



# Discriminations à l'embauche

## Les cadres ne sont pas épargnés

### ■ Les cadres font aussi face à la discrimination à l'embauche, et certains profils sont particulièrement touchés

→ La discrimination à l'embauche n'épargne pas les cadres. Plus de 4 cadres sur 10 estiment avoir déjà été discriminés lors d'un entretien d'embauche.

→ Certaines discriminations à l'embauche de cadres sont observées en particulier dans le cas des seniors, des jeunes diplômé.e.s, des femmes ou des cadres d'origine étrangère.

### ■ Les spécificités des postes cadres peuvent renforcer ou au contraire contrecarrer le risque de discrimination

→ Le biais de conformité (ou clonage), particulièrement marqué pour les recrutements de cadres, est une source potentielle supplémentaire de discrimination à l'embauche.

→ Les compétences comportementales (ou *soft skills*), plus difficiles à objectiver et à évaluer que les compétences techniques, peuvent être plus sensibles à des risques de discrimination à l'embauche.

→ À l'inverse, les potentielles discriminations se réduisent sous plusieurs effets : la prévention plus importante dans les grandes entreprises, l'objectivation de l'expertise technique pour certains métiers et l'ouverture à toutes les compétences disponibles pour pallier les difficultés majeures rencontrées par les entreprises dans leurs recrutements de cadres.

### ■ Les actions de formation restent le levier le plus utilisé pour lutter contre la discrimination à l'embauche

→ L'entrée en vigueur de nouvelles législations et des obligations de formation pour les acteurs du recrutement permet de faire graduellement progresser la situation.

→ Des associations et des acteurs du conseil – dont l'Apec – luttent au quotidien contre les discriminations à l'embauche, via des actions de prévention et de sensibilisation.

# Sommaire

## 03

La discrimination à l'embauche : un processus à l'œuvre tout au long du processus de recrutement

## 08

Les cadres font aussi face à la discrimination à l'embauche et certains profils sont particulièrement touchés

## 12

Les spécificités des postes cadres renforcent ou au contraire contrecarrent le risque de discrimination

## 17

Les actions de formation restent le levier le plus utilisé pour lutter contre la discrimination à l'embauche

## Méthodologie

**Les analyses présentées dans ce document se fondent sur plusieurs dispositifs méthodologiques.**

**Une recherche documentaire nourrie :**

- d'articles publiés dans des revues scientifiques, ainsi que dans les publications du CNIS, de la Dares, du Céreq, de l'Ined (comprenant ceux rédigés à partir des données des enquêtes TeO – Trajectoires et Origines, réalisées en 2008-2009 et 2019-2020);
- de rapports et guides publiés notamment par le ministère du Travail et le Défenseur des droits;
- d'études réalisées par l'Apec depuis 2006.

**Une phase qualitative** au cours de laquelle ont été interrogés une douzaine d'acteurs de terrain. Ces experts aux profils divers (chargé.e.s de recrutement, consultant.e.s

emploi, dirigeant.e.s, chercheur.euse.s, responsables associatifs) interviennent sur les problématiques liées à la discrimination à l'embauche auprès des entreprises. Ils proviennent de structures variées (associations, cabinets de conseil et de recrutement, institutions publiques) qui sont actives sur le sujet.

**Une approche quantitative :** exploitation de questions posées aux cadres sur la discrimination à l'embauche dans une enquête réalisée par l'Apec auprès de 1 000 cadres en mai 2021. Une exploitation statistique, sous l'angle de la discrimination, des données de l'enquête OFER 2016 (Offre d'emploi et recrutement) de la Dares a également été réalisée.

Une discrimination suppose, de façon générale, un traitement inégal, sur la base d'un ou plusieurs critères prohibés par la loi (sexe, âge, opinion politique, religion, etc.), dans un domaine reconnu par la loi. Les discriminations à l'embauche en font partie. À partir d'un travail documentaire approfondi, d'entretiens d'expert.e.s et d'exploitations statistiques d'enquêtes, cette étude vise à mieux comprendre les modalités de ces discriminations à l'embauche, en particulier pour la population cadre qui n'est pas épargnée par ce phénomène. Quels sont les types de discrimination à chaque étape du recrutement ? En quoi les recrutements de cadres présentent certaines spécificités qui peuvent les rendre plus ou moins sensibles au risque discriminatoire ? Quels leviers activer pour lutter contre la discrimination à l'embauche ? À travers cette étude, l'Apec, acteur majeur du recrutement de cadres et engagé « pour une action efficace, inclusive et prospective »<sup>1</sup>, souhaite ainsi mettre la lumière sur les discriminations à l'embauche des cadres pour mieux les combattre.

# 01. La discrimination à l'embauche : un phénomène à l'œuvre tout au long du processus de recrutement

## Les modalités de la discrimination à l'embauche

La discrimination à l'embauche est un phénomène mis en lumière par différentes approches depuis une trentaine d'années en France. Les études sur les discriminations en général, et plus spécifiquement sur les discriminations à l'embauche, se sont multipliées, en lien avec une demande sociale forte, un cadre légal<sup>2</sup> et le développement de politiques publiques de lutte contre les discriminations (*testing*, sensibilisations, formations, etc.). Ces discriminations peuvent être directes ou indirectes.

On associe spontanément la notion de discrimination directe à l'idée d'un rejet délibéré exercé envers une ou plusieurs catégories bien définies. La discrimination directe serait ouvertement sexiste, raciste, homophobe, etc. (« je ne veux pas de [nom de catégorie] pour ce poste »). De telles attitudes ne sont plus acceptées socialement, et leur expression publique est punie par la loi. Mais il serait erroné de réduire la discrimination à ces comportements conscients et délibérés.

Le rôle des préjugés inconscients, basés sur des stéréotypes présents dans la culture, est en effet non négligeable. Ils agissent d'autant plus dans un contexte où un responsable dispose de peu de temps pour parvenir à une décision, par exemple choisir une candidature parmi de nombreux CV. La pression facilitera l'appel inconscient à des représentations stéréotypées, aboutissant à une discrimination effective.

Dans un tel contexte, un autre facteur agissant est l'anticipation du rejet de certaines catégories par les clients, les managers, les collaborateurs et collaboratrices, etc. Parfois utilisées comme prétexte pour excuser des pratiques fautives (« moi je ne suis pas raciste, mais mes clients, etc. »), les demandes discriminatoires peuvent aussi être bien réelles. Les agences de travail temporaire en font notamment l'objet de la part de certains de leurs clients ; toutes ne semblent pas toujours disposées à s'y opposer, comme l'avait souligné une opération de « *testing inversé* » réalisé par SOS Racisme en 2021<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Raison d'être de l'Apec. (<https://corporate.apec.fr/home/notre-vision/notre-raison-detre.html>).

<sup>2</sup> La dernière Loi Égalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017, succédant aux précédentes législations, dont la Loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations qui a élargi les moyens de lutte contre les discriminations, ainsi que le Défenseur des Droits mis en place le 1<sup>er</sup> mai 2011, en remplacement de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) créée le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

<sup>3</sup> Les résultats de l'opération de « *testing inversé* » conduite par SOS-Racisme auprès d'agences franciliennes des plus grands réseaux d'intérim en France, publiés le 8 octobre 2021, avaient démontré que 45 % des agences sondées acceptaient de discriminer les candidats à l'embauche, à la demande de leurs clients potentiels.

## Quelques définitions : discrimination et notions connexes

De façon générale, une discrimination suppose un traitement inégal, sur la base d'un ou plusieurs critères prohibés par la loi, dans un domaine reconnu par la loi. Ainsi, l'article 225-1 du Code pénal, énumère aujourd'hui 25 critères de discrimination (« constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques en raison de [liste de critères]. » ) :

- L'appartenance ou non à une ethnie
- L'appartenance ou non à une nation
- L'appartenance ou non à une prétendue race
- L'appartenance ou non à une religion
- L'origine
- Le sexe
- La situation de famille
- L'état de santé
- Le handicap
- Les mœurs
- Les opinions politiques
- Les activités syndicales et mutualistes
- L'apparence physique
- Le patronyme
- L'orientation sexuelle
- L'âge
- Les caractéristiques génétiques
- La grossesse
- L'identité de genre
- Le lieu de résidence
- La vulnérabilité résultant d'une situation économique
- La perte d'autonomie
- La capacité à s'exprimer dans une langue étrangère
- La domiciliation bancaire
- Les opinions philosophiques

Parmi les actes de discrimination qui sont punis par la loi figurent ceux consistant « 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 ». Parmi les **discriminations à l'emploi**, les **discriminations à l'embauche** peuvent donc consister en un refus d'emploi au niveau de la sélection du CV, de l'entretien ou de la phase finale, mais aussi en une embauche à des conditions défavorables. Il peut s'agir d'un salaire inférieur à celui dont bénéficient les autres salarié.e.s à un poste équivalent, d'un type de contrat précaire et non stable, de l'impossibilité de bénéficier des mêmes avantages, etc.

Selon la loi, « Constitue une **discrimination directe** la situation dans laquelle, sur le fondement de [liste de critères], une personne

est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. »<sup>4</sup>. La discrimination directe est plus visible, et plus facile à démontrer en justice ; c'est elle, notamment, que permettent de mettre en évidence les opérations de *testing*.

La loi définit également la **discrimination indirecte** : « Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés. »<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Loi n°2008-496 du 27 mai 2008.

<sup>5</sup> *Ibid.*

## Un risque discriminatoire est présent tout au long du processus de recrutement

La discrimination à l'embauche peut être présente lors de toutes les étapes du processus de recrutement. Elle peut l'être de manière directe et indirecte **durant les premières phases du recrutement**, dès la réflexion sur le profil idéal du ou de la future salariée, par exemple au moment de la rédaction de l'offre d'emploi par l'ensemble des personnes impliquées (responsables des RH, managers). Ces phases du recrutement peuvent être propices à une discrimination insidieuse qui passe par le recours à des préjugés ou à des représentations inconscientes, potentiellement dépréciatives, concernant plusieurs catégories de population.

La **formalisation des besoins** et la **rédaction de l'offre d'emploi** mettent ainsi en œuvre des barrières d'accès à l'embauche à travers des offres très détaillées et exhaustives. Les exigences dépassent souvent les compétences réellement exploitées dans le cadre du poste défini et s'étendent au diplôme, aux compétences comportementales ou aux qualités humaines difficilement mesurables. Ces pratiques favorisent pourtant un phénomène d'autocensure très présent dans les catégories de population discriminées qui ne postulent pas à des offres d'emploi dont elles se sentent exclues d'office et qui leur paraissent inatteignables.

“ C'est assez simple de faire une offre extrêmement détaillée qui fait que, forcément, on va identifier deux ou trois éléments que l'on n'a pas, alors que l'on a 80 % des demandes de l'employeur, alors que peut-être qu'en rencontrant la personne, le recruteur pourrait découvrir que c'est le bon ou la bonne candidate. Rien qu'à la lecture d'une offre d'emploi, certains candidats peuvent se dire : non, ce n'est pas pour moi et pour peu que l'on soit en face de personnes étant déjà dans ce mécanisme d'autocensure, on court le risque de ne même pas les voir essayer.

