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale.

Données personnelles à caractère professionnel : dans la sphère professionnelle, la donnée personnelle peut renvoyer aux données relatives aux parcours professionnels ou aux compétences d'une personne physique, mais aussi aux données portant sur la personnalité d'une personne physique.

Donneur d'ordre : toute personne physique ou morale pour laquelle un projet est mis en œuvre et doit être réalisé. Il est généralement le commanditaire du projet. Le donneur d'ordre peut être interne ou externe à l'entreprise en charge de la réalisation du projet commandé :

- externe (ex : client) ;
- interne (ex : comité d'entreprise).

IHM ou Interface Homme Machine : toute interface permettant une transmission d'informations entre un individu et un dispositif numérique de manière unilatérale ou interactive. Il existe des **IHM** d'entrée et de sortie, permettant respectivement l'acquisition et la restitution de données.

Des exemples courants d'**IHM** d'entrée incluent : souris, clavier, capteur, écran tactile, microphone, caméra...

Des exemples courants d'**IHM** de sortie incluent : écran, imprimante, haut-parleur...

Profilage (définition RGPD) : toute forme de traitement automatisé de données à caractère personnel consistant à utiliser ces données à caractère personnel pour évaluer certains aspects personnels relatifs à une personne physique, notamment pour analyser ou prédire des éléments concernant le rendement au travail, la situation économique, la santé, les préférences personnelles, les intérêts, la fiabilité, le comportement, la localisation ou les déplacements de cette personne physique.

Matching : le matching est, tout comme le profilage, un traitement automatisé de donnée. Cependant, contrairement au profilage, les données traitées ne sont pas forcément des données à caractère personnel. Dans le cas du matching, l'objectif final est de faire correspondre des objets, contenus ou individus en fonction d'un ensemble de critères pré-définis.

Responsabilité sociale d'Entreprise (définition de la Commission européenne) : la RSE est « *la responsabilité des entreprises vis à vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». La Commission précise qu'afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base.

Réseau social d'entreprise : toute plateforme de communication interne à l'entreprise ou à un groupe d'entreprises. Le Réseau social d'entreprise vise à faciliter le travail collaboratif et à fluidifier les échanges entre collaborateurs d'une même entreprise ou d'un même groupe. Cette plateforme peut s'ouvrir à l'ensemble des parties prenantes ayant un lien professionnel avec l'entreprise (ou groupe d'entreprises), tels les prestataires, les clients, les distributeurs, etc...

Règlement européen ou RGPD : règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (ci-après «RGPD»).

Responsable de traitement : personne physique ou morale, autorité publique, service ou autre organisme qui, seul ou conjointement avec d'autres, détermine les finalités et les moyens du traitement.

Sous-traitant : personne physique ou morale, autorité publique, service ou autre organisme qui traite des données à caractère personnel pour le compte du responsable du traitement. Il doit présenter les garanties suffisantes pour assurer la mise en œuvre des mesures de sécurité et de confidentialité, ce qui ne décharge pas le responsable du traitement de son obligation de veiller au bon respect de ces mesures.

Tiers-fournisseur : personne physique ou morale, autorité publique, service ou organisme, juridiquement indépendante et fournissant une prestation finie envers le responsable de traitement, sans que ce dernier n'ait exercée sa responsabilité dans l'exécution du travail ayant conduit à la prestation.

Traitement de données (définition RGPD) : toute opération ou tout ensemble d'opérations effectuées ou non à l'aide de procédés automatisés et appliquées à des données ou des ensembles de données à caractère personnel, telles que la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la structuration, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, la diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, la limitation, l'effacement ou la destruction.

RAPPELS DES PRINCIPES DE LA CNIL

Cette charte vient en complément de la législation française en vigueur en matière de données, et des travaux menés par ailleurs par la CNIL. Cette charte ne saurait en aucun cas se substituer à des obligations légales, ni des recommandations existantes de la CNIL.

