

Repenser les outils de recrutement pour une expérience candidat plus juste : le cas du curriculum vitae anonyme

Auteur : Depré, Noémie

Promoteur(s) : Cornet, Annie

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/14830>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Repenser les outils de recrutement pour une expérience candidat plus juste : le cas du curriculum vitae anonyme

Mémoire de fin d'études

AUTEUR

Noémie DEPRE

PROMOTRICE

Annie CORNET

LECTEURS

Coline GENERET

Philippe WARLAND

ANNÉE ACADÉMIQUE
2021-2022



NOM : DEPRE

Prénom : Noémie

Matricule : S206074

Filière d'études : Master en gestion des Ressources Humaines, à finalité politique et management RH

Mémoire de fin d'études

Repenser les outils de recrutement pour une expérience
candidat plus juste : le cas du *curriculum vitae* anonyme

Promotrice : Madame Annie Cornet

Lecteurs : Madame Coline Generet, Monsieur Philippe Warland

Remerciements

Je commencerai par remercier chaleureusement Madame Annie Cornet, professeure à l'Université de Liège et ma promotrice de mémoire, pour m'avoir suivie pendant cette étape cruciale de l'obtention de mon diplôme de master en gestion des ressources humaines.

Ensuite, mes remerciements vont à Madame Coline Generet et Monsieur Philippe Warland, les lecteurs de ce mémoire, pour m'avoir aiguillée dans la bonne recherche et rédaction de celui-ci, grâce à leur œil expert extérieur.

Je tiens à remercier Madame Ferdaous Lahrichi, ma maître de stage, également très sensibilisée aux questions de la gestion de la diversité, pour ses bons conseils, ainsi que ma famille et mes amis pour avoir toujours cru en moi et pour leur soutien inestimable.

Enfin, merci à tous les professeurs de la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Liège dont j'ai pu croiser la route. J'espère vous faire honneur à la lecture de ce mémoire en mettant en exergue les bonnes compétences que vous m'avez enseignées lors de mon passage à l'Université.

Sommaire

REMERCIEMENTS	2
1. INTRODUCTION	5
PREMIÈRE PARTIE	9
2. REVUE DE LITTERATURE	9
2.1. Objet et question de départ	9
2.2. Problématique	11
2.3. Périmètre de recherche	14
2.3.1. La gestion de la diversité	14
2.3.2. La discrimination	15
2.3.3. Les préjugés, les stéréotypes et les biais dans le processus de recrutement	16
2.3.4. Le <i>curriculum vitae</i> « classique »	17
2.3.5. Le <i>curriculum vitae</i> « anonyme »	18
2.3.6. La justice organisationnelle	20
2.3.7. La citoyenneté organisationnelle	23
2.3.8. L'attractivité organisationnelle	24
2.4. Hypothèses	25
DEUXIÈME PARTIE	27
3. ÉTUDE EMPIRIQUE	27
3.1. Contexte	27
3.2. Méthodologie	27
3.2.1. Biais	29
3.3. Analyse du matériau et résultats	30
3.3.1. Description des données empiriques récoltées	30
3.3.2. Mise à l'épreuve des hypothèses	49
	3

3.3.3. Résultats	55
4. CONCLUSION	57
5. Discussion	61
BIBLIOGRAPHIE	63
BIBLIOGRAPHIE ANNEXE	67
ANNEXES	69

1. Introduction

En Belgique, les discriminations dans l'accès à l'emploi restent une réalité, malgré les trois lois qui constituent ensemble une législation antidiscrimination¹. Pire encore, selon l'organisme Unia, qui catalogue sur son site internet le nombre de signalements de discrimination en Belgique, qui indique : « *comme chaque année, le nombre de signalements augmente en 2020 : nous avons reçu 9466 signalements pour des faits supposés de discrimination, messages et actes de haine. C'est une augmentation de 11,7% (soit 988 signalements de plus) par rapport à 2019* »².

La persistance des discriminations dans le domaine de l'emploi, notamment en matière de recrutement, peut être expliquée en partie avec l'existence des préjugés que chaque individu entretient vis-à-vis d'un autre (Amadiou & Roy, 2019). Ceux-ci se forment à partir des stéréotypes associés à un prétendu groupe d'appartenance dans lequel le recruteur va classer les candidats. Le lien entre ces préjugés et les comportements discriminatoires dans le recrutement a été établi dans plusieurs méta-analyses (Jones, 2017, cité par Amadiou & Roy, 2019), et la mise en évidence de l'impact des stéréotypes et de l'ampleur des discriminations sur le marché du travail appellerait à une remise en question des techniques de recrutement actuelles. Parmi les outils spécifiquement mis en place pour combattre la discrimination à l'embauche, le *curriculum vitae* anonyme (CVA) constituerait, à ce jour, le seul type d'outil disponible permettant d'éliminer toutes les informations personnelles et sociodémographiques d'un candidat, en gardant un accès à ses expériences (Amadiou, 2014). En effet, si une décision d'embauche repose uniquement sur une évaluation des compétences d'un candidat, car le recruteur ignore ses caractéristiques personnelles, comme son origine, son nom ou son apparence physique, potentiellement sources de stéréotypes, il ne peut *de facto* pas exister de discrimination directe à l'emploi sur base du CV.

