

Centraliser le recrutement, un moyen efficace de prévention des discriminations?

Clémence Berson*

clemence.berson@banque-france.fr
Banque de France et
Sciences Po, LIEPP

Morgane Laouenan*

morgane.laouenan@sciencespo.fr
CNRS - Université Paris I
Panthéon Sorbonne,
Sciences Po LIEPP et IZA

Emmanuel Valat*

emmanuel.valat@u-pem.fr
ERUDITE, Université
Gustave Eiffel et Dares

RÉSUMÉ

En se basant sur les données d'un testing mené en France, ce policy brief montre comment l'organisation du recrutement affecte la discrimination ethnique à l'embauche. Notre échantillon est constitué de grandes entreprises multi-établissements, au sein desquelles nous distinguons deux types d'organisation du recrutement : le recrutement effectué par un service RH centralisé au niveau de l'entreprise et le recrutement effectué uniquement au niveau de l'établissement, généralement par des managers. Nos résultats indiquent que le passage par un service centralisé diminue de façon significative le niveau de discrimination dans les suites données aux candidatures : par rapport au recrutement organisé localement, on observe une diminution de l'écart du taux de rappel entre les candidats ayant des noms à consonance « hexagonale » et ceux ayant un nom à consonance "maghrébine". Cette étude montre qu'agir sur l'organisation des recrutements dans les grandes entreprises peut être envisagé comme un outil relativement efficace de lutte contre les discriminations à l'embauche lors de la première étape du recrutement.

ABSTRACT

Based on an original correspondence study in France, this policy brief assesses how the organization of recruitment in large companies affects ethnic discrimination. We consider large multi-establishment companies and distinguish two types of organization of recruitment: hiring carried out by a human resources department at a centralized level of the company and hiring conducted only at the level of the establishment concerned by the position, generally by managers in charge of recruitment. Our results indicate that access to a centralized HR department in the selection of applications has an important effect on the level of discrimination, i.e., this type of organization of recruitment results in a significant decrease in the probability that applicants with native-sounding names are solely selected. This study shows that acting on the organization of recruitment in large companies can be seen as an efficient tool against hiring discrimination at the first stage of recruitment.

** Les auteurs adhèrent à
la charte de déontologie du
LIEPP disponible en ligne et
n'ont déclaré aucun conflit
d'intérêt potentiel.*

Comment citer cette publication :

Clémence Berson, Morgane Laouenan, Emmanuel Valat, Centraliser le recrutement, un moyen efficace de prévention des discriminations?, *LIEPP Policy Brief*, n°49, 2021-02-25.

Introduction

Nous disposons aujourd'hui d'un ensemble d'éléments empiriques attestant l'existence de discriminations à l'embauche à l'encontre des minorités ethniques en France. De nombreux testings révèlent que les personnes d'origine supposée "maghrébine" sont particulièrement touchées par le phénomène (Cédiy et al. [2008], L'Horty et al. [2011], Berson [2013], ainsi qu'Édo et Jacquemet [2013]). À caractéristiques similaires, les candidats d'origine supposée "hexagonale" ont jusqu'à trois fois plus de chances de recevoir un retour positif des employeurs que ceux d'origine supposée "maghrébine"[1], de façon variable selon les caractéristiques de l'expérimentation (métiers, période, caractéristiques des candidats, etc.).

Si ces discriminations sont aujourd'hui avérées, encore trop peu de travaux évaluent les interventions susceptibles de les réduire efficacement. Behaghel et al. [2015] ont expérimenté le CV anonyme pour lutter contre les discriminations mais leurs résultats n'ont pas permis de conclure à l'efficacité d'une telle mesure. Frémigacci et al. [2015] ont évalué l'impact potentiel de la labellisation du mérite - en l'occurrence faire apparaître sur le CV l'obtention de la distinction "meilleur apprenti de France"-, mais il semble que cela soit peu efficace pour réduire les discriminations. Édo et Jacquemet [2013] évaluent l'impact du signalement d'une bonne maîtrise du français sur les CV. Leurs résultats sont plus encourageants car un tel signal permet de réduire les écarts observés. Cependant, trop peu d'outils ont prouvé leur efficacité pour lutter contre les discriminations à l'embauche.