**Mireille Péquignot, association Halte discriminations**

La **phase de tri et de sélection des candidatures** est identifiée comme un moment critique en matière de pratiques discriminatoires. C'est particulièrement le cas en France, où les CV comportent beaucoup d'informations personnelles et où la pratique du CV anonyme reste encore peu répandue. Les candidats et candidates sélectionné.e.s ne le sont pas nécessairement sur la base d'une évaluation impersonnelle et objective de leurs compétences<sup>6</sup>. Pour les populations susceptibles d'être discriminées, l'enjeu est déjà de réussir à franchir cette étape décisive pour faire valoir leurs compétences lors de l'entretien d'embauche.

Même pendant l'**entretien**, souvent considéré comme une phase où les discriminations sont moindres par rapport à celles repérées plus en amont du recrutement, les stéréotypes à l'œuvre chez le recruteur (responsable des RH, manager, etc.) peuvent agir de façon plus moins consciente. C'est de surcroît une phase du recrutement au cours de laquelle les techniques usuelles de mesure efficace des pratiques discriminatoires ne peuvent pas être appliquées (*testing*, etc.).

“ Notre constat, c'est que les discriminations sont plus faibles quand le candidat peut faire valoir ses compétences face à un recruteur. [...] Mais ça reste des inquiétudes, des zones de risques, toujours liées aux préjugés. Si le recruteur n'est pas formé à ça, il va avoir tendance à se conformer à son intuition. Par exemple, s'il a un préjugé positif sur les jeunes qui parlent anglais et les seniors qui ne parlent pas, il formulera sa question différemment (“vous parlez anglais ?” à un jeune, “do you speak English ?” à un senior) et il va biaiser l'évaluation, et se conforter dans son stéréotype lors de l'entretien.

**Marc Bernardin, cabinet conseil, Accordia**

<sup>6</sup> Amadieu Jean-François, Roy Alexandra (2019), « Stéréotypes et discriminations dans le recrutement », *Hermès, La Revue* n°83, p. 162-169.

Les discriminations peuvent aussi intervenir en bout de chaîne du processus de recrutement, durant les **phases préalables à l'embauche**, notamment durant la négociation des conditions de travail (salaire, avantages, télétravail, etc.) et la future **intégration** du candidat ou de la candidate. Durant celles-ci, le phénomène d'intériorisation de la discrimination et d'autocensure pousse les populations concernées à restreindre leurs demandes. Elles peuvent parfois considérer que l'embauche est déjà une victoire, et tenir compte, par exemple dans le cas des personnes en situation de handicap, des compensations ou aménagements effectués pour leur intégration.

“ On a encore des personnes qui vont se positionner sur des postes moins qualifiés que ce à quoi elles pourraient prétendre, cadres ou non cadres, parce qu'elles se disent que du fait d'avoir des besoins, des aménagements, des adaptations, elles ne vont pas aller chercher un poste aussi élevé que celui auquel elles pourraient prétendre.

**Virginie Favre, psychologue-experte diversité et inclusion en milieu professionnel**

“ Certains candidats se sentent moins à l'aise, moins en confiance. Ils sont déjà bien contents d'avoir trouvé la place, ils se sentent moins légitimes à exiger un salaire ou d'autres conditions par rapport à ce qui leur est proposé.

**Mireille Péquignot, association Halte discriminations**

Notons que certains stéréotypes qui peuvent sembler positifs au premier regard peuvent aussi mener à une forme de discrimination qui consiste, non en un refus d'embauche, mais en une embauche préférentielle anticipant l'acceptation de conditions d'emploi dégradées. C'est ainsi l'idée que certains groupes ethniques seraient « doués » pour certaines tâches (avec donc peu de chances d'en sortir), ou seraient particulièrement « disciplinés » et respectueux de l'autorité (et donc peu enclins à protester), ou encore que les personnes lesbiennes, gays, bisexuelles et transgenres (LGBTQI+) consentiraient plus volontiers à des horaires tardifs.

“ Ça a évolué avec le Pacs, qui crée l'existence d'un couple, avec la fiscalité etc., et bien sûr le mariage [...] on s'est dit: gays et lesbiennes, ça ne veut pas dire célibataire. Mais jusqu'à présent, dans les jobs où on fait des charrettes, où on reste tard le soir, on se disait: les gays et lesbiennes n'ont pas de vie de famille, ce sont plutôt des noctambules, qui sortent la nuit, ça ne va pas les déranger qu'on fasse une petite charrette jusqu'à 23 h.

**Catherine Tripon, association L'Autre Cercle**

## Les méthodes de mesure des discriminations

- **Le recensement et l'analyse des cas de discrimination clairement identifiés**, comme ceux ayant donné lieu à des saisines du Défenseur des droits ou à des dépôts de plainte en justice. Si le nombre assez réduit de cas ainsi signalés limite la portée de cette méthode, elle n'en donne pas moins des indications intéressantes sur l'évolution globale du phénomène.
- **Le testing** consiste à mettre dans une situation donnée des personnes dont le profil diffère selon un ou plusieurs critères de discrimination, et à analyser quantitativement, en fonction de ces traits, le nombre de fois où une discrimination a lieu. Pour la discrimination à l'embauche, des candidatures similaires à l'exception d'un élément sont envoyées à des offres d'emploi. On compare ensuite le taux de convocation à un entretien entre les différents groupes. Sa principale limite tient à son caractère de diagnostic ponctuel; les résultats sont difficiles à généraliser. Concernant la discrimination à l'embauche, elle ne mesure que l'accès au premier entretien et ne permet pas de mettre en lumière les tendances discriminatoires dans l'accès à l'emploi ou le déroulement de la carrière.
- À partir de la constatation d'une inégalité, il est possible d'analyser les données à l'aide d'un **modèle économétrique multivarié** dans lequel figurent des facteurs constitutifs d'une discrimination, dont on peut ainsi évaluer le poids. Cette démarche est similaire à celle utilisée pour la mesure des inégalités salariales femmes-hommes. D'autres techniques statistiques (régression logistique) permettent de modéliser la probabilité d'embauche selon des modèles similaires.
- **La comparaison statistique sur la base des prénoms et/ou patronymes**, malgré les difficultés qu'elle présente, a déjà été utilisée avec succès<sup>7</sup>. Limitée à l'étude des discriminations ethniques et des inégalités femmes-hommes, elle fait partie des méthodes pratiquées par l'Observatoire des discriminations de l'université Paris 1<sup>8</sup>.
- **L'enquête de victimation**, utilisée en criminologie, est applicable au domaine des discriminations. Elle consiste à interroger un échantillon représentatif de la population globale sur les discriminations subies<sup>9</sup>. Elle permet d'évaluer quantitativement le poids des différents types de discrimination, à la fois globalement et au sein de sous-groupes. Elle donne généralement lieu à une double interrogation sur la sur-déclaration ou la sous-déclaration des discriminations. L'analyse de Dominique Meurs<sup>10</sup> confirme néanmoins la pertinence de ce type d'enquête pour l'étude globale de l'ampleur des phénomènes discriminatoires.
- **Les enquêtes d'opinion** constituent une méthode, certes subjective, mais donnant une image de la perception de la discrimination et de son évolution. Pour une approche plus concrète, le questionnaire peut être complété par des questions sur les discriminations subies et rejoint alors la méthode de l'enquête de victimation<sup>11</sup>.
- Pour entrer de façon plus vivante dans le détail des processus, des approches qualitatives, telles que **les méthodes d'observation directe de type ethnographique**, peuvent s'avérer nécessaires. Ainsi, **l'audit des processus de recrutement** permet de disséquer les différentes étapes afin de repérer tous les moments qui dissimulent des occasions de discrimination, généralement involontaires voire inconscientes. De même, **la méthode des histoires de vie**, classique dans les sciences humaines, permet de mettre en lumière les différents aspects du vécu de la discrimination, vus par une population qui y a été exposée<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> Plainte pour discrimination à l'embauche contre Airbus (2010) – Intervention de Mathilde Zylberberg lors de la journée d'études du 24 novembre 2021. *De la mobilisation collective à la reconnaissance des discriminations systémiques en droit* organisée par le Défenseur des droits.

<sup>8</sup> <https://www.observatoiredesdiscriminations.fr/mesure-statistique>

<sup>9</sup> Menée fin 2008-début 2009 par l'Ined auprès de 22 000 répondants, l'enquête *Trajectoires et origines* (TeO) vise à identifier l'impact des origines sur les conditions de vie et les trajectoires sociales, tout en prenant en considération les autres caractéristiques sociodémographiques. Une seconde vague (TeO2) a eu lieu en 2019-2020.

<sup>10</sup> Meurs Dominique (2017), « Le chômage des immigrés : quelle est la part des discriminations ? », *Population & Sociétés*, n°546.

<sup>11</sup> C'est le cas du baromètre annuel mené par le Défenseur des droits et l'Office international du travail.

<sup>12</sup> Apec (2017), *Les modes d'accès à l'emploi des descendants de Maghrébins diplômé.e.s du supérieur*, partenariat de recherche avec Yaël Brinbaum et Leïla Omeddour (CEET-Ined).

## 02. Les cadres font aussi face à la discrimination à l'embauche et certains profils sont particulièrement touchés

### La discrimination à l'embauche concerne aussi les cadres

La discrimination à l'embauche n'épargne pas la population cadre, comme le soulignent différents travaux conduits auprès des cadres durant ces quinze dernières années. Interrogés en 2021 par l'Apec, plus de 4 cadres sur 10 estiment avoir déjà été discriminés lors d'un entretien d'embauche, en particulier en raison de leur âge ou de leur sexe.

Certaines questions potentiellement discriminatoires sont d'ailleurs fréquemment posées aux cadres lors des entretiens. 43 % des cadres ont déjà été interrogés

sur leur âge, 26 % sur leurs enfants ou désirs d'enfants et 12 % sur leur origine. Cette perception de la discrimination est plus forte chez certaines catégories de cadres. Par exemple, 37 % des cadres seniors estiment avoir déjà été pénalisés lors d'un entretien d'embauche en raison de leur âge contre 28 % au global. Il semble ainsi que certains profils de cadres sont plus touchés que d'autres par la discrimination à l'embauche. Ce serait le cas en particulier des seniors, des jeunes diplômé.e.s, des femmes et des cadres d'origine étrangère.

### Certains profils de cadres sont particulièrement touchés

#### Les cadres seniors

Les seniors, d'autant plus quand ils sont au chômage, ressentent fortement des discriminations liées à leur âge. Parmi les seniors de 55 ans et plus en recherche d'emploi cadre, neuf sur dix estiment que leur âge les désavantage dans leur recherche d'emploi<sup>13</sup>. Ils jugent notamment que peu d'offres d'emploi correspondent à leur profil.