Différentes études confirment que le CVA permettrait de réduire considérablement les discriminations fondées sur le genre, l'âge ou encore l'origine ethnique ou nationale (Edin et Lagerström, 2006 ; Åslund et Nordström, 2012, cités par Amadiou & Roy, 2019). Parmi ces études, nous pouvons citer celle de Lacroux & Martin Lacroux (2017), qui ont demandé à deux cents recruteurs d'évaluer et ensuite de classer plusieurs candidatures. Une partie d'entre eux devaient évaluer des

¹ www.ediv.be : Législation anti-discrimination. (s. d.). ediv.be. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.ediv.be/theme/unia2019/fullarticle.php?custompage=111>

² Le travail d'Unia en 2020 exprimé en chiffres. (s. d.). Unia. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/rapport-chiffres-2020>

candidatures “classiques”, non anonymes, et d'autres, des candidatures identiques en tout point, mais anonymisées. “*Les résultats montrent que les recruteurs ont eu tendance à favoriser les candidatures d'origine maghrébine face aux candidatures françaises, toutes choses égales par ailleurs*” (Martin Lacroux, 2017)³. Le même constat a été observé pour des candidatures de femmes, avec comme explication le fait que le CVA annulait le biais selon lequel un recruteur a tendance à préférer, même inconsciemment, un candidat appartenant au même endogroupe que lui (Belhout, 2018)⁴. Cette étude a donc été concluante pour montrer l'efficacité du CVA comme neutralisateur de comportements discriminatoires.

Cependant, d'autres études contredisent les effets positifs du CVA, démontrés par des auteurs comme Amadiou et Roy (2019) et Lacroux et Martin Lacroux (2017). Une enquête réalisée par le gouvernement français, à la suite d'un texte de loi voté en 2006 pour rendre obligatoire la pratique du CVA dans les entreprises de plus de cinquante employés, a montré que les candidats issus de l'immigration, dont le CV a été anonymisé, ont eu un taux de convocation en entretien égal ou inférieur à ce qu'ils avaient lorsqu'ils mettaient leur nom, âge et genre sur leur CV. Cette étude démontre donc que l'utilisation du CVA est sans effet, voire contre-productive.

Les résultats de la littérature actuelle à propos de l'efficacité du CVA dans la lutte contre les discriminations apparaissent donc opposés. Mais, au moment où la discrimination à l'embauche continue de s'affirmer comme une réalité tangible pour les candidats, comme l'indique Unia, comment les professionnels des ressources humaines peuvent faire en sorte de lutter contre la discrimination à l'embauche pour promouvoir des pratiques plus justes pour les candidats ? La recherche montre que si le CVA n'est peut-être pas la panacée pour lutter contre les discriminations, il pourrait cependant s'avancer comme un outil efficace dans le renforcement du sentiment de justice ressenti par le candidat pendant le processus de sélection (Lacroux & Martin Lacroux, 2018).

Les travaux s'intéressant à la justice des procédures de sélection sont encore peu nombreux dans la littérature actuelle, surtout concernant le moment de la sélection sur CV. En effet, la plupart des recherches sur la justice pendant le recrutement s'intéressent principalement aux tests de personnalité et aux interviews en face à face, par exemple (de Larquier & Marchal, 2012). Cependant, les quelques

³ La Tribune : Le CV anonyme, une bonne idée trop vite enterrée (s. d.). latribune.fr. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/le-cv-anonyme-une-bonne-idee-trop-vite-enterree-758227.html>

⁴ Belhout, D. (2021a, février 8). Le CV anonyme est-il un rêve ou une utopie ? DigitalRecruiters. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.digitalrecruiters.com/blog/cv-anonyme-reve-utopie>

travaux actuels, notamment celui de Lacroux & Martin Lacroux (2018), soulèvent que le CVA pourrait jouer un grand rôle dans le sentiment de justice perçu par le candidat, dès son premier contact avec l'entreprise, mais aurait également une influence pour la suite du processus de recrutement. Les résultats de l'étude de Lacroux & Martin Lacroux (2018) montrent que les candidats considèrent le CVA comme un processus de sélection plus éthique et plus efficace qu'un CV nominatif, puisque, en neutralisant un comportement discriminatoire bien identifié, le CVA permettrait de rétablir une équité des chances dans l'accès aux étapes suivantes de sélection pour les candidats « discriminés » par rapport aux candidats « privilégiés ». Aussi, la littérature sur la justice organisationnelle exprime que si le candidat ressent que le processus de recrutement est juste, il y aura des implications organisationnelles à court et à long terme pour l'entreprise, que le candidat soit embauché ou pas. S'il est embauché après une procédure de recrutement juste, il pourrait avoir une meilleure motivation et engagement au travail, et avoir moins tendance à quitter l'entreprise plus tard. Mais même s'il n'est pas retenu à l'issue de la procédure, le candidat pourrait avoir tendance à postuler à nouveau à un prochain poste vacant et à recommander l'entreprise à son réseau.