Les travaux et publications de la CNIL en lien avec les ressources humaines peuvent être retrouvés sur les supports de la CNIL, notamment à l'adresse web suivante, disponible au moment de la publication de la présente charte :

https://www.cnil.fr/fr/thematique/travail

RAPPELS DES PRINCIPES DU RGPD

(ou règlement 2016/679 du 27 avril 2016)

Le RGPD est le Règlement général pour la Protection des Données. Il s'agit du règlement 2016/679 du Parlement européen et du Conseil européen du 27 avril 2016, relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du **traitement des données** à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE.

Le RGPD peut être consulté en français sur le site web de la CNIL à l'adresse web suivante, disponible au moment de la publication de la présente charte :

https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees

Des informations complémentaires peuvent être consultées sur le site web de l'AFCDP (Association française des correspondants à la protection des données à caractère personnel) qui met à disposition une version annotée et commentée du RGPD : https://www.afcdp.net/Reglement-annote-et-commente-avec

La présente charte s'inscrit pleinement dans le respect du RGPD, et attire l'attention sur huit principes essentiels, définis dans le règlement européen.

La transparence et la communication de l'information : l'employeur a l'obligation d'informer les collaborateurs de la source des données personnelles lorsque celles-ci n'ont pas été recueillies directement. Il doit informer les collaborateurs de la finalité de **traitement de leurs données personnelles**, ainsi que la base juridique du traitement, et faire connaître le fondement du traitement si ce dernier répond à un intérêt légitime, et la durée de conservation des données personnelles. L'employeur doit mentionner l'existence d'une prise de décision automatisée avec l'importance et les conséquences prévues de ce traitement pour le collaborateur concerné. En cas de transfert des données personnelles hors UE, l'employeur doit en informer les collaborateurs. L'employeur doit faciliter l'exercice des droits des collaborateurs et les informer des droits dont ils disposent (accès, rectification, effacement, portabilité et possibilité d'introduire une réclamation auprès d'une autorité de contrôle) et leur communiquer les coordonnées du **responsable de traitement** et du **délégué à la protection des données**.

La licéité des traitements : pour être licite, un traitement de données personnelles doit recueillir le consentement des collaborateurs, ou à défaut s'inscrire dans un des autres cas de licéité prévus par le RGPD, à savoir répondre à un intérêt légitime, à une mission d'intérêt public, à une obligation légale, ou à une exécution de contrat passé avec le collaborateur, ou enfin à la sauvegarde des intérêts vitaux de la personne concernée

La limitation des finalités : l'employeur a l'obligation de traiter les données que dans le cadre d'une finalité précise et déterminée.

La minimisation des données : l'employeur s'engage à ce que seules les données qui sont nécessaires au regard de la finalité du **traitement** soient collectées et utilisées.

L'exactitude des données : l'employeur a l'obligation de s'assurer que les données ne soient pas altérées après saisie dans ses systèmes et doit permettre aux collaborateurs de corriger les inexactitudes.

La limitation de conservation : l'employeur a l'obligation de conserver les données uniquement sur une période en adéquation avec la finalité retenue.

La confidentialité et la sécurité : l'employeur doit s'assurer de la bonne protection des données, au regard de **traitement** inapproprié, de perte ou vol, et pouvoir démontrer la mise en place de mesures de sécurité appropriées.

La responsabilité : l'employeur doit être en capacité de démontrer le bon respect des principes ci-dessus, et en particulier le bon respect de ses obligations d'information des collaborateurs.

CYCLE DE VIE DES DONNÉES

Toute donnée doit être recueillie pour commencer son cycle de vie. Certaines des données recueillies ont vocation à être traitées via **un traitement algorithmique**. Les données transformées, ainsi que les **données brutes**, peuvent être restituées à un utilisateur sous divers formats, idéalement via une **IHM**. La totalité de ces données peuvent être stockées dans des bases de données, selon une structuration pré-définie par les concepteurs de la base de données.