“ Concernant les seniors, mon expérience est que les entreprises anticipent un salaire élevé et ne les sollicitent pas. Elles émettent des doutes sur leurs compétences quand ils sont souples sur la rémunération.

**Marc Bernardin, cabinet Accordia**

Dans l'enquête OFER, environ un quart des recruteurs considèrent que le fait d'embaucher une personne de plus de 50 ans lors de leur dernier recrutement – alors que cela n'a pas été le cas – aurait représenté un inconvénient<sup>14</sup>. La proportion est identique qu'il s'agisse ou non d'un poste cadre.

La raison la plus souvent avancée, concernant un poste cadre, est la gestion de la pyramide des âges par l'entreprise (58 %). Les autres motifs principaux concernent « des difficultés d'adaptation au marché (nouvelles technologies, productivité, etc.) » (39 %) et « des coûts salariaux trop élevés » (34 %). Par comparaison, la principale raison donnée concernant les non-cadres, loin devant les autres motifs, est liée aux capacités physiques (60 %).

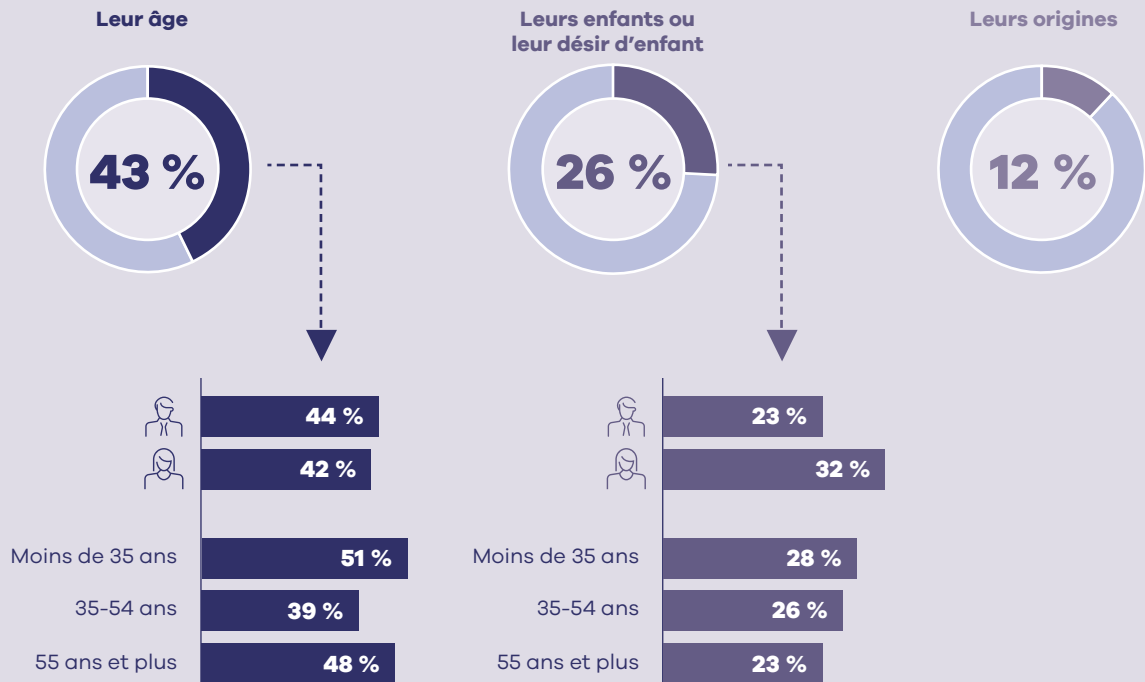
<sup>13</sup> Apec (2022), *Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi*.

<sup>14</sup> Analyse par l'Apec des données de l'enquête OFER (2016).



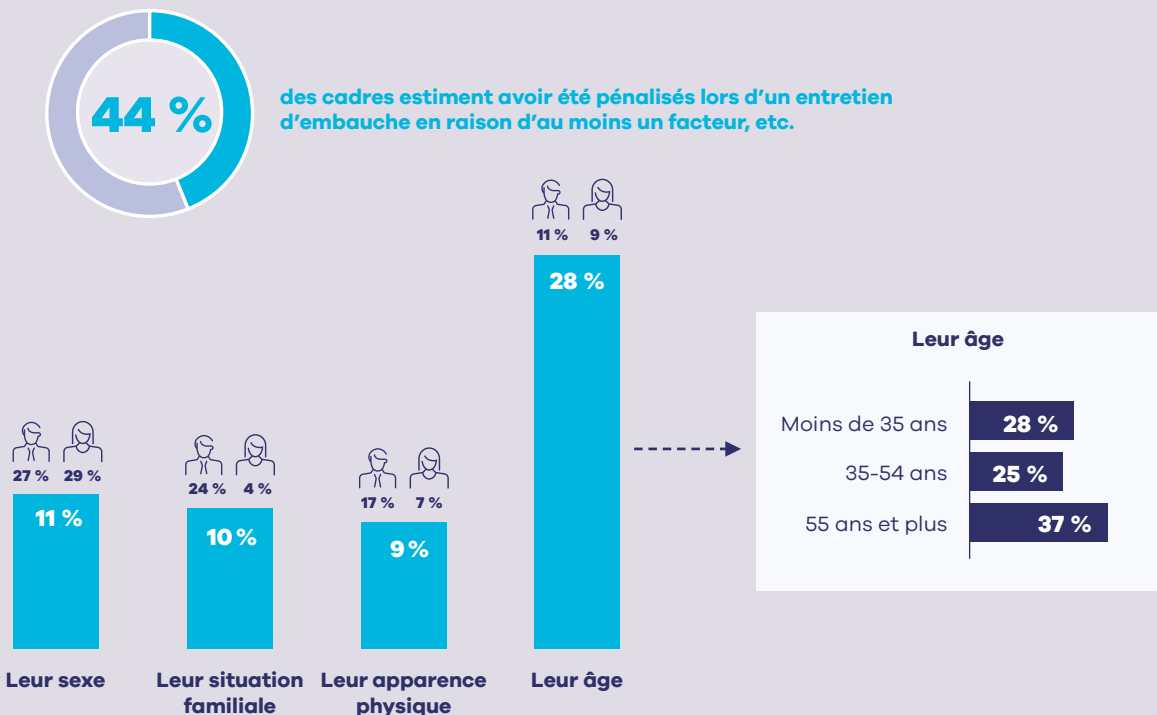
## Les cadres perçoivent des comportements discriminatoires lors des entretiens d'embauche

Part de cadres ayant déjà été interrogés, lors d'un entretien d'embauche, sur :



Une part significative des cadres estiment avoir déjà été pénalisés lors d'un entretien d'embauche, surtout en raison de leur âge, leur sexe ou leur situation familiale

Principaux facteurs pour lesquels les cadres estiment avoir été pénalisés lors d'un entretien d'embauche



Source : Apec, Omnibus cadres, 2021

Base : ensemble des cadres

### Les jeunes diplômé.e.s

Les jeunes diplômé.e.s cadres et futurs cadres constituent une population parfois également sujette à des pratiques discriminatoires. De façon globale, 54 % des jeunes signalent avoir déjà fait l'objet de propos déplacés ou de remarques désobligeantes lors d'un entretien d'embauche (âge, apparence physique, parcours scolaire ou professionnel, sexe, origines)<sup>15</sup>.

Au sein de cette population, certains critères se montrent particulièrement préjudiciables pour leur insertion professionnelle. L'importance de l'origine supposée ou avérée (à travers les marqueurs tels le nom, le prénom, la couleur de peau, la religion) dans la discrimination est attestée chez les jeunes diplômé.e.s comme dans l'ensemble de la population cadre, même si elle est moindre que chez les non-cadres<sup>16</sup>.

Plus généralement, dans le contexte cadre et face à une possible marge de négociation salariale, certains jeunes diplômé.e.s peuvent faire face à des pratiques discriminatoires. L'importance du moule du diplôme et des grandes écoles y joue un rôle en matière de confiance en soi, d'absence d'autocensure et d'accès aux informations pour discuter du salaire à l'embauche.

### Les femmes cadres

À l'embauche, les femmes cadres n'apparaissent pas discriminées en moyenne, quel que soit le niveau de masculinisation ou de tension du métier. Lorsqu'elles sont qualifiées et postulent à des métiers cadres, elles sont même plutôt favorisées en comparaison avec les métiers peu qualifiés<sup>17</sup>. Les informations additionnelles liées à des ruptures de parcours ou aux enfants ont un impact différencié, plus marqué pour les femmes jeunes et d'âge intermédiaire. Les femmes cadres interrogées par l'Apec expriment toutefois nettement plus que les hommes le fait d'avoir déjà été pénalisées lors d'un entretien d'embauche en raison de leur sexe (24 % versus 4 %) ou de leur situation familiale (17 % versus 7 %).

Dans l'enquête OFER, les principaux motifs qui sont invoqués en défaveur de l'embauche d'une femme cadre sont « des contraintes liées à la nature du poste »

comme chez les non-cadres, mais cette notion recouvre néanmoins des réalités différentes, et concerne plus la disponibilité et la mobilité chez les cadres que la force physique ou l'endurance par exemple chez les non-cadres. Enfin, certains secteurs particulièrement discriminants pour les femmes, comme celui de la construction pour les postes de non-cadres, n'apparaissent pas l'être en ce qui concerne les cadres. Plus qu'à la nature du poste, les stéréotypes à l'œuvre restent attachés à la composition masculine des équipes.

### Les personnes d'origine étrangère

Pour les postes de cadres, l'origine étrangère est un désavantage dans l'obtention d'un CDI. Le recrutement d'une personne d'origine étrangère fait craindre un coût supplémentaire d'intégration (47 %) et les recruteurs anticipent des préférences supposées de leurs clientèles et fournisseurs vis-à-vis d'une personne n'étant pas d'origine étrangère (44 % vs 60 % pour les non-cadres)<sup>18</sup>.

Les jeunes diplômé.e.s parlant une langue d'Afrique du Nord sont 2 fois plus nombreux que les autres à chercher leur premier emploi, un an après leur diplôme (29 % vs 14 %), un phénomène accentué en Ile-de-France<sup>19</sup>. Chez les jeunes en général, les personnes qui ont été témoins d'une discrimination au travail indiquent à 35 % un motif en rapport avec l'origine ou la couleur de peau.

“ Sur la population des cadres, les discriminations que l'on va observer aujourd'hui, ce sont des cadres qui pourraient être d'une origine vraie ou supposée, des jeunes qui pourraient être issus d'un certain nombre de quartiers, mais pas nécessairement issus de quartiers prioritaires de la politique de la ville, mais simplement des jeunes qui de par leur faciès, de par leur patronyme, que sais-je encore, peut-être aussi de par leur religion réelle ou supposée, tout ce qui va englober l'origine vraie ou supposée des personnes, etc.