Au travers la question de recherche suivante : « **Dans quelle mesure l'utilisation du *curriculum vitae* anonyme dans un processus de recrutement influence-t-elle les comportements de citoyenneté organisationnelle des individus sur le marché du travail belge francophone ?** », ce mémoire de fin d'études de Master en Gestion des Ressources Humaines propose donc de s'intéresser au sentiment de justice organisationnelle ressenti par le candidat pendant une procédure de recrutement, particulièrement au moment où il est sélectionné, ou pas, sur base de son CV, et dans le cas où celui-ci serait anonymisé. Pour répondre à cette question, cette recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive (Dépelteau, 2010) étant donné que les hypothèses de ce mémoire sont formulées à partir de la littérature actuelle et d'un entretien exploratoire (Annexe V.) avec un psychologue ergonomiste, et que celles-ci seront par la suite confrontées à des données de terrain. Ce mémoire propose donc de comparer la littérature actuelle à des données empiriques, récoltées d'une part via questionnaire, d'autre part, via entretiens individuels. Le but du questionnaire sera de dresser un premier état des lieux de la perception des candidats à propos du CVA, et surtout de donner une orientation à la recherche sur le sentiment de justice ressenti par les candidats. La partie qualitative, réalisée via entretien semi-directif, aura pour but, d'une part, d'approfondir les données sur le sentiment de justice ressenti par le candidat grâce à l'utilisation du CVA dans le processus de recrutement, d'autre part, de récolter des données sur la perception du CVA en se plaçant du côté des recruteurs, en termes d'impact organisationnel. En effet, comme la justice organisationnelle est un phénomène systémique et qu'elle engage d'autres acteurs que les candidats, nous analyserons les effets que pourrait avoir l'utilisation du

CVA en entreprise, pour l'organisation elle-même en tant que telle, mais aussi pour les recruteurs dans l'organisation de leur travail au quotidien.

En remettant en question la pratique du CV nominatif, comme nous le connaissons en Belgique, nous espérons que cette recherche pourra faire progresser la gestion des ressources humaines en général, et que les résultats théoriques et empiriques présentés dans ce mémoire seront également d'une aide pour les entreprises, pour peut-être repenser leurs pratiques de recrutement pour qu'elles soient plus justes pour les candidats, et qu'elles s'inscrivent dans une meilleure gestion de la diversité. Enfin, cette étude aura certainement un intérêt personnel pour nous-même, pour notre propre développement personnel, et notre impact sur le marché du travail après avoir décroché notre diplôme, en étant mieux informée, éduquée, et sensibilisée.

Ainsi, la première partie de ce mémoire présentera la revue de littérature que nous avons établie pour développer les hypothèses auxquelles ce mémoire tentera de répondre. Premièrement, nous commencerons par expliquer le choix et l'évolution de la question de départ en question de recherche qui sera le fil conducteur de ce travail. Deuxièmement, nous préciserons la problématique de recherche et son contexte. Le troisième point établira le périmètre de la recherche, avec une définition de chaque variable qui s'y inscrit et qui compose les hypothèses. Nous terminerons cette première partie en établissant les hypothèses que nous aurons pu formuler après la construction de cette revue de littérature, complétée par les données issues de l'entretien exploratoire que nous avons mené avec un psychologue ergonomiste.

La deuxième partie de ce travail sera dédiée à l'étude empirique. Après avoir établi le contexte de la recherche empirique, nous expliquerons la méthodologie employée pour récolter le matériau, avant de présenter et d'analyser les résultats issus des observations. Le dernier point sera également dédié à confirmer ou à infirmer les hypothèses établies dans la première partie de ce travail et la revue de littérature.

Enfin, la troisième et dernière partie de ce rapport apportera une conclusion à cette étude, et présentera les limites auxquelles celle-ci pourrait se heurter. A la fin de ce document se trouvent également une bibliographie complète des références mobilisées dans ce travail, ainsi qu'une partie annexe, où s'y trouveront tous les supports qui pourraient être utiles pour une meilleure compréhension de ce mémoire et du matériau qui a été récolté.

PREMIÈRE PARTIE

2. Revue de littérature

Cette première partie sera dédiée au recueil de données issues de littérature scientifique, de littérature grise et d'un entretien exploratoire mené avec un psychologue ergonomiste, afin de proposer, d'une part, une vue globale des avancées scientifiques et un cadrage théorique à l'étude empirique proposée dans la deuxième partie de ce mémoire ; et d'autre part, l'évolution de la question de départ de ce mémoire en question de recherche, le périmètre de la recherche ainsi que la problématique, qui ont permis de formuler les hypothèses auxquelles la deuxième partie de ce travail tentera de répondre.