Chacune de ces étapes (acquisition, **traitement**, restitution, stockage et structuration) peut présenter des spécificités et enjeux susceptibles de contrevenir aux dispositions légales en vigueur, et plus largement à des considérations éthiques. Afin d'agir au mieux, la présente charte propose d'identifier les **bonnes pratiques** pour chacune des étapes du cycle de vie des données quelle que soit la nature de la donnée (personnelle, sensible, personnelle à caractère professionnelle, etc...).

Tout **collaborateur** est susceptible de voir son employeur collecter de la donnée à son propos. De ce fait, les acteurs des ressources humaines doivent instaurer un climat de confiance vis-à-vis de ces pratiques, en s'appuyant notamment sur un arbitrage sain entre la logique des algorithmes, leurs expériences du métier et leur intelligence émotionnelle.



BONNES PRATIQUES POUR L'ACQUISITION DES DONNÉES

L'acquisition des données est l'étape qui permet le recueil de données. Ce recueil peut être opéré manuellement ou automatiquement. Le mode manuel implique la saisie d'informations dans des champs spécifiques grâce à une **IHM**. Dans ce cas, la saisie est généralement effectuée de manière volontaire par l'individu concerné. Le mode automatique implique le recueil de données sans action volontaire de la part de l'individu concerné.

Dans le cas du recueil manuel comme dans celui du recueil automatique, il est possible que la saisie soit effectuée par un tiers (administration RH, manager,...).

Le recueil manuel de **données personnelles** par un tiers sans le consentement de l'individu concerné est à éviter, sauf à s'assurer que le tiers dispose des autorisations nécessaires. Cela inclut notamment :

- le remplissage de champs à but professionnel (recopie de profils issus de réseaux social/professionnel en vue d'alimenter la CVthèque interne, saisie d'informations recueillies oralement...) ;
- le remplissage de champs à but commercial ou viral (recueil d'adresses mail, d'identifiants réseaux sociaux...).

Le recueil manuel de **données personnelles** par un tiers doit s'effectuer de façon claire, lisible et concise. Il convient d'éclairer la personne afin qu'elle puisse effectuer son choix librement. A titre d'exemple, le recueil du consentement au travers d'une acceptation de conditions générales d'utilisation volumineuse et illisible est à proscrire. Il serait préférable et bénéfique de proposer une version pictographique ou infographique afin de faciliter la lecture et la compréhension.

Le recueil automatique de **données personnelles** sans le consentement de l'individu concerné est à proscrire strictement. Cela inclut notamment :

- la récupération automatique de BioData sans l'accord formel de l'individu concerné (récupération de données issues de profils créés sur des réseaux sociaux/professionnels, récupération de **données personnelles** trouvées sur les moteurs de recherche...) ;
- l'interprétation de données personnelles à partir d'autres données sans l'accord formel de l'individu concerné (analyse automatique du comportement à partir du profil sur les réseaux sociaux/professionnels, à partir d'éléments de navigation ou de toute autre donnée...) ;
- la récupération massive et automatisée de données (crawling et scaping) ;
- la captation de toute information biométrique ;
- les données de géolocalisation (caméras, serveurs, téléphone, voitures, bornes de passage...) ;
- les collectes de données par le biais d'outils de l'entreprise devront être désactivées en dehors des heures de travail et pour les représentants du personnel, lors de leur d'activité syndicale (voiture de pool, mobile, ordinateur, borne de géolocalisation dans les locaux syndicaux, badgeuses...).

Lorsque le traitement de données personnelles répond à un **intérêt légitime** ne nécessitant pas le recueil du consentement, le collaborateur ou le candidat doit être informé du fondement du traitement et de l'ensemble de ses droits. A titre d'exemple, les professionnels RH sont amenés à recueillir des données personnelles dès la phase de recrutement. Il en va de la responsabilité des professionnels RH de s'assurer de leur droit à collecter ces données (il est interdit par exemple de collecter le numéro de Sécurité sociale) et de leur utilisation :

- accès autorisés uniquement aux tiers habilités ;
- traitement ne pouvant aboutir à une discrimination.

Principe de responsabilité individuelle : les engagements et principes préconisés aux responsables RH ne doivent pas faire oublier aux individus qu'ils sont responsables des données qu'ils rendent publiques et accessibles

à tous,notamment via les réseaux sociaux. Il est de leur devoir d'être vigilant quant au contenu des informations qu'ils renseignent.