**Mireille Péquignot, association Halte discriminations**

<sup>15</sup> Défenseur des droits-OIT (2021), 14<sup>e</sup> Baromètre – La perception des discriminations dans l'emploi.

<sup>16</sup> Dares (2021), « Discrimination à l'embauche selon le sexe : les enseignements d'un testing de grande ampleur », *Dares Analyses*, n°26.

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> Analyse par l'Apec des données de l'enquête OFER (2016).

<sup>19</sup> Apec, *L'insertion professionnelle des jeunes diplômé.e.s, promotion 2003*, p. 38-39.

Les études montrent en général l'impact négatif fort de l'origine sur la probabilité d'obtenir un entretien d'embauche dans l'ensemble de la population concernée. Même si ce phénomène est atténué chez les cadres, on ne peut exclure entièrement les représentations inconscientes qui amènent les recruteurs, au-delà d'une volonté manifeste d'écartier les candidats et les candidates d'origine étrangère, à les évaluer à partir de leurs compétences mais aussi sur les supposées « caractéristiques productives de leur groupe démographique d'appartenance »<sup>20</sup>.

Ceci inclut les préjugés positifs à l'égard de certains groupes démographiques vis-à-vis de leurs compétences comportementales ou techniques, pouvant générer des attentes excessives que les postulants et postulantes présélectionnés ne sont pas nécessairement en mesure de combler.

### **Cumul et intersectionnalité : quand les discriminations se conjuguent**

Les populations qui vivent des discriminations en subissent souvent sur plusieurs plans à la fois, par exemple le logement et l'emploi, domaine où l'existence de discriminations directes est reconnue et démontrée par les *testings* par exemple.

Mais il est important de noter que des effets indirects, systémiques<sup>21</sup>, viennent s'ajouter, résultant de la combinaison de ces différentes discriminations et compliquant encore la situation des personnes concer-

nées. Ainsi, les difficultés pour obtenir un logement viennent accroître les difficultés pour trouver un emploi, du fait qu'une embauche nécessite de disposer d'une adresse fixe.

Un effet combiné de nature différente est constitué par les phénomènes intersectionnels. Ils concernent les personnes qui appartiennent simultanément à plusieurs catégories davantage touchées par des discriminations : les femmes par rapport aux hommes, les jeunes ou les seniors par rapport aux personnes d'âge moyen, les personnes appartenant à une minorité visible, les personnes en surpoids, etc. Ces différentes caractéristiques exercent des effets d'interaction parfois complexes. Par exemple, concernant l'obtention d'une réponse à une candidature, une origine africaine (maghrébine ou sub-saharienne) apparaît plus particulièrement pénalisante pour les femmes<sup>22</sup>.

En revanche, si le profil testé contient des indications d'appartenance religieuse, les personnes de certaines religions sont défavorisées et les hommes le sont alors bien plus fortement que les femmes<sup>22</sup>. Ces phénomènes s'observent notamment dans différents milieux professionnels où il existe une véritable hiérarchie de la pénibilité des tâches et des niveaux de responsabilité<sup>23</sup>.

L'approche intersectionnelle apporte donc des informations qu'une approche plus atomisée, ne s'intéressant qu'à un seul critère, ne saisisait pas.

<sup>20</sup> Jacquemet Nicolas (2013), « La discrimination à l'embauche en France : constats et pistes d'action », *Les notes de l'IPP*, n°6.

<sup>21</sup> On qualifie de systémiques certaines discriminations indirectes, issues du jeu des règles de fonctionnement d'une organisation et qui, « souvent sans intention, contribuent à des résultats moins favorables pour les groupes minoritaires que pour la majorité de la population » (selon la définition du Conseil de l'Europe : <https://www.coe.int/fr/web/interculturalcities/systemic-discrimination>).

<sup>22</sup> Du Parquet Loïc, Petit Pascale (2019), *Discrimination à l'embauche : ce que nous apprennent deux décennies de testings en France*, TEPP-Rapport de recherche n°2019-01. p. 19.

<sup>23</sup> Valfort Marie-Anne (2017), « La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ? », *Revue économique*, vol. 68, p. 895-907. Dans ce *testing*, l'appartenance religieuse du profil est révélée par des indices présents dans le CV.

<sup>24</sup> Intervention de Sandra Bouchon à propos de l'affaire des travailleuses du nettoyage de la gare du Nord lors de la journée d'études du 24 novembre 2021 *De la mobilisation collective à la reconnaissance des discriminations systémiques en droit* organisée par le Défenseur des droits.

# 03. Les spécificités des postes cadres peuvent renforcer ou au contraire contrecarrer le risque de discrimination

## Certains facteurs propres à la population cadre peuvent renforcer les risques de discrimination

Les recrutements de cadres présentent certaines spécificités qui peuvent les rendre sensibles aux risques de discrimination à l'embauche. Ainsi, la façon dont les entreprises utilisent les compétences comportementales (ou *soft skills*), et des biais de conformité (c'est-à-dire la tendance au « clonage ») peut mener à des dérives, et dans une certaine mesure, à des discriminations à l'embauche des cadres, tout comme l'évaluation de la performance attendue ou le rôle joué par les outils numériques.

### **Les *soft skills*, plus difficiles à objectiver et à évaluer que les compétences techniques, peuvent être plus sensibles que les autres à des risques de discrimination indirecte à l'embauche**

De nombreuses études ont montré l'importance accordée aux compétences comportementales dans les métiers de cadres, notamment lors du recrutement<sup>25</sup>.

Contrairement aux compétences techniques, l'évaluation des aptitudes personnelles est plus délicate et maintenue dans un certain flou. Elle est généralement subjective et laissée au seul ressenti des recruteurs et des managers qui les assimilent souvent à des traits de personnalité. Le recours aux tests permettant de les mesurer est encore loin d'être majoritaire, même s'ils sont plus présents chez les cadres<sup>26</sup>. Cependant ces tests, souvent élaborés selon des critères correspondant à des profils déjà en poste, peuvent favoriser certaines populations, et parfois générer de la confusion voire des erreurs d'interprétation.

“ Nous sommes entrés dans une économie de services et, sauf à chercher un ingénieur avec des compétences technologiques très pointues, globalement, pour des cadres avec un rôle d'encadrement, les entreprises recherchent en fait

des capacités à s'adapter, à gérer, qui ne sont pas forcément en lien avec les études d'origine. On est de plus en plus sur des compétences comportementales, avec des apprentissages implicites sur des compétences ou des modes de comportement valorisés socialement, comme l'extraversion : sur deux candidats compétents, celui qui parle le plus a beaucoup plus de chances de passer à l'étape suivante que celui qui est plus en retrait.

**Marc Bernardin, cabinet Accordia**

Les compétences comportementales viennent élargir l'éventail des exigences des recruteurs pour les postes cadres, même dans des métiers à dominante technique (informatique, Ingénierie R&D, etc.)<sup>27</sup>. Elles s'ajoutent aux prérequis généralement peu flexibles concernant le diplôme (niveau d'études, filière de formation, type d'établissement, etc.) et aux compétences transversales recherchées (planification, évaluation, budgétisation, etc.) chez les cadres. Elles contribuent ainsi à renforcer la sélection lors du processus de recrutement et peuvent accentuer le phénomène d'autocensure chez certaines populations. Ces dernières ne postulent alors pas à des postes auxquels elles pourraient prétendre, et peuvent même ressentir une discrimination à la simple lecture des annonces<sup>28</sup>. Elles ont conscience que ces *soft skills* sont en grande partie acquis précocement au sein du milieu social d'origine, et, de plus, particulièrement mis en avant dans certaines filières ou certains établissements auxquels elles n'ont pas aisément accès. À noter que les jeunes diplômé.e.s de l'enseignement supérieur sont de mieux en mieux armés, les stages en entreprise réalisés lors du cursus leur permettant notamment d'acquérir voire de renforcer leurs aptitudes personnelles.

<sup>25</sup> Une étude généraliste (*Compétences attendues chez les cadres*, 2019) et plusieurs études sectorielles (notamment *La relation client et Les compétences mobilisées dans les métiers cadres de l'industrie et de la construction*, 2021).

<sup>26</sup> Amadiou Jean-François, Roy Alexandra (2019), « Stéréotypes et discriminations dans le recrutement », *Hermès, La Revue* n°83, p. 162-169.

<sup>27</sup> Apec (2021), *Recrutements dans les métiers de l'informatique et de la R&D*.

<sup>28</sup> Apec (2013), *Recruter un cadre : entre sélection et risque de discrimination*.

## Le biais de conformité, un processus complexe de discrimination

Le biais de conformité se matérialise principalement par la tendance à la recherche et la sélection de profils identiques ou proches tout au long du processus de recrutement des cadres. Pour 1 responsable des RH sur 2, la pratique habituelle des managers dans leur entreprise est de recruter des profils similaires<sup>29</sup>. Les profils ressemblant à ceux que connaissent les personnes en charge du recrutement (RH, managers, etc.) et qui occupent déjà les postes équivalents sont donc généralement privilégiés dans un phénomène de mimétisme. On parle alors de « clonage ».

Le biais de conformité obéit à une logique de sécurité et de performance chez les recruteurs, qui rapportent une pression supérieure concernant le recrutement des profils cadres, particulièrement pour les métiers en tension. Ils s'efforcent alors de dupliquer l'existant (les profils et les processus de recrutement) et facilitent la survenue ou la reproduction de pratiques discriminatoires à l'embauche.

Le biais de conformité est particulièrement accentué par le poids du diplôme dans le recrutement en France (notamment par rapport aux compétences techniques). Cette importance s'accompagne d'une hiérarchie des diplômes favorable aux grandes écoles parmi lesquelles il existe aussi des classements de valeur. Ces grandes écoles sont appréciées dans leur capacité à définir des standards minimaux en termes de compétences techniques mais aussi de *soft skills* pour les futurs cadres (langage, mode de pensée, codes culturels, savoirs transversaux, etc.). Or elles sont difficiles à atteindre pour une partie de la population (personnes en situation de handicap, d'origines diverses ou aux ressources financières limitées, etc.)<sup>30</sup>, et certaines ont une population d'élèves et de diplômé.e.s très déséquilibrée en termes de genre (la dominante fortement masculine d'un certain nombre d'écoles d'ingénieurs, notamment, est connue). Le phénomène de clonage des profils dans leurs effectifs se trouve ainsi reproduit, malgré leurs efforts pour y remédier.

Le biais de conformité est aussi renforcé chez les cadres, plus particulièrement pour les métiers en tension ainsi que pour

les profils rares et les plus demandés, par l'importance de la cooptation dans le recrutement<sup>31</sup>. Elle favorise pourtant une certaine endogamie dans le vivier de candidats et de candidates disponibles et renforce indirectement le poids du diplôme et des grandes écoles dans le recrutement.

