



ENTRETIEN

« Certains employeurs n'ont pas conscience de leurs préjugés »

La France figure parmi les pays européens où la discrimination à l'embauche est ressentie le plus fortement. Au-delà des mesures punitives, comment recruter de façon plus égalitaire ?



Henri Cornu/OCDE

STÉPHANE CARCILLO

Professeur au département d'économie de l'IEP-Paris et directeur de la division « Emploi et revenus » de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Il a publié, avec l'économiste Marie-Anne Valfort, *Les Discriminations au travail. Femmes, ethnicité, religion, âge, apparence, LGBT* (Presses de Sciences Po, 2018).

Qu'est-ce que la discrimination sur le marché du travail ?

C'est un traitement inégal de personnes qui ont des compétences productives absolument identiques. Ils n'auront pas les mêmes chances de promotion ou salaires en raison de caractéristiques qui n'ont rien à voir avec le travail, comme la couleur de la peau, le genre ou l'orientation sexuelle. Dans notre étude, nous recensons plusieurs groupes sociaux qui en sont victimes : les femmes, les seniors, les personnes LGBT, les minorités ethniques et religieuses. Mais il y a aussi de la discrimination sur l'apparence physique, par rapport au poids ou la taille, particulièrement chez les hommes. À compétence égale, il est plus facile pour les hommes grands d'obtenir de hauts postes managériaux.

Quels en sont les principaux ressorts ?

Il y a d'abord ce que la théorie de l'économie appelle la « discrimination par goût » : l'employeur exprime une préférence ou une aversion pour certains groupes sociaux. Cela ne se justifie pas d'un point de vue moral ou économique, mais cela peut conduire à discriminer des femmes, des gays ou des personnes issues de l'immigration. Il y a aussi la « discrimination statistique ». Les employeurs estiment qu'un individu issu de tel groupe sera moins productif ou s'intégrera moins bien, parce que les horaires de travail ne lui conviendront pas ou parce qu'il aura des différends avec les clients... Par exemple, un manager considérera qu'une jeune femme va tomber enceinte et sera moins disponible ; un autre recalera un homme de confession musulmane parce qu'il pensera que ses rapports avec les femmes seront compliqués, qu'un jeune issu de l'immigration a forcément été moins bon à l'école... Le plus redoutable, c'est que les employeurs n'ont alors pas forcément conscience de leurs préjugés.

Quelles méthodes managériales peut-on adopter pour lutter contre les discriminations à l'embauche ?

L'approche punitive (interdiction de discriminer, sanctions) est nécessaire mais jamais suffisante. Il faudrait des interventions à l'école pour changer les *a priori* dès le plus jeune âge, notamment sur l'égalité homme femme, les LGBT et les immigrés. En luttant ainsi contre les stéréotypes, on évite une internalisation et une reproduction de ces stéréotypes par les jeunes. Il faut aussi aller plus loin en changeant les pratiques des employeurs, en leur faisant prendre conscience qu'ils peuvent avoir des biais, même s'ils sont très bien intentionnés - à cet égard, les tests d'associations implicites disponibles en ligne sont très utiles. Plus concrètement, des approches managériales de recrutement et de RH (ressources humaines) permettent d'éviter la reproduction de ces biais : la sélection numérique des CV, poser les mêmes questions dans un ordre défini lors des entretiens pour avoir une grille de comparaison juste des candidats, etc. Cependant, le marché du travail ne peut pas tout régler ! Il faut également des réformes de société. La question de l'allongement légal du congé paternité, par exemple, peut avoir une incidence sur les discriminations en entreprise à l'égard des femmes.

La discrimination positive est-elle une solution ?

La discrimination positive, qui consiste à réserver des places dans certaines entreprises, écoles ou institutions politiques à certains groupes (notamment les femmes ou les personnes issues de l'immigration), peut avoir des effets positifs à court terme sur la perception de ces groupes. Mais elle a également des effets pervers ou décevants. Respecter un quota de femmes dans les conseils d'administration a peut-être fait changer les perceptions mais n'a pas aidé à ce que les femmes accèdent à des postes à plus haute responsabilité à une large échelle. La discrimination positive est donc utile, mais certainement insuffisante. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR PAULINE PETIT