Principe de responsabilité partagée : l'utilisation de données issues des réseaux sociaux doit être cadrée par des règles qui reposent à la fois sur la responsabilité personnelle des individus qui rendent publiques et accessibles un certain nombre de données et la responsabilité des entreprises.

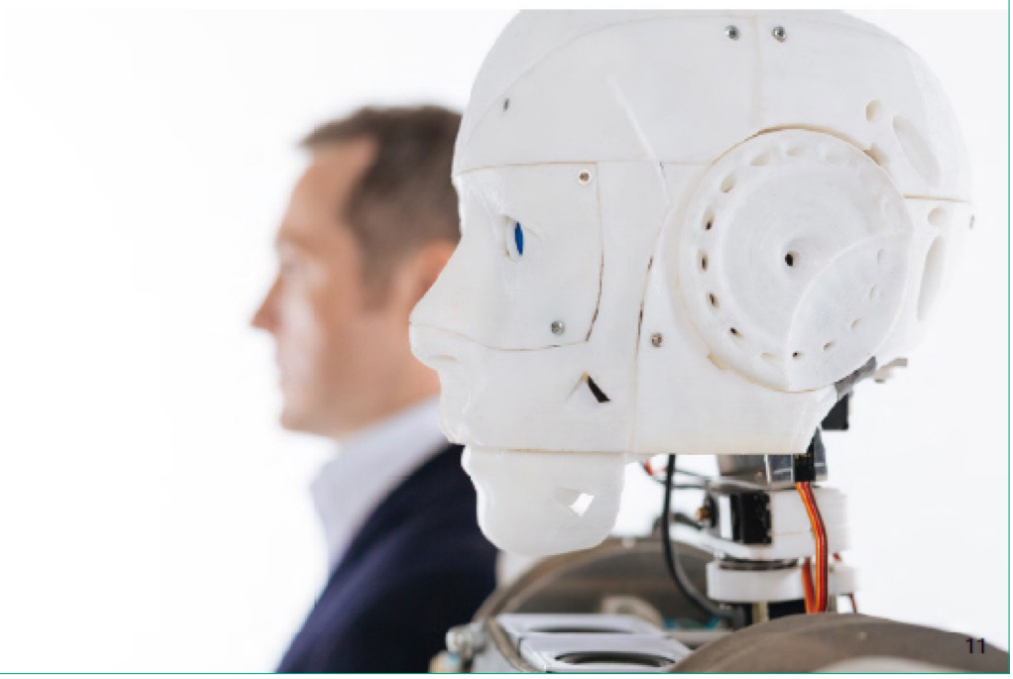
Ces règles doivent être clairement communiquées et régulièrement rappelées afin d'éviter tout traitement arbitraire des données/communications que les collaborateurs (ou candidats) pourraient mettre en ligne.

Exemple : il est recommandé que les collaborateurs qui communiquent sur les réseaux sociaux le fassent à partir de comptes professionnels appartenant à l'entreprise, en ayant préalablement reçu l'autorisation de cette dernière.

Principe d'extension des bonnes pratiques du recueil des données à toute la chaîne de valeur : lorsque des travaux nécessitant le recueil de données sont confiés à un **sous-traitant**, l'entreprise s'assure que ce recueil s'effectue avec les mêmes garanties et dans les mêmes conditions que si elle exécutait elle-même ce recueil. Cette extension des bonnes pratiques s'applique aussi dans le cadre d'utilisation d'outils fournis par des **tiers-fournisseurs**, tel le recours à des outils de Réseau social d'entreprise, ou des objets connectés de toute nature. L'entreprise ne peut proposer l'utilisation d'outils développés par un **tiers-fournisseur**, sans en garantir une application de règles d'acquisition des données identique à celle qu'elle s'impose à elle-même.

Enfin, le tiers-fournisseur devrait être en mesure de bloquer certaines données qui, suivant la loi, ne doivent pas être utilisées.