2.1. Objet et question de départ

Selon les facteurs de Dépelteau (2010), le choix de l'objet de recherche, l'utilisation et les effets du *curriculum vitae* anonyme, s'est développé en fonction de nos goûts, de nos ambitions et des réalités auxquelles nous avons été confrontée pendant notre stage. En effet, nous sommes personnellement interpellée par la discrimination à l'embauche, de par nos valeurs et notre éducation, mais également depuis que nous avons suivi le cours de "Gestion de la diversité" de Madame Annie Cornet à l'Université de Liège. Ce cours nous a réellement fait prendre conscience que la discrimination à l'embauche persiste à l'heure actuelle dans certaines entreprises, et qu'elle pèse encore sur les épaules de certaines personnes issues de la diversité. En tant que future professionnelle des ressources humaines, nous nous sentons personnellement impliquée de devoir repenser les processus d'embauche en entreprise afin de combattre au mieux ces injustices, que sont les discriminations à l'embauche, pour d'une part, exercer des pratiques qui sont justes, d'autre part, répondre à des objectifs stratégiques d'entreprise qui sont de recruter de la diversité.

Ainsi, de manière plus générale, le problème des discriminations à l'embauche pour les gestionnaires des ressources humaines comporte à la fois une dimension légale, de par le respect des droits fondamentaux des individus, et moral, de par la lutte contre les discriminations, mais également des enjeux économiques et stratégiques (Lacroux & Martin-Lacroux, 2017). En effet, les sociétés sont de moins en moins homogènes, et face à cette diversité croissante, dans un environnement où chacun veut pouvoir affirmer sa différence comme une valeur ajoutée (Warland & Cornet, 2008), la non-discrimination et le respect de chacun sont de véritables enjeux pour les organisations, tant sur le plan éthique et responsable, que du point de vue de la performance économique et de la communication (Brillet & Gavoille, 2017). Warland & Cornet (2008) identifient deux principales logiques d'actions pour mettre en œuvre une politique de gestion de la diversité : premièrement, une logique sociale, qui répond à des préoccupations d'éthique et de justice sociale, dont l'objectif n'est pas de générer des

profits mais plutôt de se positionner comme un acteur responsable vis-à-vis de son environnement. Deuxièmement, une logique économique, où l'intérêt de l'entreprise est de refléter dans sa main d'œuvre dans l'environnement social dans lequel elle exerce.

L'objet de cette recherche s'est également tourné vers la question du CVA car c'est un outil qui a déjà été investigué dans la littérature, mais dont les travaux à ce sujet restent peu nombreux, et surtout très controversés. En effet, selon Lacroux & Martin Lacroux (2018), "*à propos du CVA, les travaux demeurent très rares et ils semblent montrer que le CVA est mieux perçu par les candidats (Bertolino & Steiner, 2011) que par les recruteurs (Ben Yedder, Frimousse & Peretti, 2011)*"⁵. L'intérêt est donc de compléter la littérature actuelle existante sur les implications et la perception du CVA, tant du côté des recruteurs que des candidats.

Dans un premier temps, nous pensions comprendre dans quelle mesure le CVA pouvait être un outil efficace pour lutter contre la discrimination à l'embauche. L'idée était de comparer empiriquement le nombre de candidatures reçues pour une offre d'emploi "classique", et le nombre de candidatures que pourrait engendrer une offre d'emploi qui demande à recevoir uniquement des CV anonymes, dans l'optique de comprendre si les candidats auraient davantage tendance, ou pas, à postuler à une offre d'emploi, en sachant pertinemment qu'ils n'auraient pas été discriminés sur base de leur CV. Avec du recul, cette question de départ ne nous semblait pas faisable, ni en termes de temps, ni de ressources.

En approfondissant les lectures, nous nous sommes interrogée sur les sentiments que pouvaient ressentir les candidats quand ils se trouvent en plein processus de recrutement, et plus particulièrement au sentiment de justice que pouvaient endurer les candidats refusés, ou qui craignent d'être refusés, à une offre d'emploi parce qu'ils pensent pouvoir être discriminés et donc traités de manière injuste sur base de leur CV. La littérature, même si parfois opposée dans ses résultats, montre tout de même que, premièrement, les candidats ne sont pas égaux dans un processus de recrutement impliquant le CV classique et que, deuxièmement, le CVA semble être apprécié par les candidats. La question de départ était la suivante : « De quelle manière l'utilisation du CVA en entreprise influence-t-il les processus de recrutement en Belgique francophone ? »

⁵ Lacroux, A. & Martin-Lacroux, C. (2018). Le CV anonyme : ce qu'en pensent les candidats. @GRH, 29, p.96. <https://doi.org/10.3917/grh.184.0093>