Dans ce policy brief, nous montrons, à l'aide des données d'un testing, que centraliser la première étape du recrutement dans les grandes entreprises est un moyen de lutte contre la discrimination à l'embauche. Les pistes d'explication incluent la meilleure formation des professionnels des ressources humaines (RH), la plus faible contrainte de temps dans la sélection des candidats les plus aptes pour le poste et la distance du recruteur avec certaines contraintes de terrain (exigence des autres salariés et des consommateurs).

1. Présentation du testing

Au regard de la littérature existante, aucun testing n'avait encore étudié le lien entre organisation du recrutement et discrimination à l'encontre des minorités ethniques. Pour étudier cette question importante, nous mobilisons les données d'un testing créé pour mesurer la discrimination à l'encontre des individus d'origine

- [1] Plus précisément, la distinction entre les candidats s'effectue sur la base de leurs noms et prénoms, certains suggérant une origine "hexagonale" et d'autres une origine "maghrébine".
- [2] La sélection des entreprises s'est faite sur la condition qu'un nombre suffisant d'offres d'emploi soient émises par l'entreprise au cours de la période pour les métiers testés (employé et manager).

nord-africaine dans les grandes entreprises françaises. Il s'agit de répondre à des offres d'emploi avec deux candidatures équivalentes en termes de leurs compétences professionnelles et qui varient seulement en raison de l'origine évoquée par la consonance de leurs prénoms et noms de famille. Cette expérimentation a consisté à effectuer 1 500 tests (soit 3000 candidatures envoyées) dans une quarantaine d'entreprises de plus de 1 000 salariés[2]. Elle a été mise en place entre avril et juillet 2016 en France par ISM-CORUM et la Dares (voir Foroni et al. [2016] pour plus de détails sur le protocole.).

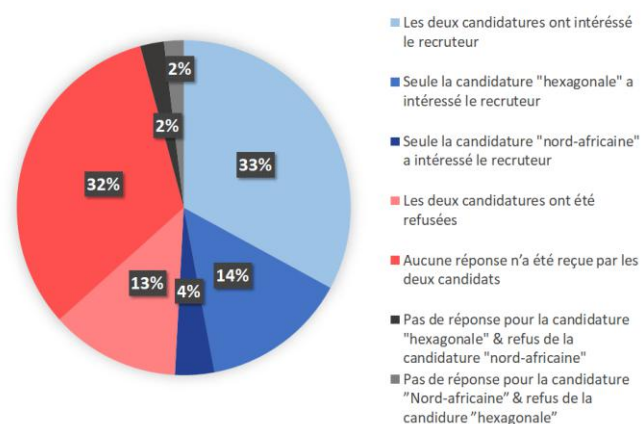
Comparé aux testings précédents, l'originalité est double. Premièrement, dans les expérimentations de ce type chaque entreprise est généralement testée une seule fois. Dans celle-ci, chacune est testée entre 30 et 40 fois. Deuxièmement, des informations relatives au niveau auquel a été effectué le recrutement ont été recueillies pour chaque offre d'emploi. Cela a permis de distinguer les recrutements pour lesquels la sélection a été effectuée par le biais d'un service RH centralisé au niveau de l'entreprise (au niveau national, régional, etc.) ou si le recrutement a été géré uniquement au niveau de l'établissement concerné par l'offre. Ces particularités nous permettent d'étudier le lien entre organisation du recrutement et discrimination à l'embauche.

2. Quel niveau de discrimination dans les grandes entreprises ?

Un peu plus de la moitié des tests ont suscité au moins une réponse positive (proposition d'un entretien d'embauche) de la part de l'employeur. Les recruteurs ont manifesté un intérêt pour les deux candidatures dans un tiers des cas et aucune réponse n'a été reçue par les deux candidats dans un autre tiers des cas.