Exemple : le taux de prélèvement à la source.



BONNES PRATIQUES POUR LE TRAITEMENT ALGORITHMIQUE DES DONNÉES

Principe de « pseudonymisation » (au sens du RGPD) : le traitement des données à caractère personnel doit être effectué de telle façon que celui-ci ne puisse plus être attribué à une personne concernée précise sans avoir recours à des informations supplémentaires, afin de préserver le secret statistique. Cela nécessite que ces informations supplémentaires soient conservées séparément et soumises à des mesures techniques et organisationnelles, afin de garantir que les données à caractère personnel ne sont pas attribuées à une personne physique identifiée ou identifiable.

Principe de loyauté du traitement algorithmique : le traitement algorithmique des données doit s'effectuer de façon transparente, après information auprès des personnes concernées de l'utilisation de leurs données personnelles et de la finalité du traitement. Pour ce faire, il peut être envisagé de :

- mettre en ligne la charte sur l'ensemble des systèmes d'informations RH pour que le collaborateur puisse en prendre connaissance, la signer et l'archiver ;
- insérer les règles de traitement de données sur chaque page où les données seraient susceptibles d'être exploitées.

Les personnes doivent également être informées des différents droits dont elles disposent ainsi que de leurs modalités d'exercice.

Principe de neutralité du traitement algorithmique : le traitement algorithmique des données ne doit en aucun cas permettre d'aboutir à une **donnée sensible**.

Principe de simplicité et d' "explicabilité" du traitement algorithmique : les responsables des ressources humaines ne doivent pas appuyer leurs décisions sur le résultat d'**algorithmes** dont ils ne comprennent pas la logique. Cette compréhension doit s'appuyer sur la connaissance :

- des données (échantillon) sur lesquelles repose l'algorithme ;
- des variables utilisées dans l'algorithme ;
- de la marge d'erreur du résultat de l'algorithme.

Par ailleurs le traitement algorithmique doit respecter la notion d'égalité face à l'algorithme en bannissant toute forme de choix aléatoire, notamment dans le cas de profils ex-aequo.

Enfin, plus un **algorithme** est complexe, moins il sera évident de comprendre la logique des résultats qu'il proposera, et moins la décision qui en résultera relèvera d'une logique construite et responsable.

Principe de maitrise du traitement algorithmique : la culture et les processus de toute organisation étant spécifiques, tout **algorithme** visant à remplacer un processus peut être co-construit, et au minimum validé par les responsables des ressources humaines. En vertu du **principe d'explicabilité**, les outils internes à l'organisation ou délivrés par un tiers fournisseur devront être étudiés afin de bannir toute automatisation sans contrôle. Plus un algorithme impacte des décisions importantes, plus il doit être maîtrisé et compris. La mesure de cette compréhension peut par exemple passer par un travail d'évaluation de l'impact algorithmique, mené conjointement par l'organisation et les fournisseurs de d'algorithme.

Rappelons que conformément à l'article 35 du RGPD, dans le cas de traitement de données personnelles susceptibles d'engendrer un risque élevé pour les droits et libertés des personnes concernées, le délégué à la protection des données (ou **DPO**) a l'obligation de mener une **analyse d'impact relative à la protection des données**.

Enfin, il est primordial de porter à la connaissance des partenaires sociaux les éléments qui ressortent des différentes études et analyses (interne et externe à l'organisation) qui portent sur les algorithmes, afin de permettre un échange éclairé sur le sujet du traitement algorithmique.

Principe de sous-traitance du traitement algorithmique : lorsqu'un traitement algorithmique est sous-traité, l'entreprise donneuse d'ordre doit s'assurer que le sous-traitant présente les mêmes garanties de protection et répond aux mêmes obligations qu'elle-même. L'entreprise donneuse d'ordre, en tant que responsable de traitement, a l'obligation de veiller au bon respect des mesures mises en œuvre par le sous-traitant.