2.2. Problématique

Depuis les années 90, plusieurs études internationales, en utilisant la méthode du *testing*, ou tests de correspondance (Behaghel, Crépon, et Le Barbanchon, 2011, cités par Lacroux & Martin-Lacroux, 2017), ont démontré l'existence de discriminations à l'embauche. En Belgique, c'est l'organisme Unia qui s'occupe de répertorier les plaintes de discrimination au travail⁶. Les études sont formelles : certaines informations contenues dans les CV s'avèrent être des activateurs de stéréotypes. Celles-ci affirment que les candidats notamment en surpoids (Lacroux & Martin Lacroux, 2018), d'origine étrangère ou résidant dans certaines communes (Behaghel et al., 2011), plus ou moins âgés, seraient moins invités pour un entretien, malgré leurs compétences égales. Pourtant, avec les entretiens et les lettres de motivation qui accompagnent généralement l'envoi d'un CV, celui-ci demeure l'un des trois supports de recrutement les plus utilisés à l'heure actuelle (Lacroux & Martin Lacroux, 2018), car il est demandé dans plus de 8 cas sur 10 comme première étape pour postuler à une offre d'emploi (Larquier & Marchal, 2012). La procédure de recrutement via le CV est donc souvent le premier contact que le candidat a avec l'entreprise, et c'est dès ce moment que vont, à travers le processus de recrutement, se former ses premières impressions sur l'entreprise (Bangerter, Roulin, König, Ko, & König, 2012; Connerley & Rynes, 1997; Rynes & Connerley, 1993, cités par Ocana, 2017). L'usage du CV comme support de sélection est pourtant largement critiqué dans la littérature, tant il peut être vecteur d'activation de stéréotypes, à l'origine de comportements discriminatoires, en tout cas dans la forme habituelle qu'il revêt en Belgique : *« les recruteurs sont-ils vraiment objectifs lorsqu'ils analysent un CV ? Prennent-ils uniquement en compte les caractéristiques pertinentes pour le poste à pourvoir ? En plus de ces questions d'ordre professionnel, le CV anonyme fait écho avec les dispositions légales et réglementaires condamnant la discrimination à l'embauche »*.⁷

Pourtant, en plus de priver les organisations de salariés compétents, ces discriminations sont doublement délétères tant elles provoquent chez les candidats rejetés un sentiment d'injustice (Lacroux & Martin Lacroux, 2018). Les perceptions de discrimination au travail sont de plus en plus étudiées en psychologie du travail (Colella et al., 2012; Goldman, Gutek, Stein, & Lewis, 2006, cités par Ocana, 2017). De nombreuses études ont mis en lumière les conséquences de la discrimination sur le marché de l'emploi, notamment sur les perceptions de justice (Foley, 2005; Foley, Kidder & Powell, 2002, cités

⁶ Le travail d'Unia en 2020 exprimé en chiffres. (s. d.). Unia. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/rapport-chiffres-2020>

⁷ Belhout, D. (2021a, février 8). *Le CV anonyme est-il un rêve ou une utopie ?* DigitalRecruiters. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.digitalrecruiters.com/blog/cv-anonyme-reve-utopie>

par Ocana, 2017). Cependant, Anderson (2011a, cité par Ocana, 2017) remarque que le thème de la discrimination au recrutement a surtout été étudié en prenant la perspective des employeurs, et qu'aucune recherche n'a essayé de comprendre les causes et surtout les conséquences de la discrimination selon la perspective des candidats. C'est pourquoi, dans un premier temps, ce mémoire a pour mission de donner la parole aux candidats.