Enfin, le biais de conformité est aussi favorisé en France par la priorité donnée par les recruteurs à la linéarité du parcours des postulantes et des postulants (absence de trous, de parenthèses ou de détours dans le CV), en comparaison avec d'autres pays.

Cette priorité se fait au détriment de certaines populations (femmes, malades de longue durée, personnes en perte d'autonomie ou en situation de handicap, etc.) et n'est pas uniquement à l'œuvre dans la sphère des cadres<sup>32</sup>. Elle accentue « l'effet de clonage » au moment de la sélection des candidatures. Elle amplifie également le phénomène d'autocensure chez les candidats et candidates qui ont connu des ruptures de parcours et dont l'estime de soi est potentiellement déjà affectée.

“ Je ne sais pas si on arrivera à faire évoluer ça, mais je trouve qu'en France, il y a encore trop d'attentes sur le niveau de diplôme, et même au-delà sur le type de diplôme. C'est-à-dire que si on n'est pas sorti des 5 grandes écoles qu'on connaît, on peut être moins reconnu, moins identifiable, moins apprécié, surtout pour des emplois cadres. Et de mon point de vue, encore en France, certains diplômes ne sont pas forcément accessibles à certaines populations. Je pense par exemple aux populations de travailleurs handicapés, qui ont parfois du mal à être intégrés dans ces écoles-là, à ces niveaux de diplômes-là, même s'il y en a de plus en plus.

**Virginie Favre, psychologue-experte diversité et inclusion en milieu professionnel**

## Culture sectorielle et autocensure : des données à prendre à compte

Certains secteurs d'activité sont plus empreints que d'autres par des traditions propices à certaines discriminations. Ainsi, des domaines très techniques, comme ceux de la construction, connaissent encore un certain machisme, alors même que les technologies ont réduit la nécessité de la force physique, celle-ci plus encore pour

<sup>29</sup> Apec (2013), *Recruter un cadre : entre sélection et risque de discrimination*, p. 8-9.

<sup>30</sup> Une courbe inversée est observée entre les enfants de cadres et les enfants d'ouvriers. Ainsi, si les enfants d'ouvriers représentent 27 % des élèves au collège général, ils ne sont plus que 7 % dans les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) et 3 % dans les écoles normales supérieures (ENS). Au contraire, les enfants de cadres représentent 18 % des élèves de collège, mais 52 % des étudiants en CPGE et 61 % des étudiants des ENS (Livre blanc *Ouverture sociale et territoriale des grandes écoles*, Conférence des Grandes Écoles, février 2022).

<sup>31</sup> Apec (2021), *Recrutements dans les métiers de l'informatique et de la R&D*, p. 8.

<sup>32</sup> Marchal Emmanuelle (2019), « Itinéraires instables et exposition à la discrimination », *Les Cahiers de la LCD*, n°10, p. 23-42.

les postes de cadres. Cependant, d'autres secteurs ne sont pas épargnés, comme celui des activités numériques: à la suite des nombreuses prises de parole d'informaticiennes de la Silicon Valley en 2017, dénonçant sexisme et harcèlement, une enquête française diffusée dans des écoles spécialisées a montré que plus de 8 étudiantes sur 10 avaient été témoin d'actes sexistes, 3 sur 10 dénonçant la fréquence des « blagues sexistes »<sup>33</sup>.

La culture entretenue dans les milieux étudiants ne peut que se propager naturellement au sein du milieu professionnel qui en est issu. Les candidats, et plus particulièrement dans ces cas les candidates, ayant conscience de cet état de fait auront alors tendance à s'autocensurer et à ne pas solliciter un poste dans un domaine où ils et elles estiment probable que l'accueil qui leur sera réservé ne serait pas optimal.

### **Le rôle implicite de la notion de performance dans la discrimination à l'embauche des cadres**

La notion de performance est au cœur de l'identité des cadres avec un accent mis sur les résultats individuels en plus des objectifs collectifs à atteindre. Elle est implicitement associée à plus une grande disponibilité et une implication supérieure dans l'entreprise. À cette aune, la performance et son évaluation peuvent servir à justifier chez certains recruteurs des pratiques discriminatoires à l'embauche à l'égard de certaines populations (femmes, seniors, personnes en situation de handicap, etc.). Celles-ci sont perçues comme moins susceptibles d'atteindre les objectifs et d'assurer un encadrement approprié à d'autres employés même si ce préjugé n'est en rien étayé.

L'importance de cette notion peut expliquer que des cadres aient plus de difficultés à parler de handicap à l'embauche (1 % des recrutements de cadres bénéficient d'une reconnaissance administrative de handicap, soit deux fois moins que les non-cadres)<sup>34</sup>. Ils dissimulent dans la mesure du possible tout handicap invisible, à la suite de leurs expériences passées, ou de peur que cela ne nuise à leur embauche et à leur évolution professionnelle.

“ Le manager, qui recrute pour son service, va être davantage dans la préoccupation de sa rentabilité, de ses chiffres, etc. C'est particulièrement vrai pour le handicap, mais ça l'est aussi pour les femmes ou par rapport à l'âge. J'entends ça pratiquement chaque mois: "oui, c'est très bien que mon entreprise travaille sur le handicap, mais moi dans mon service ce n'est pas possible. Déjà avec une équipe 'compétente' on n'y arrive pas, donc je ne sais pas comment on pourrait intégrer une personne différente”.

**Nathalie Bériard, cabinet Com une différence**

Dans la même logique, certains candidats, souvent les plus âgés, se voient discriminés et exclus du processus de recrutement, leur profil étant « surdimensionné » par rapport au poste à pourvoir. Ainsi, malgré leur volonté d'évoluer au sein du poste, les recruteurs anticipent de possibles difficultés en matière de motivation et de performance, le diplôme, le niveau de compétences ou l'expérience détenus étant supérieurs à ceux requis pour le poste.

### **La marge de négociation salariale, comme facteur de risque de discrimination à l'embauche**

Le risque de pratiques discriminatoires à l'embauche est plus fréquent lorsqu'il existe une marge de négociation salariale, qui, elle, est présente dans 69 % des offres d'emploi publiées sur le site apec.fr et est abordée 1 fois sur 2 dès le premier entretien<sup>35</sup>. En dépit de l'existence de grilles salariales, cette ouverture à la négociation de la rémunération reste un passage délicat pour certaines catégories de population. Alors que 6 cadres sur 10 essaient de négocier leur salaire à l'embauche, les chômeurs de longue durée, les travailleurs en reconversion en CDD ou avec une faible expérience le font moins aisément<sup>36</sup>. Le sujet est aussi plus complexe pour les jeunes diplômé.e.s qui sont en manque d'informations et de repères, surtout lorsqu'ils ne sont pas issus d'écoles de commerce ou d'une origine sociale favorisée<sup>37</sup>.

<sup>33</sup> Social Builder (2017), *Sexisme dans les formations tech et numériques: vrai ou faux ?*, octobre-novembre 2017.

<sup>34</sup> Analyse par l'Apec des données de l'enquête OFER (2016).

<sup>35</sup> Apec (2019), *La négociation salariale à l'embauche*.

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>37</sup> Apec (2012), *Attitudes et pratiques des jeunes diplômé.e.s par rapport à la rémunération*, p. 21-23.

“ On finit par écarter une candidature pour des raisons liées aux perceptions liées à l'âge, au genre, éventuellement aux origines. Il y a par exemple l'idée que les personnes qui portent un nom étranger auront plus de difficultés à trouver un emploi; on l'intègre, et on l'active lors de la négociation. Je ne pourrais pas le chiffrer mais c'est ce qu'on observe.

**Marc Bernardin, cabinet Accordia**

### **Le rôle ambivalent des outils numériques**

Les outils numériques (*chatbots*, outils de *matching*, application *tracking system*, etc.) sont de plus en plus utilisés à toutes les étapes du recrutement et dans différents domaines des ressources humaines car ils représentent un gain de temps et d'argent. Dans le recrutement, ils occupent une place grandissante surtout en amont de l'entretien (recherche d'emploi, mise en relation, *sourcing*, présélection). Leur rôle dans les pratiques discriminatoires reste néanmoins encore difficile à évaluer même s'il est désormais beaucoup plus critiqué qu'à l'origine.

Pour une partie des expert.e.s, les outils numériques perpétuent les discriminations à l'embauche. Leur fonctionnement même, grâce à l'intelligence artificielle, est incriminé. En effet, l'apprentissage à partir des données existantes induit la possibilité d'une reproduction des discriminations passées et de leurs mécanismes, avec notamment la prise en compte de certaines informations (le lieu de résidence, le patronyme ou l'origine ethnique, etc.)<sup>38</sup>. La transparence en matière de programmation de ces outils est donc un enjeu fondamental, afin d'éviter tous les biais éventuels et facteurs de discrimination<sup>39</sup>. En ôtant une certaine dimension humaine au recrutement au profit d'un automatisme intransigeant, les outils numériques de recrutement peuvent ainsi contribuer fortement à l'homogénéité et au formatage des candidatures sélectionnées. Elles participent au biais de conformité présent dans le recrutement des cadres.

“ Ces machines-là vont d'office éliminer des profils qu'on va considérer comme un peu atypiques ou diversifiés parce que, encore une fois, ils n'ont pas le bon diplôme, pas le bon cursus hyper linéaire, etc. Et pour moi, rien ne remplace une bonne interaction humaine, un bon échange dans lequel on va pouvoir découvrir la personne, et pas exclusivement un CV trié par une machine qui aurait été mise en intermédiaire.

**Virginie Favre, psychologue-experte diversité et inclusion en milieu professionnel**

Les outils de recrutement n'en suscitent pas moins depuis leur apparition certains espoirs dans la lutte contre la discrimination à l'embauche. Le traitement mécanique et dépersonnalisé des candidatures pourrait permettre de rendre la sélection des candidats et des candidates plus objective et plus centrée sur les compétences que sur le ressenti et les informations personnelles dans le cadre d'une sélection effectuée par les recruteurs.

Avec la prise de conscience des biais possibles, la programmation des outils numériques, qui est encore sujette à caution, peut être corrigée et améliorée<sup>40</sup>. Ils peuvent intégrer des critères de discrimination positive favorisant la sélection ou l'ouverture vers des profils atypiques. Ils peuvent également bénéficier de la formation et de la sensibilisation de leurs concepteurs et leurs utilisateurs à la lutte contre la discrimination à l'embauche.

Devant une certaine inéluçabilité du recours à ces différents outils numériques, une meilleure articulation est encore à trouver entre leur utilisation et l'intervention de l'expertise du recruteur à différents stades du recrutement. Une forte valeur ajoutée est attendue d'une plus grande complémentarité entre l'automatisation et les compétences humaines afin de réduire les biais et les risques de pratiques discriminatoires.

<sup>38</sup> Apec (2020), *État des lieux et prospective: l'IA dans le recrutement*, p. 10.