Les autres situations - celle où la candidature "hexagonale" a été favorisée (14%) et celle où les deux candidatures ont été refusées (13%) - représentent un peu plus du quart des cas de figure alors que celle où la candidature "maghrébine" seule a intéressé le recruteur est relativement rare (4%) ; de même, pour les cas où l'une des deux candidatures est refusée et l'autre est restée sans réponse (Figure 1).

Figure 1. Réponses obtenues aux candidatures envoyées



Les taux de réponses positives pour les candidatures d'origine supposée "hexagonale" versus "maghrébine" sont clairement différents : 47% des 1 433 candidatures "hexagonales" ont intéressé les recruteurs contre 36,7% pour les candidatures "maghrébines". Autrement dit, les candidats "hexagonaux" reçoivent 1,3 fois plus de réponses positives que les candidats "maghrébins". Les candidats "hexagonaux" doivent donc envoyer deux candidatures pour espérer une réponse lors de cette première étape de sélection qu'est le tri de CV alors que les candidats "maghrébins" doivent en envoyer trois. Les discriminations à l'embauche existent donc également dans le contexte des grandes entreprises.

Pour conforter les résultats observés jusqu'ici, il est nécessaire de considérer l'ensemble des caractéristiques des candidats (niveau de diplôme, expérience, sexe, etc.) ainsi que les caractéristiques des offres (métiers, type de contrat, etc.) et de l'entreprise (zone géographique, engagement pour la diversité affichée par l'entreprise). Toutes ces caractéristiques sont en effet susceptibles d'avoir un impact sur les résultats et nous devons donc tenir compte de ces effets de structure. Lorsque l'on considère les écarts corrigés de ces potentiels effets de structure, nous constatons globalement très peu de différences avec les écarts bruts, que ce soit au niveau agrégé ou en sous-échantillon par sexe. Ce résultat est valable même lorsque l'on tient compte de la localisation, ou encore de l'effet lié à l'entreprise.

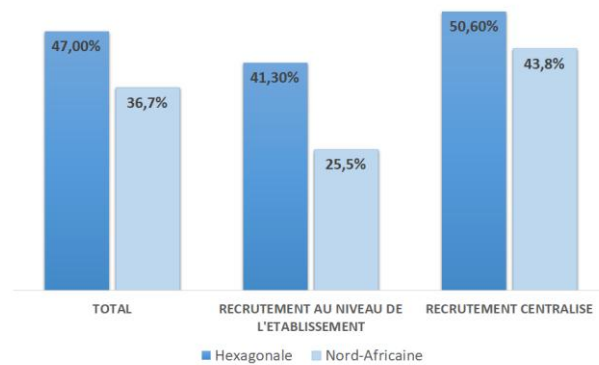
3. L'effet du recrutement centralisé sur le niveau de discrimination

Les sélections effectuées par le biais d'un service RH centralisé concernent un peu moins de deux tiers des tests (61,7%). Pour 6 des 40 entreprises de notre échantillon, aucune candidature n'a été sélectionnée par le biais d'un service RH centralisé alors que, pour 18 entreprises, ce mode de sélection a concerné toutes les candidatures. C'est très souvent le cas dans le secteur de la banque et des assurances par exemple.

L'implication ou non d'un service RH centralisé pourrait affecter le niveau des discriminations pour plusieurs raisons. (1) Ces personnels sont davantage sensibilisés à la question des discriminations et à leur prévention; (2) Ils ont davantage de temps dédié aux recrutements, contrairement aux opérationnels (au niveau des établissements) dont la fonction première n'est pas le recrutement. Ceci leur permet d'effectuer leur sélection davantage sur la base de l'évaluation des compétences des candidats et moins sur la base de stéréotypes; (3) Enfin, les services RH professionnels sont probablement moins sujets à certaines contraintes perçues localement que les opérationnels : la prise en compte des goûts supposés des clients ou encore les enjeux de management des équipes peuvent générer des comportements discriminatoires à l'embauche.

Nous observons des taux de réponse globalement plus élevés dans le cas d'un recrutement au niveau du service RH centralisé. Mais le principal résultat que nous obtenons est que les recrutements effectués uniquement au niveau établissement génèrent un niveau de risque de discrimination plus élevé que les recrutements impliquant un service RH centralisé (Figure 2).