BONNES PRATIQUES POUR LA RESTITUTION DES DONNÉES

Les **données brutes** et **transformées** doivent pouvoir être restituées à un individu sans possibilité de mener à une action involontaire ou volontaire de discrimination, en lien avec le format de restitution des données. Dès lors, il est essentiel de considérer l'intégralité du panel afin de construire un algorithme qui permet une restitution accessible à tous (malvoyant par exemple).

L'individu doit être informé des droits dont il dispose lors de la restitution des traitements le concernant, en particulier son droit à ne pas faire l'objet d'une décision si le traitement est un traitement automatisé et produisant des effets juridiques.

L'individu doit pouvoir, à tout moment et facilement, consulter et récupérer les données personnelles et collectives collectées par son employeur dès lors que ces dernières sont restituables. En effet, toutes les données ne le sont pas : c'est notamment le cas des **données estimatoires** qui ont font l'objet d'une utilisation managériale-confidentielle.

En cas de rupture de contrat, le collaborateur doit être informé de la durée de conservation de ses données personnelles et de son droit à l'effacement, dans les conditions prévues à l'article 17 du RGPD.

L'entreprise s'assure que les droits décrits ci-dessus sont appliqués par les **sous-traitants** et/ou **tiers-fournisseurs** avec lesquels elle est en relation.

Dans le cas de contrat de tiers-fournisseurs faisant l'objet d'accord avec les partenaires sociaux, les éléments ayant trait aux différentes étapes du cycle de vie de la donnée sont portés en annexe des accords.

Exemple : accord de vote électronique dans le cadre d'un protocole électoral.

Exemple : accord sur les garanties de santé, prévoyance et retraite.

BONNES PRATIQUES POUR LA STRUCTURATION ET LA DURÉE DE CONSERVATION DES DONNÉES

Les **données brutes** doivent être conservées sans aucune forme de **traitement algorithmique**, en tant que données brutes. Les **données traitées** doivent également être conservées.

Le responsable du traitement doit s'assurer de la sécurité et de la confidentialité des données conservées, notamment en encadrant l'administration de la gestion des accès aux données, grâce à des profils utilisateurs intégrant une mise à jour des droits.

Ces principes de sécurité et de confidentialité s'appliquent y compris lorsque le traitement des données a été confié à un **sous-traitant**, ou lorsqu'il a mis en relation au moins un de ses collaborateurs avec un **tiers-fournisseur**.

Dans tous les cas, la durée de conservations des données doit correspondre aux dispositions prévues par le RGPD. A noter que certains document sont une durée de conservation spécifique (fiches de paie, documents des Prud'hommes, etc...).

INFORMATIONS ET COMMUNICATION

MOYENS DONNÉS AU DÉLÉGUÉ À LA PROTECTION DES DONNÉES

Afin de permettre au délégué à la protection des données de remplir pleinement sa mission, le **responsable de traitement** met à sa disposition les moyens matériels et organisationnels, nécessaires afin de lui garantir l'effectivité de ses missions. Il s'assure qu'il dispose également des ressources nécessaires à ses missions notamment :

- en l'associant d'une manière appropriée et en temps utile à toutes les questions relatives à la protection des données ;
- en lui donnant accès aux données ;
- en lui permettant de se former.

INFORMATION DES COLLABORATEURS

Les collaborateurs doivent pouvoir identifier les personnes en charge :

- de la récolte des données ;
- de leur traitement ;
- de leur suppression.

Dans le cadre de l'obligation d'information, le collaborateur sera informé des droits dont il dispose, y compris celui de saisir l'autorité de contrôle.

Le collaborateur pourra consulter à tout moment ses données, soit au-travers d'outils numériques simples et/ou en ayant des interlocuteurs disponibles et identifiables.

CAS DES COLLABORATEURS CLIENTS DE LEUR ENTREPRISE

Les données personnelles de collaborateurs recueillies dans le cadre de leur relation commerciale avec leur entreprise ne peuvent être utilisées par l'entreprise qu'à cette fin et aux obligations réglementaires associées.

> Exemple : un DRH de banque ne peut consulter les comptes bancaires d'un collaborateur ou d'un candidat potentiel, voir interroger le fichier BDF, ou un opérateur de téléphone ne peut consulter les appels passés par ses collaborateurs.