<sup>39</sup> Amadiou Jean-François, Roy Alexandra (2019), « Stéréotypes et discriminations dans le recrutement », *Hermès, La Revue* n°83, p. 162-169.

<sup>40</sup> Kleinberg Jon, Ludwig Jens, Mullainathan Sendhil, Sunstein Cass R. (2019), « Discrimination in the Age of Algorithms », *NBER Working Paper*, n°25548, 5 février 2019.

## Des caractéristiques propres au marché de l'emploi cadre peuvent contrecarrer au contraire le risque de discrimination

Si tous les cadres ne sont pas protégés – loin de là – contre les discriminations à l'embauche, la perception des expert.e.s reste celle d'une moindre discrimination à l'embauche des cadres par rapport aux non-cadres en général. Plusieurs facteurs, certains structurels propres à certains secteurs ou métiers et d'autres davantage conjoncturels en lien avec la dynamique récente du marché de l'emploi cadre, peuvent expliquer cette constatation.

### Les grandes entreprises plus actives en matière de prévention des discriminations et aussi plus attentives aux risques de discrimination à l'embauche

Une partie importante des recrutements de cadres concerne des entreprises de grande taille (ETI, GE), avec souvent une dimension internationale. Et plus les entreprises sont grandes, plus la prévention des discriminations est importante<sup>41</sup>. La lutte contre les discriminations à l'embauche est inhérente à la responsabilité sociale des grandes entreprises, au travers de politiques et d'actions concrètes, y compris en matière de diversité. Elles ont aussi conscience des enjeux en matière d'image, de ressources humaines et de performance liés à la lutte contre la discrimination à l'embauche.

“ De grandes entreprises vont plus loin en considérant qu'au-delà des enjeux légaux, il y a aussi des enjeux de ressources humaines, et que le fait de s'afficher en tant qu'employeur responsable peut permettre d'attirer de meilleurs talents. On sait que tout ça fait partie du marketing RH de l'entreprise et que les plus jeunes en particulier sont de plus en plus sensibles à ces critères-là, le fait de se reconnaître dans les valeurs prônées par l'entreprise au-delà simplement de la fiche de poste, des conditions de travail ou de rémunération.

François Bénard, cabinet JLO

<sup>41</sup> Apec (2015), *Représentations et pratiques de diversité dans les entreprises*, p. 4.

<sup>42</sup> Apec (2022), *5 enjeux pour l'emploi cadre en 2022*, p. 6.

<sup>43</sup> Apec (2022), *Baromètre trimestriel des intentions de recrutement et de mobilité des cadres*.

### Des compétences plus facilement objectivables dans certains métiers cadres

Dans certains métiers cadres à caractère technique (informatique, ingénierie, comptabilité, etc.), les compétences requises sont plus clairement objectivables, par opposition aux *soft skills* ou aux « traits de caractère » qui sont davantage requis pour d'autres métiers comme le commercial. Ce côté « objectif », se prêtant à une évaluation reproductible, réduit fortement tout ce qu'il peut y avoir d'informel dans le processus de recrutement pour ce type de poste, donc ce qui peut être plus sensible aux préjugés inconscients.

### Des discriminations à l'embauche peuvent nuire à l'efficacité économique des entreprises

Les pratiques discriminatoires à l'embauche se heurtent par ailleurs à la réalité du marché de l'emploi cadre. De façon générale, des pratiques discriminatoires dans le recrutement nuisent à l'efficacité économique de l'entreprise, la privant de facto de l'accès à une partie (parfois importante) des compétences disponibles sous-employées sur le marché<sup>42</sup>, en particulier parmi les jeunes diplômé.e.s et les cadres seniors âgés de 55 ans et plus. Cela peut être particulièrement problématique pour certains métiers et secteurs en tension (activités informatiques, ingénierie R&D, etc.) pour lesquels les entreprises rencontrent des difficultés pour attirer des candidats et des candidates, notamment dans un contexte fortement concurrentiel<sup>43</sup>.

Ne pas se priver de profils intéressants et de potentiels talents devient un enjeu clé pour les entreprises, avec comme préalable, celui de combattre les discriminations à l'embauche sous toutes ses formes y compris les représentations inconscientes.



## 04. Les actions de formation restent le levier le plus utilisé pour lutter contre la discrimination à l'embauche

### L'impact positif d'une législation qui reste à perfectionner

L'impact de l'évolution du dispositif législatif dans la lutte contre la discrimination à l'embauche est considéré comme positif. La dernière loi Égalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017 (224 articles), qui s'ajoute aux législations précédentes, est saluée par l'ensemble des acteurs (ressources humaines, organisations, entreprises, etc.). Elle est venue renforcer une prise de conscience générale des entreprises au sujet de la discrimination à l'embauche. Elle impose à fréquence régulière (tous les cinq ans) la formation à la non-discrimination à l'embauche de toutes les personnes en charge du recrutement dans les entreprises de 300 salarié.e.s et plus ainsi que l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de cabinets ou d'entreprises spécialisés dans le recrutement.

La législation incite aussi les entreprises à prévenir, à repérer et à sanctionner les pratiques discriminatoires et leurs auteurs. Ses effets positifs sont considérés particulièrement efficaces concernant le handicap. Sur ce critère, la discrimination est perçue comme plus aisément mesurable et l'existence d'un objectif chiffré rend plus facile l'application de sanctions contre les entreprises contrevenant à la loi. Plus généralement, l'arsenal législatif existant nourrit le sentiment d'une évolution positive de la société dans la perception et la lutte contre la discrimination à l'embauche.

“ La loi oblige les entreprises à se préoccuper du sujet, à former les recruteurs, à être attentives aux actes discriminants de leurs collaborateurs. Il y a une prise de conscience, on arrive à entrer dans les entreprises, à faire des actions de sensibilisation, des formations. À chaque fois que je fais une formation d'une ou d'une demi-journée, je sais que

*je ne change pas la face du monde, mais je lance des petites graines, et pour les 12 personnes qui sont là, il y aura un ou deux déclics, des gens qui se diront: je vais faire plus attention et je vais progresser. La loi n'est pas une baguette magique, mais les choses bougent.*

**Nathalie Bériard, cabinet Com une différence**

La législation existante est une avancée qui demeure toutefois perfectible. La majorité des acteurs soulignent l'existence d'axes d'amélioration pour mieux lutter contre les discriminations à l'embauche. Ils insistent d'abord sur la nécessité d'étendre la formation sur les sujets de discrimination à la totalité des effectifs des entreprises en raison de l'implication potentielle de différents profils (managers, direction, collègues, etc.) dans le recrutement. Ils soulignent aussi l'importance d'une sensibilisation généralisée s'agissant de la prévention et de la détection de la discrimination à l'embauche.

Il est aussi reproché aux dispositions législatives concernant la formation contre les discriminations à l'embauche de ne pas être assez cadrées (contenu, durée, approfondissement, etc.), ce qui nuit à l'efficacité des contrôles et des sanctions. Plus de moyens sont donc réclamés par les entreprises pour l'application de la loi afin d'être plus en adéquation avec la volonté publique affichée sur le sujet des discriminations.

La politique publique de lutte contre les discriminations à l'embauche pourrait être également renforcée par des actions ciblées et spécifiques concernant certains des critères de discrimination moins connus (les caractéristiques génétiques, les activités syndicales, la domiciliation bancaire, etc.) ou certains publics (jeunes, cadres, etc.).

## Une prise de conscience progressive des entreprises

Plusieurs études montrent une prise de conscience des entreprises concernant la lutte contre les discriminations à l'embauche.

Beaucoup d'acteurs de la diversité (associations, cabinets spécialisés, expert.e.s, etc.) considèrent cependant que seule une minorité des entreprises (plutôt des grandes entreprises) a vraiment saisi la totalité des enjeux de la lutte contre la discrimination à l'embauche et investit pleinement dans la mise en place d'une véritable politique globale à ce sujet. Une majorité d'entreprises se contentent de s'adapter au contexte législatif, afin d'éviter des conséquences négatives (amendes, exclusions d'appels d'offres, poursuites judiciaires, etc.).

“ Il y a différents types d'entreprises. Certaines vont se contenter des enjeux strictement légaux. C'est-à-dire: je mets en place une politique non-discriminatoire parce que la loi m'y oblige et parce que si je ne le fais pas, je risque des sanctions, des amendes entre autres. Ça, c'est une vision un peu simpliste du sujet par rapport à d'autres entreprises.

**François Bénard, cabinet JLO**

Les entreprises n'identifient pas toujours clairement les bénéfices d'une véritable politique de lutte contre la discrimination à l'embauche au-delà d'une mise en conformité avec la loi. Son impact reste encore peu mesuré en ce qui concerne la performance économique et le recrutement de talents, notamment pour des métiers en tension ou pour certaines populations (générations « Y » et « Z », hauts potentiels, etc.). En revanche, l'impact négatif de la non-conformité avec la loi est généralement perçu en termes d'image, notamment de marque employeur.

“ Il est important de comprendre, dans l'accompagnement qu'une entreprise a, sa problématique qui est économique, et en travaillant sur la diversité, on ne fait pas autre chose que de travailler dans l'intérêt de l'entreprise. Certaines personnes vous diront qu'il ne faut pas aborder les choses en parlant d'économie, mais si vous voulez que l'entreprise s'engage sur le long terme, il faut quand même démontrer cet avantage économique.

**Mireille Péquignot, association Halte discriminations**

Dans ce contexte, outre leur coût potentiel, les mesures les plus contraignantes (quotas, processus spécifiques en matière de RH, etc.) et les plus efficaces restent moins utilisées par les entreprises que les actions de communication et de formation. Leur préférence est plus facilement donnée à ces actions qu'à des engagements à même de rendre plus concrètes les politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Certains objectifs de RSE plus faciles à atteindre (7 entreprises sur 10 ont signé des accords d'engagement<sup>44</sup>) prennent ainsi le pas sur la mise en place d'une véritable politique complète de lutte contre les discriminations (diagnostic, évaluation, référents, outils, etc.). Certaines actions sont toutefois en cours pour permettre aux entreprises de disposer d'outils d'évaluation en matière de lutte contre les discriminations<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Apec (2015), *Représentations et pratiques de diversité dans les entreprises*, p. 7.

<sup>45</sup> Un index « diversité et inclusion » sera par exemple prochainement mis à la disposition des entreprises par les pouvoirs publics. AEF, 21 février 2022.

## La formation, outil central de lutte contre la discrimination

Au cœur du dispositif législatif, la formation est l'outil principal de la lutte contre la discrimination à l'embauche, y compris pour les cadres. Dédiée à la sensibilisation du personnel de l'entreprise, elle est encore trop limitée aux RH alors que son contenu concerne toute l'entreprise. Elle est généralement théorique et peut transmettre une somme de connaissances indispensables (le droit concernant la discrimination, les dispositifs d'aides existants, les sanctions, les critères, les théories, les méthodes d'évaluation, le *testing*, etc.) qui viennent combler une maîtrise approximative du sujet par les participants et les participantes.