Figure 2. Taux de réponses des candidatures "hexagonale" et "nord-africaine" selon le mode d'organisation du recrutement



En effet, en cas de recrutement centralisé, les candidatures "maghrébines" intéressent les recruteurs dans 43,8% des cas contre 50,6% pour les candidatures "hexagonales". Lorsque la sélection est uniquement gérée au sein de l'établissement, les candidatures "maghrébines" intéressent beaucoup moins souvent les recruteurs que les candidatures "hexagonales" (25,5% contre 41,3% des cas). Ainsi, les candidats d'origine "maghrébine" doivent envoyer 4 candidatures pour espérer avoir une réponse positive alors que, dans le cas d'une procédure de recrutement centralisée, un peu plus de 2 candidatures suffisent pour espérer avoir une réponse positive. En résumé, l'écart de taux de réponse positives entre les deux types de candidatures varie selon les deux types d'organisation du recrutement : il est de 15,8 points de pourcentages pour les entreprises recrutant uniquement au niveau établissement contre seulement 6,8 points lorsqu'un service RH centralisé est impliqué. Les écarts observés demeurent après correction des effets de structure. Les caractéristiques différentes des offres et des candidatures selon le mode d'organisation des recrutements ne suffisent donc pas à expliquer l'écart observé.

La corrélation observée entre nos deux variables d'intérêt peut effectivement résulter, au moins en partie, de l'influence d'éléments inobservables. Par exemple, les entreprises davantage confrontées au risque de comportement discriminatoires de leurs employeurs sont susceptibles d'avoir plus fréquemment recours à l'outil "centralisation des recrutements" que les autres pour lutter contre le phénomène. Or l'effet de la centralisation des recrutements pourrait être moins fort lorsque le risque discriminatoire est plus élevé (par exemple dans les activités où il existe une pression/résistance forte liée aux goûts perçus des

consommateurs). L'organisation des recrutements contient donc potentiellement une part d'endogénéité vis-à-vis de la probabilité que les recruteurs aient une attitude discriminatoire. Un tel biais de sélection de la mise en place de la "centralisation des recrutements" est alors susceptible d'engendrer une sous-évaluation de l'impact de l'implication d'un service RH centralisé sur le niveau de discrimination.

Par conséquent, il convient d'utiliser la méthode d'instrumentation afin d'évaluer le lien de causalité entre le recours à un service RH centralisé et la probabilité que la candidature hexagonale soit favorisée[3]. Nous utilisons comme instrument l'existence ou non d'un réseau de franchises dans l'entreprise (ou la marque) à laquelle appartient l'établissement concerné par l'offre d'emploi testée. Environ deux tiers des entreprises de notre échantillon ont développé un réseau de franchises, c'est-à-dire consentent à ce que d'autres entreprises utilisent leur marque ainsi que leur savoir-faire et bénéficient d'un appui en échange d'une rémunération. Cette variable instrumentale est appropriée pour deux raisons : (1) elle est très corrélée avec la probabilité que les établissements de l'entreprise (ou de la marque) fonctionnent avec une certaine autonomie et donc embauche eux-mêmes sans passer par un service centralisé de la marque; (2) elle n'a par ailleurs aucun lien direct avec la probabilité que l'employeur adopte une attitude discriminatoire, que ce dernier soit l'entreprise mère ou le propriétaire d'une franchise[4].

L'évaluation avec instrument indique que l'impact du recours à un service RH centralisé dans la sélection des candidatures est en fait plus élevé qu'il n'y paraît. Lorsque l'endogénéité est prise en compte, la probabilité que le candidat hexagonal soit favorisé est de 0,29 point inférieure lorsque la sélection se fait uniquement au niveau de l'établissement alors qu'elle n'est que de 0,10 point inférieure dans le cas d'une estimation naïve. Il semble que les établissements pour lesquels un service RH centralisé intervient soient donc des établissements au sein desquels le risque discriminatoire est plus important et pour lesquels l'effet du recours au service RH centralisé est moindre (ce qui conduit à une sous-estimation de l'effet par le biais d'une estimation non corrigée). Notre stratégie économétrique a permis de corriger ce biais.