Lacroux & Martin Lacroux (2018) soulignent que la recherche de Bertolino & Steiner (2011) avait démontré que les candidats, quelle que soit leur origine, se sentaient moins discriminés lorsqu'ils étaient jugés à partir d'un dossier anonymisé, et que les candidats d'origine nord-africaine notamment montraient un degré de confiance plus élevé dans leur chance de décrocher un emploi si leur candidature était anonyme. Lacroux & Martin Lacroux (2018) estiment que ces résultats indiquent une réelle conscience de la part des candidats du caractère potentiellement discriminatoire des éléments présents sur un CV classique, et leur préférence pour qui n'affiche pas de critères sociodémographiques. Les résultats de l'étude de Bertolino & Steiner (2011) indiquent que les membres du groupe minoritaire (des demandeurs d'emploi d'origine maghrébine dans leur étude) ont des perceptions de justice plus favorables lorsque leur CV a été présenté de manière anonyme plutôt que nominative, en particulier lorsqu'il était présenté à des recruteurs d'un groupe favorisé. Les membres du groupe minoritaire étaient également plus optimistes par rapport à leurs chances de trouver un emploi quand leur CV était présenté anonymement plutôt que nominativement. Aussi, les participants d'origine maghrébine ont des perceptions plus négatives quant à l'usage du CV nominatif. Cette étude est donc favorable à l'utilisation du CVA pour deux raisons : il est associé à des perceptions de justice positives chez les candidats habituellement discriminés ; et il favorise une prise de décision plus efficace ne reposant pas sur la prise en compte d'informations non reliées à la performance en poste. Lacroux & Martin Lacroux (2018) ont enfin montré que les individus considèrent l'utilisation du CVA comme plus éthique que l'utilisation de CV nominatif. Les résultats montrent également que le CVA possède de nombreux atouts lorsque l'on se place du point de vue des candidats : tout d'abord, il est efficace puisqu'il permettrait de rétablir les chances d'accès à l'entretien des candidats en surpoids apparent par rapport aux candidats de corpulence normale en neutralisant un comportement discriminatoire bien identifié (Rooth, 2009 ; Puhl & Brownell, 2001, cités par Lacroux & Martin Lacroux, 2018). Selon Wartel (2020), pour les personnes victimes de stéréotypes, la pratique du CV anonyme est bénéfique pour décrocher un entretien d'embauche mais ne débouche pas forcément sur une amélioration du taux d'embauche. Toutefois, cela permet aux candidats de démontrer leurs compétences et aptitudes lors de l'entretien, ce qui n'est pas négligeable. Les résultats montrent que le CVA constitue ainsi un outil habilitant permettant indirectement d'égaliser les chances d'accès à un entretien par suppression de certains comportements discriminatoires : il permet de surmonter la barrière de la présélection pour les candidats

appartenant à des groupes habituellement discriminés et permet plus généralement d'éviter des jugements basés sur des caractéristiques sociodémographiques, y compris pour les candidats appartenant à des groupes non discriminés. C'est sans doute la raison principale pour laquelle il est perçu comme plus juste et plus éthique par les candidats évalués dans l'étude de Lacroux & Martin Lacroux (2018).

Cependant, présenté comme étant une solution qui permettrait de mettre tout le monde sur un pied d'égalité, le CV anonyme pose cependant également de nombreuses questions dans le domaine du recrutement.

D'autres études viennent contredire les résultats des enquêtes de Lacroux & Martin Lacroux (2018). Par exemple, le CVA contiendrait des indices implicites à propos de l'âge, à travers les années d'expérience d'un individu ; l'origine ethnique, à travers le lieu d'obtention du diplôme ; voire la situation de handicap, à travers les formations qu'un individu a suivies, et ces informations seraient plus délétères pour un candidat dans le cas d'un CVA que d'un CV nominatif (Derous & Decoster, 2017). Selon Behaghel & al. (2011), le CVA a une influence positive dans l'obtention d'un entretien pour un candidat qui est de sexe opposé au recruteur. Derous & Decoster, 2017 ont démontré que le CVA aurait une influence sur l'accès aux épreuves de sélection suivantes, mais aussi sur la décision finale d'embauche : lorsque le recruteur est un homme et que le CV est nominatif, les hommes ont une chance sur 34 d'être retenus à l'issue de l'entretien, les femmes ont une chance sur 167. Lorsque que le CV est anonyme, l'écart s'inverse : les hommes ont une chance sur 59, les femmes, une chance sur 17. Cependant, quand il s'agit de candidats issus de l'immigration ou qui résident dans des « zones sensibles » (Behaghel & al., 2011), les effets positifs du CVA s'inversent et pénaliseraient cette population. Avec des CV nominatifs, les candidats issus de l'immigration et/ou zone sensible ont 1 chance sur 10 d'obtenir un entretien, tandis que le reste des candidats a 1 chance sur 8. Lorsque les CV sont anonymisés, les candidats issus de l'immigration n'ont plus qu'une chance sur 22 d'obtenir un entretien, contre une chance sur 6 les autres candidats. Cependant, il faut noter que c'est parce que les candidats étudiés par Behaghel & al. (2011) issus de l'immigration ou domiciliés dans des zones « sensibles » ont, à cause de leur situation difficile, des « trous » dans leur parcours professionnel. Le CV nominatif permet au recruteur de mieux comprendre ces « trous » et donc, de moins discriminer les candidats qui a un parcours professionnel moins linéaire.

Cependant, même si l'efficacité du CVA reste à prouver mais qu'il s'avère tout de même être un outil de sélection plus juste aux yeux des candidats, ne devrions-nous tout de même pas en tenir compte, professionnels des ressources humaines, pour les pratiques de recrutement en entreprise. A l'heure où l'un des plus grands défis des entreprises et des professionnels des ressources humaines est

d'attirer et de fidéliser les talents dont les carrières deviennent de plus en plus nomades (Taguenza, 2018), comment repenser les outils de recrutement pour, dès leur premier contact avec l'entreprise, engager un sentiment de justice chez le candidat ? La justice organisationnelle montre que si, les individus estiment être traités de manière juste, cela créera un sentiment d'obligation favorisant leur loyauté mais également des comportements et des attitudes positives (Taguenza, 2018). La loyauté et les comportements de citoyenneté des individus est un enjeu organisationnel, parce qu'en plus d'avoir un impact positif sur la satisfaction et l'engagement, la fidélisation permet de limiter les coûts, contrairement aux idées reçues, d'accroître la performance organisationnelle ainsi que de conserver un avantage concurrentiel, aussi pour la gestion de la diversité (Taguenza, 2018).