Elle peut être également opérationnelle en revenant sur les différents mécanismes de la discrimination et sur les représentations intériorisées concernant les populations cibles. La formation peut aussi recenser les bonnes pratiques à mettre en œuvre et les écueils à éviter tout au long du processus de recrutement. Elle peut également permettre d'identifier de potentiels référents sur le sujet, afin de pouvoir mettre en œuvre des politiques adaptées de lutte contre la discrimination à l'embauche.

“ Pour moi, la première des approches, c'est de sensibiliser, de former, de donner la matière théorique aux recruteurs,

aux RH et aux managers parce qu'on a toujours tendance à penser que le recrutement se décide au niveau du recruteur, alors que la décision se porte à plusieurs niveaux. Donc pour moi la sensibilisation c'est vraiment la première chose. Ça peut être aussi mettre en valeur les bonnes pratiques, communiquer sur les bonnes expériences qui auront pu être observées dans l'entreprise, valoriser ce qui est fait parce qu'il faut aussi mettre en avant ce que font les entreprises.

**Virginie Favre, psychologue-experte diversité et inclusion en milieu professionnel**

Les formations ou sensibilisations doivent aussi permettre de réinterroger les pratiques de sourcing et de sélection des candidats et des candidates. Dans un marché de l'emploi cadre très tendu, certaines pratiques (comme la cooptation) peuvent par exemple présenter des avantages importants mais peuvent aussi renforcer certains biais de conformité. Plus généralement, une plus grande transparence sur l'intégralité du processus de recrutement jusqu'à l'embauche, sur les critères d'évaluation des candidats et de sélection des candidats et des candidates permet de réduire les risques de discrimination et les phénomènes d'autocensure ou de discrimination intériorisée.

## D'autres outils encore peu mis en œuvre par les entreprises

Au-delà de la formation, différents acteurs de la lutte contre la discrimination essaient de mettre en avant un accompagnement plus complet des entreprises.

Un accompagnement plus direct est ainsi proposé par différentes structures en complément de la formation tout au long du processus de recrutement. Protéiforme, il est souvent réalisé par un ou une consultante spécialiste de la discrimination et intégré dans l'entreprise sur du court ou du moyen terme. Aussi, différentes présentations permettent de mettre en pratique, de manière plus poussée la lutte contre la discrimination durant le recrutement (réécriture des annonces, évaluation du processus de recrutement, diversification

du vivier de candidats, audit ou formalisation des politiques de lutte contre la discrimination à l'embauche, etc.).

Les entreprises sont surtout enclines à participer à des forums, des journées ou des événements portant sur le sujet. Elles sont aussi à la recherche de labels<sup>46</sup> sur la lutte contre la discrimination ou de chartes de la diversité<sup>47</sup>. En revanche, les engagements plus directs en matière de recrutement suscitent encore des réactions plus frileuses, tout comme la discrimination positive, les quotas ou même le CV anonyme dont l'utilisation est très restreinte en dépit des études démontrant son efficacité contre les discriminations<sup>48</sup>.

<sup>46</sup> <https://forum-diversite.org/passeport-egalite/>

<sup>47</sup> <https://www.charte-diversite.com/>

<sup>48</sup> Amadiou Jean-François, Roy Alexandra (2019), « Stéréotypes et discriminations dans le recrutement », *Hermès, La Revue* n°83, p. 162-169.

## L'accompagnement des salarié.e.s face à la discrimination à l'embauche

La lutte contre la discrimination à l'embauche nécessite une prise de conscience de la part des victimes. Cette dernière motive une volonté d'agir d'abord pour maximiser leurs chances dans l'accès à l'emploi mais aussi pour agir contre les entreprises fautives. Les acteurs engagés dans la lutte contre la discrimination à l'embauche, notamment le défenseur des droits, déplorent en grande majorité le recours encore limité des personnes victimes de discrimination à leurs services et à leurs droits<sup>49</sup>.

L'accompagnement auprès des salarié.e.s peut pourtant revêtir une forme très opérationnelle et individualisée (ateliers, coaching, bilans, etc.) pour repérer, dénoncer et dépasser les pratiques discriminatoires durant les différentes phases du processus de recrutement. Dans cette logique, le mentorat (même secteur d'activité ou domaine de compétences) est par exemple considéré comme un outil très efficace, surtout pour les populations de

futurs jeunes cadres. L'accompagnement porte également sur la dimension psychologique pour aider les victimes (soutien psychologique, renforcement de l'estime de soi et de la légitimité, etc.) à dépasser le traumatisme de l'expérience de la discrimination<sup>50</sup>.

“ On est vraiment dans cette approche positive pour dépasser ces événements un peu traumatisants. Avec nos référents, dans les thématiques des ateliers qu'on propose, on essaie finalement de préparer aux éventuelles discriminations. Pour vous donner un exemple, on a un atelier qui va être sur tout ce qui est stéréotypes, tous les stéréotypes que l'on peut voir à l'embauche. Alors là, c'est un peu plus centré sur le genre, pour le coup. Être une femme de plus de 45 ans, comment assumer son statut et se positionner de manière positive et constructive face à un recruteur.

**Mélanie Tate, association Force femmes**

## Un optimisme mesuré concernant le futur

Une certaine prudence reste de mise s'agissant des évolutions anticipées dans la lutte contre les discriminations à l'embauche. L'évaluation précise et régulière de l'efficacité des différentes actions menées n'est pas systématique. Elle est même considérée comme difficile à mettre en œuvre au quotidien par une partie des acteurs.

La multiplication des acteurs spécialisés et l'impact positif de la législation sur le sujet nourrissent un optimisme qui reste mesuré. Un engagement encore plus affirmé de l'Etat est considéré comme un facteur d'accélération de la prise de conscience et de l'action des entreprises sur le sujet. Les attentes se focalisent néanmoins surtout sur une plus grande sensibilité générale de la société qui aurait forcément des répercussions sur les entreprises.

Un profond changement de mentalité est une des clés d'une évolution positive de la lutte contre les discriminations à l'embauche. Elle passera certainement par une plus grande présence du sujet dans les médias et dans l'espace public. Elle devrait être aussi portée par les prochaines générations arrivant sur le marché du travail, sous l'effet du travail de sensibilisation mené sur le long terme.

“ Je trouve qu'il y a une évolution. Les entreprises sont de plus en plus dans une dynamique où elles ont envie de s'ouvrir, mais parfois elles ne savent pas trop comment faire les choses, on sent qu'il y a un mouvement de fond. Évidemment la loi vient aider, mais il y a aussi une évolution parce que l'on est en face de générations qui sont attentives par rapport à ces sujets-là.

**Mireille Péquignot, association Halte discriminations**

“ Quand j'interviens dans une université, la question de la non-binarité m'est posée systématiquement dans mes sensibilisations, mais en entreprise, j'ai l'impression de parler d'homosexualité ou de transidentité il y a 25 ans. Mais s'il faut recruter des gens dont c'est le centre de préoccupation, comment répondez-vous à leur besoin ? Est-ce que c'est la jeune génération qui doit s'adapter à votre organisation faite par des boomers et des X, ou est-ce que c'est elle qui doit s'adapter aux générations futures ?

**Marc Bernardin, cabinet Accordia**

<sup>49</sup> De la mobilisation collective à la reconnaissance des discriminations systémiques en droit, journée d'études du 24 novembre 2021 organisée par le Défenseur des droits.

<sup>50</sup> ADe Koning Marieke, Rezbani Mohammed (2009), « Attribution à la discrimination ethnique à l'embauche, réactions émotionnelles des candidats et perception de l'employeur », *Cahiers internationaux de psychologie sociale* n°83, p. 45-69.

## Les engagements de l'Apec dans la lutte contre les discriminations et pour la promotion de la diversité dans l'emploi cadre

L'Apec est présente dans le champ de la lutte contre les discriminations dans le monde du travail, dans son action quotidienne mais aussi à travers des partenariats avec des associations et organismes actifs dans ce domaine.

L'Apec est notamment signataire, aux côtés de Pôle emploi, de Cap emploi, de cabinets de recrutement, d'agences de travail temporaire, de missions locales... de la **Charte des intermédiaires du recrutement**, par laquelle elle s'engage sur la diffusion et la rédaction des offres, celles-ci devant être non discriminantes et ouvertes.

L'Apec a contribué, aux côtés d'autres acteurs de l'emploi (À compétence égale, ANDRH, Pôle emploi, Prism'emploi) à la rédaction du **Guide pour un recrutement sans discrimination** édité par le Défenseur des droits.

Pour les **jeunes**, l'Apec accompagne particulièrement les jeunes diplômés issus des QPV (quartiers prioritaires de la politique de la ville), dont la recherche d'emploi, plus complexe en raison de différents facteurs (adresse, nom à consonance étrangère...), est facilitée dès lors qu'un dispositif adapté leur est fourni. Aussi, peuvent être citées le partenariat avec **Nos Quartiers ont du Talent** (NQT) mais aussi les opérations **Sésame Jeunes Talents**, visant à faciliter l'insertion professionnelle de ces jeunes à travers le parrainage.

L'Apec mène aussi des actions pour favoriser l'emploi des seniors et lance de nouvelles initiatives comme l'opération régionale **Talents Seniors**. Elle a pour objectif de redonner confiance aux cadres seniors en recherche d'emploi, de leur permettre de rebondir et de renforcer leur réseau, afin de favoriser leur retour à l'emploi. Le dispositif consiste en un parrainage de cadres demandeurs de 50 ans ou plus par une personnalité du monde économique régional : entrepreneur.euse, dirigeant.e, personnalité ou élu.e. Chaque cadre senior est suivi pendant 1 an par son parrain ou sa marraine et par un ou une consultant.e Apec, avec au minimum un rendez-vous par mois.

L'Apec collabore à Mon parcours handicap, site officiel de ressources sur l'emploi, les aides, l'accompagnement, destiné aux **travailleurs handicapés**. Elle a renouvelé en 2021 son partenariat avec l'AGEFIPH. Elle a également équipé tous les centres Apec de tablettes ACCEO afin de permettre à des personnes sourdes et malentendantes de communiquer de manière fluide avec ses consultant.e.s et de bénéficier de ses services de conseil.

Enfin, la stratégie numérique de l'Apec intègre la notion d'**accessibilité**, avec notamment des facilités sur le site [apec.fr](http://apec.fr) à l'intention des visiteurs malvoyants, dyspraxiques, etc.