Pistes pour l'action publique

À partir de données d'un testing, nous avons montré tout d'abord un risque de discrimination à l'embauche significatif pour les candidats d'origine supposée "maghrébine" dans les grandes entreprises en France, même lorsque l'on considère de potentiels effets de composition.

Nos résultats montrent également que le recours aux services RH centralisés dans le

recrutement des candidats (versus des recrutements effectués uniquement au sein de l'établissement) joue un rôle important pour réduire la discrimination. S'il demeure dans les deux cas un écart entre les taux de réponses pour les deux types de candidatures, le recrutement centralisé engendre une baisse de la probabilité que les candidats "maghrébins" soient discriminés par rapport aux candidats "hexagonaux".

Ce résultat suggère qu'agir sur l'organisation des recrutements dans les grandes entreprises peut être envisagé comme un outil relativement efficace de lutte contre les discriminations à l'embauche lors de la première étape du recrutement. La professionnalisation du métier de recruteur est donc un outil de lutte contre les discriminations à l'embauche, ce qui n'avait à notre connaissance jamais été mis en évidence par une étude de ce type. Il est toutefois important d'explorer davantage les mécanismes à l'œuvre. En effet, nous ne savons pas dans quelle mesure cet effet est lié (i) au fait que les professionnels RH soient mieux formés et sensibilisés à la question des discriminations que les managers, (ii) au fait qu'ils soient plus éloignés des enjeux de terrain, ou encore (iii) au fait qu'ils aient plus de temps dédié aux recrutements.

Références

- Behaghel L. Le Barbanchon Th. et Crépon B. [2015], "Unintended Effects of Anonymous Resumes", *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(3), p.1-27.
- Berson C. [2013], « Testing : les difficultés de l'interprétation des discriminations à l'embauche », *Travail et Emploi*, n°135.
- Berson C., Laouénan M. et Valat E. [2020], "Outsourcing recruitment as a solution to prevent discrimination: A correspondence study", *Labour Economics*, Vol 64.
- Cédiey E., Feroni F. et Garner H. [2008], « Discriminations à l'embauche fondé sur l'origine à l'encontre des jeunes français(es) peu qualifié(es) », *Première Synthèse DARES*, n°06.3.
- Edo A. et Jacquemet N. [2013], « Discriminations à l'embauche selon l'origine et le genre : défiance indifférenciée ou ciblée sur certains groupes ? », *Economie et Statistiques*, n°464-465-466.
- Feroni F., Ruault M. et Valat E. [2016], "Discrimination à l'embauche selon l'origine : que nous apprend le testing auprès des grandes entreprises", *Dares Analyses* n°076-2016.
- Fremigacci F., du Parquet L., Petit P. et Pierné G. [2015], « le mérite : un rempart contre les discriminations ? », *Revue Française d'Economie*, Vol.30, p.155-182.
- L'Horty Y., Duguet E., Du Parquet L., Petit P. et Sari F. [2011], « Les effets du lieu de résidence sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés en Île-de-France », *Economie et Statistique*, n°447.



Le LIEPP bénéficie du soutien apporté par l'ANR et l'État au titre du programme d'Investissements d'avenir dans le cadre du LABEX LIEPP (ANR-11-LABX-0091, ANR-11-IDEX-0005-02) et de l'IdEx Université de Paris (ANR-18-IDEX-0001).

Directrice de publication :
Anne Revillard

Edition et maquette :
Andreana Khristova
Sofia Cerdá Aparicio

© LIEPP 2021

[3] Cela consiste à identifier une variable très corrélée à notre variable explicative (organisation du recrutement) et sans lien apparent avec notre variable expliquée (niveau de discrimination) que nous incluons dans notre estimation (à la place de notre variable explicative potentiellement biaisée).

[4] Pour plus de détails, voir Berson et al. [2020].