Selon Carcillo (2020), la crise liée à l'épidémie de coronavirus et tous les changements organisationnels qu'elle a induit pourrait justement être l'occasion de repenser les recrutements. Ce mémoire propose donc de regarder dans quelle mesure l'approche de la justice organisationnelle peut s'appliquer à la sélection sur base du CVA, et quels en sont ses effets.

2.3. Périmètre de recherche

Ce troisième point vise à documenter les concepts clés et variables inclus dans la question de recherche présentée ci-dessus, afin d'avoir, d'une part, une bonne compréhension du sujet et du périmètre dans lequel la question s'inscrit, et d'autre part, de mettre en évidence les relations qui pourraient exister entre ces variables.

Le périmètre de la recherche s'inscrit dans la gestion de la diversité et s'intéresse au ressenti des candidats de Belgique francophone, par rapport à l'utilisation du CV et du CVA, surtout en termes de justice. Par candidat, nous entendons tout individu susceptible d'être sur le marché du travail, qu'il soit déjà engagé par un contrat de travail, sans emploi ou étudiant.

2.3.1. La gestion de la diversité

Cette étude s'inscrit dans le cadre de la gestion de la diversité, dont une des définitions la plus actuelle est celle de Bender (2007, p.222, cité par Warland & Cornet, 2008) : *“La gestion de la diversité est une démarche managériale et non un concept juridique. Elle vise à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de la tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences⁸”*. Selon Warland &

⁸ Warland, P., Cornet, A. (2008). GRH et la gestion de la diversité. Guide pratique, 3ème édition, p.9

Cornet (2008), il ressort de toutes les différentes définitions à propos de la diversité que *“la gestion de la diversité regroupe des politiques et pratiques de gestion qui visent pour certains, à lutter contre les discriminations dans l’emploi; pour d’autres, à créer de la valeur ajoutée en utilisant au mieux les différences individuelles. Il s’agit aussi de répondre aux défis posés par une main-d’œuvre de plus en plus hétérogène donc, dans une vision réactive, de réduire les dysfonctionnements éventuels que peut créer cette diversité et dans une vision pro-active, de reconnaître et valoriser ces différences dans l’optique de créer de la valeur”*⁹.

2.3.2. La discrimination

D’un point de vue étymologique, discriminer signifie « diviser ou séparer ». Selon Dovidio et Gaertner (1986), cités par Ocana (2017), *“la discrimination est un comportement négatif vis-à-vis d’un individu membre d’un exogroupe envers lequel on entretient des préjugés”*¹⁰. La discrimination est un phénomène social qui a été largement étudié en psychologie sociale et du travail, où la recherche s’est principalement intéressée aux facteurs qui mènent les individus à discriminer (Ocana, 2017), et moins aux pistes pour lutter contre.

La discrimination à l’embauche est définie par l’Organisation Internationale du Travail (OIT) comme *« toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l’opinion politique, l’ascendance nationale ou l’origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d’altérer l’égalité de chances ou de traitement en matière d’emploi ou de profession »*¹¹ (OIT, 1958). Cependant, cette définition intègre seulement six critères de discrimination là où, en Belgique, dix-neufs critères prohibés de discrimination sont à ce jour retenus sur base de critères protégés¹². Le développement de la législation belge reste pourtant inachevé et ne produit que peu d’effets observables sur la diminution des pratiques discriminatoires (Sägesser, 2005) étant donné le nombre de signalements pour des faits supposés de discrimination qui augmentent chaque année, selon Unia.

En ce qui concerne les plus grands facteurs de discrimination à l’embauche, il s’agirait plutôt de l’origine et de l’âge. En effet, selon Carcillo (2020), *“Les discriminations de genre, qui pénalisent*

⁹ Ibid.

¹⁰ Ocana, T. (2017). Les perceptions de justice et de discrimination des candidats face à des questions inappropriées au recrutement (Thèse de Doctorat). <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01743813/document>, p.5

¹¹ C111 - Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958 (N° 111). (1958). https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111

¹² Discrimination : quelques précisions. (s. d.). Unia. Consulté le 10 avril 2022, à l’adresse <https://www.unia.be/fr/criteres-de-discrimination/discrimination-quelques-precision>

*les femmes, se retrouvent plutôt dans la carrière qu'au recrutement (...) Aujourd'hui, comme il y a dix ans, une origine étrangère fait chuter de près d'un quart les chances d'être recruté selon l'observatoire des discriminations »*¹³.