ACTIONS DE FORMATION ET SENSIBILISATION

Pour permettre à cette Charte de bonnes pratiques de se diffuser pleinement au sein de l'entreprise, le **délégué à la protection des données** accompagnera sa mise en œuvre par des actions de formation auprès des acteurs intervenant dans une des étapes du cycle de vie de la donnée. Une sensibilisation de l'ensemble du personnel, expliquant le cycle de vie, ses enjeux et ses conséquences, permettra de diffuser une « culture donnée » à toute l'entreprise.

INFORMATION DES PARTIES PRENANTES

Afin d'associer les différentes parties prenantes de l'entreprise à la politique mise en œuvre de protection des données, une présentation du rapport annuel du DPD est effectué en conseil d'administration ainsi qu'en CSE pour un partage avec les élus du personnel.

Les élus sont les représentants des collaborateurs ; à ce titre, ils doivent pouvoir s'assurer de la bonne utilisation et de la sécurisation des données, du bon respect des traitements. Pour ce faire, il convient de prévoir la présentation du registre des traitements de façon annuelle en CSE et les éventuelles **analyses d'impact**. Ils devront avoir une visibilité sur les règles utilisées dans les algorithmes et ce qu'il résulte de leur traitement, par le biais d'audit, si nécessaire, lors d'une commission du suivi des traitements des données par exemple.

CONCLUSION

La présente charte présente un ensemble de définitions, principes et **bonnes pratiques**, afin de permettre une utilisation responsable des **données personnelles** dans le domaine des ressources humaines. L'ensemble des contenus décrits relèvent d'un bon sens commun, ainsi que d'une culture responsable du numérique, qu'il convient d'adopter et de diffuser largement.

Les ressources humaines ne pourront pleinement jouer leur rôle qu'en s'appropriant pleinement les enjeux liés aux **données personnelles**.

#MAKEHRGREATAGAIN

« rendez leur grandeur aux ressources humaines »

RÉDACTEURS
CFE-CGC :
Raphaëlle BERTHOLON
Fanny MEDINA

Le Lab RH :
Jérémy LAMRI
Boris SIRBEY

RELECTEURS
& CONTRIBUTEURS PRINCIPAUX
Michel BARABEL
Laurence DEVILLERS
Géraldine GALINDO
François GEUZE
David GUILLOCHEAU
André PERRET
Jean PRALONG
Bruno RASLE
Frédéric THORA

RELECTEURS
& CONTRIBUTEURS SECONDAIRES
Caroline ADAM
Thierry ARPIN-PONT
Simon BARON
Jean-Christophe BEAU
Stéphanie BELLANGER
David BERNARD
Sophie BINOT
Nicolas BLANC
Filipe BORGES
Christine BOSSERT
Victor BOUI
Anne BOURGNE
Christophe CHERON
Eric D'AMBRA
Martin DAVY
Jean-François GARNIER
Cedric GERARD
Louis GIBAULT
Philippe GORCE
Jessica GRAZIANI
Carole LAUBRY
André LEGAULT
Andrea LEGOURD
Olivier MARCE
Christine MAUCOURT
Céline MEYRIGNAC
Loïc MICHEL
Aurélie PIAT
Bruno PRADAL
Cédric ROBIN
Yann RUSE
Selim SAADI
Alexis TEPLITCHI
Cristel Brice ZOHOUN





MAISON DE LA CFE-CGC
59 RUE DU ROCHER
75008 PARIS
WWW.CFECGC.ORG

LAB RH
58 BIS RUE DE LA CHAUSSÉE D'ANTIN
75009 PARIS
WWW.LAB-RH.COM

ANNEXE 7 :
Charte des intermédiaires de l'emploi « Ensemble pour l'égalité dans les recrutements » (Défenseur des droits)



Préambule

Le Défenseur des droits invite les intermédiaires de l'emploi, publics et privés, à faire connaître leur engagement à lutter contre les discriminations et à promouvoir l'égalité dans l'accès à l'emploi, en signant la Charte des intermédiaires de l'emploi : Ensemble pour l'égalité dans les recrutements.