## LISTE DES SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES UTILISÉES POUR CETTE ÉTUDE

- > AFMD-FACE (2016), *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*.
- > Amadiou Jean-François, Roy Alexandra (2019), « Stéréotypes et discriminations dans le recrutement », *Hermès, La Revue* n° 83, p. 162-169.
- > Amossé Thomas, Denis Jean-Michel (2016), « La discrimination syndicale : une discrimination comme les autres ? Enjeux et état des lieux », *Travail et emploi*, n° 145, p. 5-30.
- > Apec (2006), *La Charte de la diversité, premier bilan*, document de travail.
- > Apec (2006), « Les jeunes diplômé.e.s en recherche de leur premier emploi », dans *L'insertion professionnelle des jeunes diplômé.e.s, promotion 2003*, coll. « Les études de l'emploi cadre », p. 38-39, janvier 2006.
- > Apec (2006), Recrutement cadre : sélectionner sans discriminer, coll. « Les études de l'emploi cadre », février 2006.
- > Apec (2009), *Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus*, coll. « Les études de l'emploi cadre », mars 2009.
- > Apec (2012), *Attitudes et comportements des entreprises en matière d'égalité professionnelle*, coll. « Les études de l'emploi cadre », mai 2012.
- > Apec (2012), *Attitudes et pratiques des jeunes diplômé.e.s par rapport à la rémunération*, coll. « Les études de l'emploi cadre », septembre 2012.
- > Apec (2013), *Recruter un cadre : entre sélection et risque de discrimination*, coll. « Les études de l'emploi cadre », n° 2012-01, janvier 2013.
- > Apec (2013), *Les jeunes diplômé.e.s handi-capés face à l'insertion professionnelle*, coll. « Les études de l'emploi cadre », n° 2013-75, septembre 2013.
- > Apec (2015), *L'emploi des jeunes diplômé.e.s de niveau Bac +5 et plus résidant dans les quartiers prioritaires*, coll. « Les études de l'emploi cadre », n° 2015-81, décembre 2015.
- > Apec (2015), *Représentations et pratiques de diversité dans les entreprises*, coll. « Les études de l'emploi cadre », n° 2015-82, décembre 2015.
- > Apec (2017), *Les cadres seniors, recrutement et intégration en entreprise*, coll. « Les études de l'emploi cadre », n° 2017-07, mars 2017.
- > Apec (2017), *Les modes d'accès à l'emploi des descendants de Maghrébins diplômé.e.s du supérieur*, partenariat de recherche avec Yaël Brinbaum et Leïla Omeddour (CEET-Ined), coll. « Les études de l'emploi cadre », n° 2017-20, mars 2017.
- > Apec (2019), *La négociation salariale à l'embauche*, coll. « Trajectoires, parcours et inégalités », septembre 2019.
- > Apec (2020), *État des lieux et prospective : l'IA dans le recrutement*, coll. « Recrutement, prévisions et processus », septembre 2020.
- > Apec (2021), *Recrutements dans les métiers de l'informatique et de la R&D*, coll. « Recrutement, prévisions et processus », décembre 2021.
- > Apec (2021), *Pratiques de recrutement des cadres 2021*, coll. « Recrutement, prévisions et processus », juillet 2021.
- > Apec (2022), *Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres*, coll. « Compétences, métiers et société », janvier 2022.
- > Arrow Kenneth J. (1973), « The Theory of Discrimination », dans Ashenfelter Orley, Reeds Albert (dir.), *Discrimination in Labor Markets*, Princeton University Press, p. 3-33.

- > Beauchemin Cris, Hamel Christelle, Lesné Maud, Simon Patrick et l'équipe de l'enquête TeO (2010), « Les discriminations : une question de minorités visibles », *Population & Sociétés*, n° 466.
- > Becker Gary S. (1957), *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press.
- > Berson Clémence, Laouenan Morgane, Valat Emmanuel (2021), « Centraliser le recrutement, un moyen efficace de prévention des discriminations ? », *LIEPP policybrief*, n° 49.
- > Bouchareb Rachid (2018), « Les discriminations racistes au travail : Expériences individuelles et méthodes d'enquête », *Les Mondes du travail* (nouvelle série) n° 21, p. 19-30.
- > Bourgault Julie, Foucher Roland, Michaud Renée (2019). « L'utilisation des médias sociaux pour la dotation du personnel : enjeux juridiques », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, volume 12, n° 1, p. 3-21.
- > Brinbaum Yaël, Guégnard Christine (2012), « Le sentiment de discrimination des descendants d'immigrés : reflet d'une orientation contrariée et d'un chômage persistant », *Agora débats/jeunesses* n° 61, p. 7-20.
- > Brinbaum Yael, Safi Mirna, Simon Patrick (2012), « Les discriminations en France : entre perception et expérience », *Ined Documents de travail* n° 183 (série « Trajectoires et origines »).
- > Céreq (2012), EVADE – *Entrée dans la vie active et discriminations à l'embauche : rapport d'évaluation*.
- > Céreq (2017), « Accès des jeunes femmes et des jeunes hommes aux emplois cadres, une égalité trompeuse », *Bref Céreq*, n° 359.
- > Chareyron Sylvain, L'Horty Yannick, Leborgne Mathilde (2021), *Les écarts de rémunération au recrutement des femmes et des hommes : une investigation en entreprise*, TEPP-Rapport de recherche n° 2021-06.
- > CNIS (2017), *Les discriminations dans le domaine de l'emploi*, document de travail.
- > Dares (2016), « Discrimination à l'embauche selon l'origine : que nous apprend le *testing* auprès de grandes entreprises ? », *Dares Analyses*, n° 76.
- > Dares (2021), « Discrimination à l'embauche selon le sexe : les enseignements d'un *testing* de grande ampleur », *Dares Analyses*, n° 26.
- > De Koning Marieke, Rebzani Mohammed (2009), « Attribution à la discrimination ethnique à l'embauche, réactions émotionnelles des candidats et perception de l'employeur », *Cahiers internationaux de psychologie sociale* n° 83, p. 45-69.
- > Défenseur des droits (2012), *Charte des intermédiaires de l'emploi*.
- > Défenseur des droits (2019), *Guide pour un recrutement sans discrimination*.
- > Défenseur des droits (2020), *Discriminations et origines : l'urgence d'agir*.
- > Défenseur des droits (2020), *Rapport annuel d'activité 2020*.
- > Défenseur des droits (2021), *De la mobilisation collective à la reconnaissance des discriminations systémiques en droit*, journée d'études du 24 novembre 2021.
- > Défenseur des droits-OIT (2021), *14<sup>e</sup> Baromètre – La perception des discriminations dans l'emploi*.
- > De Larquier Guillemette (2016), *Les pratiques de recrutement, éclairage statistique, diaporama pour France Stratégies*.
- > De Larquier Guillemette, Marchal Emmanuelle (2016), « Les repères de la sélection à l'embauche et leur évaluation. Une exploration de l'enquête OFER », *Documents de travail du Centre d'études de l'emploi et du travail*, n° 202.
- > Delattre Eric, Leandri Noam, Meurs Dominique, Rathelot Roland (2013), « Introduction - Trois approches de la discrimination : évaluations indirectes, expérimentation, discriminations ressenties », *Economie et Statistique*, n°464-466, « Inégalités et discriminations : questions de mesure », p. 7-13.

- > Du Parquet Loïc, Petit Pascale (2019), *Discrimination à l'embauche : ce que nous apprennent deux décennies de testings en France*, TEPP-Rapport de recherche n° 2019-01.
- > Eberhardt Mireille, Simon Patrick (2015) *Expérience et perception des discriminations en Île-de-France*, ORDIS-IDF / Ined.
- > Edo Anthony, Jacquemet Nicolas (2013) « Discrimination à l'embauche selon l'origine et le genre : défiance indifférenciée ou ciblée sur certains groupes ? », *Economie et Statistique*, n°464-466, « Inégalités et discriminations : questions de mesure », p. 155-172.
- > Fondeur Yannick, Minni Claude (2020), « Les canaux de (non) recrutement des chômeurs. Une exploration à partir de l'enquête Ofer2016 », *Documents de travail du Centre d'études de l'emploi et du travail*, n° 203.
- > Fournier Irène, Silberman Roxane (2006), « Les secondes générations sur le marché du travail en France : une pénalité ethnique ancrée dans le temps. Contribution à la théorie de l'assimilation segmentée », *Revue française de sociologie*, vol. 47, p. 243-292.
- > Ifop-Météo Job (2021), *L'observatoire Météojob des discriminations à l'embauche*, diaporama, 26 mai 2021.
- > ISM CORUM (2017), *Guide de bonnes pratiques relatif aux actions mises en œuvre pour prévenir les risques de discrimination dans les recrutements - Synthèse des échanges avec les 40 entreprises testées à la demande du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social*.
- > Jacquemet Nicolas (2013), « La discrimination à l'embauche en France : constats et pistes d'action », *Les notes de l'IPP*, n° 6.
- > Junco Elliott, Lanivich Stephen E., Roth Philip L., Van Iddekinge Chad H. (2016), « Social Media for Selection? Validity and Adverse Impact Potential of a Facebook-Based Assessment », *Journal of Management*, volume 42, n° 7, p. 1811-1835.
- > Kleinberg Jon, Ludwig Jens, Mullainathan Sendhil, Sunstein Cass R. (2019), « Discrimination in the Age of Algorithms », *NBER Working Paper*, n° 25548, 5 fév. 2019.
- > Lesné Maud, Simon Patrick (2012), « La mesure des discriminations dans l'enquête "Trajectoires et Origines" », *Ined Documents de travail* n° 184 (série « Trajectoires et origines »).
- > Marchal Emmanuelle (2019), « Itinéraires instables et exposition à la discrimination », *Les Cahiers de la LCD*, n° 10, p. 23-42.
- > Meurs Dominique (2017), « Le chômage des immigrés : quelle est la part des discriminations ? », *Population & Sociétés*, n° 546.
- > Observatoire des cadres (2016), *Manager le recrutement*, séminaire du 29 juin 2016.
- > Petit Pascale (2003), « Comment évaluer la discrimination à l'embauche ? », *Revue française d'économie*, vol. 17, n° 3, p. 55-87.
- > Raybaud Alice (2020), « Jeunes diplômé.e.s. Les lois invisibles du recrutement », *Le Monde Campus*, 15 octobre 2020, p. 7.
- > Social Builder (2017), *Sexisme dans les formations tech et numériques : vrai ou faux ?*, octobre-novembre 2017.
- > RECI (2012), *Séminaire national 2012 du réseau RECI : prévention des discriminations et collectifs*.
- > Valfort Marie-Anne (2017), « La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ? », *Revue économique*, vol. 68, p. 895-907.



# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

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

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

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

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi, janvier 2022
- > Regards croisés sur les cadres seniors en emploi, octobre 2021
- > Femmes cadres et crise sanitaire, septembre 2021
- > Baromètre de la rémunération des cadres, septembre 2021

## ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES) ISBN 978-2-7336-1320-7

Mars 2022

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

### Pour l'Apec :

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle Etudes : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Christophe Thill, Khadr Hamza, Camille Levy.

Maquette : Character.



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



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec\_Etudes

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)  
\*prix d'un appel local

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

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

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