Chaque signataire respecte et promeut cet engagement dans ses relations avec les bénéficiaires de ses services – employeurs du secteur privé ou public, candidats à l'emploi et adhérents ou membres de son réseau – ainsi qu'à l'égard de ses propres salariés.

Le Défenseur des droits, dans la continuité des actions engagées par la HALDE, accompagne les intermédiaires de l'emploi dans la mise en œuvre de cet engagement :

- par la réunion semestrielle d'un Comité de liaison avec les intermédiaires de l'emploi (CLAIE), chargé du suivi de la Charte et de son évaluation, composé de A compétence égale, l'APEC, CHEOPS (Confédération nationale Handicap & Emploi des Organismes de Placement Spécialisés), le CNML (Conseil national des missions locales), Pôle emploi, Prism'emploi et Syntec Conseil en Recrutement ;

- par la diffusion d'informations et la production d'outils visant à clarifier les concepts juridiques et à sécuriser les pratiques ;

- par la valorisation des bonnes pratiques.

Le Défenseur des droits appuie la démarche des intermédiaires de l'emploi et invite les employeurs à recourir à des intermédiaires de l'emploi signataires de la présente Charte.

Engagement collectif des intermédiaires de l'emploi

Conscients de l'importance des politiques d'égalité dans le domaine de l'emploi et de leur rôle pour une égalité effective dans l'accès à l'emploi, les intermédiaires de l'emploi s'engagent auprès du Défenseur des droits à mener une politique active de promotion de l'égalité des chances et de refus des pratiques discriminatoires.

Les intermédiaires de l'emploi s'engagent :

- à refuser toute demande discriminatoire quel que soit le critère concerné, et à veiller au respect de l'égalité de traitement dans les procédures de recrutement qu'ils mettent en place, en particulier dans l'utilisation des nouveaux outils de communication et d'information ;

- à garantir l'objectivité et la transparence des recrutements :
  - en diffusant des offres d'emploi tenant compte des compétences objectivement nécessaires pour occuper l'emploi offert ;
  - en développant des procédures d'évaluation des compétences et habiletés des candidats reposant sur des critères objectifs ;
  - en étant en capacité d'expliciter les critères de la sélection opérée parmi les candidatures ;

- à promouvoir l'égalité des chances entre les candidats :
  - en veillant à diversifier les canaux de recrutement afin de favoriser la diversité des profils sélectionnés ;
  - en généralisant la formation à la non-discrimination de leurs collaborateurs ;

- à mener des actions de sensibilisation à la lutte contre les discriminations et à la promotion de l'égalité, en interne comme en externe ;

- à informer le Défenseur des droits des mesures prises dans le cadre de cet engagement et à développer et faire connaître les bonnes pratiques en la matière ;

- à communiquer cet engagement auprès de l'ensemble de la profession, de leurs clients, des bénéficiaires de leurs services et de leurs salariés.

En signant la Charte des intermédiaires de l'emploi du Défenseur des droits, nous nous engageons collectivement pour promouvoir l'égalité dans les recrutements.

Paris, le 7 octobre 2013

A compétence égale
Sébastien BOMPARD, Président

APEC
Bertrand HEBERT, Directeur général adjoint

CHEOPS
Jean-Pierre BENAZET, Président

CNML
Vincent DELPEY, Secrétaire général

Pôle emploi
Jean BASSERES, Directeur général

Prism'emploi
François ROUX, Délégué général

Syntec Conseil en recrutement
Jean-Paul BRETTE, Président

En présence de Dominique BAUDIS, Défenseur des droits



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



Retrouvez nos publications sur :
http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/le-secretariat-d-État/instances/csep/

Twitter : @CSEPfh

Contactez-nous : csep@pm.gouv.fr
55, rue Saint-Dominique - 75007 Paris

Maquette et Impression : Pôle graphique, fabrication, image - DSAF/DPGS - Mai 2019.