2.3.3. Les préjugés, les stéréotypes et les biais dans le processus de recrutement

La catégorisation est le premier antécédent à la discrimination (Ocana, 2017). Fiske & Neuberg (1990) cités par Ocana (2017) définissent la catégorisation comme un processus automatique inhérent aux êtres humains, utile pour nous aider à gérer et à simplifier le volume d'informations que nous recevons au quotidien. Après avoir catégorisé un individu comme appartenant à un groupe, nous activons les stéréotypes, des clichés, qui sont associés à ce groupe. Les stéréotypes peuvent avoir une portée positive, négative ou neutre (Fassa, 2017). Lorsque ces stéréotypes sont négatifs, ils vont former les préjugés (Delouée, 2018). Allport (1954, cité par Ocana, 2017) définit un préjugé comme étant « *une attitude négative ou une prédisposition à adopter un comportement négatif envers un groupe, ou les membres de ce groupe, qui repose sur une généralisation erronée et rigide* »¹⁴. Les préjugés et les stéréotypes influencent nos décisions et nos comportements, en nous amenant ainsi à parfois discriminer les individus, et cela de façon consciente ou inconsciente (Devine & Sharp, 2009). Bien que le CV classique soit utile pour identifier rapidement les compétences et diplômes de la personne, il n'en va pas de même de sa personnalité ou de ses capacités physiques et intellectuelles (Larquier & Marchal, 2012). Pourtant, à la lecture des quelques éléments mis à sa disposition, un individu catégorise et attribue des stéréotypes à une personne, et la discrimine si ceux-ci sont négatifs à son égard (Delouée, 2018).

Enfin, parce que nous recevons chaque seconde une quantité très importante d'informations et parce que le cerveau humain a une capacité limitée pour traiter cette masse de données, celui-ci va automatiquement créer des raccourcis, des biais, pour nous permettre de prendre des décisions rapides (Girier et al., 2020). Ces biais, bien qu'ils soient la plupart du temps inconscients, nous conduisent à prendre des décisions qui peuvent manquer d'objectivité et d'impartialité parce que nous sommes influencés par des préjugés qui, comme nous l'avons expliqué, peuvent être en faveur ou à l'encontre d'un candidat, même si nous ne disposons que d'informations très limitées à son sujet. Il existe un grand

¹³ Dufour, A. (2020, 30 juin). *Mesurer les discriminations à l'embauche pour mieux les éviter*. La Croix. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.la-croix.com/Economie/Mesurer-discriminations-lembauche-mieux-eviter-2020-06-30-1201102750>

¹⁴ Ocana, T. (2017). p.5

nombre de biais possibles dans le recrutement (Girier et al., 2020). Nous allons donc n'en citer que quelques-uns dans ce mémoire, qui semblent les plus probables d'apparaître à la lecture d'un CV :

- Stéréotypes : comme nous l'avons présenté, ce sont les idées que nous nous formons sur un candidat en raison de son appartenance, réelle ou supposée, à un groupe défini. Il peut s'agir par exemple de penser qu'une femme en surpoids est moins dynamique qu'un homme mince ;
- Prototypes : c'est l'image idéale que nous nous formons par rapport au candidat que nous aimerions recruter. Il peut s'agir par exemple de vouloir recruter uniquement un homme pour un poste de manager car on a l'idée préconçue qu'un homme a plus d'ambition et d'assurance qu'une femme ;
- Effet de miroir : c'est la propension à évaluer positivement les personnes qui nous ressemblent, ou, à l'inverse, juger négativement un candidat parce qu'il est très différent de nous ;
- Effet de halo : c'est typiquement être attiré par un seul élément du CV du candidat, que nous allons trouver positif ou négatif, et appliquer cette perception à l'ensemble du CV et juger le CV uniquement sur base de cet élément positif ou négatif ;
- Biais de première impression : « *les premières impressions ont une forte capacité de distorsion du jugement. Une fois notre première impression forgée, il devient extrêmement difficile de considérer d'autres informations pour réévaluer notre jugement* »¹⁵.

Ces biais s'activent dès le moment de la sélection sur CV et donc le moment où le recruteur évalue le candidat pour savoir si celui-ci va être retenu pour la seconde étape de recrutement.

2.3.4. Le *curriculum vitae* « classique »

Dans ce mémoire, nous allons différencier le *curriculum vitae* (CV) classique, ou nominatif, du *curriculum vitae* anonyme (CVA) que nous présenterons ci-dessous. Par CV classique ou nominatif, nous entendons le CV qui relève encore actuellement d'une norme sociale, en Belgique en tout cas, de faire figurer son nom, sa date de naissance, voire sa photo, et parfois d'autres éléments personnels qui n'ont pas de lien direct avec un poste à pourvoir (Lacroux & Martin Lacroux, 2018).

Pourtant, plusieurs enquêtes ont prouvé à quel point les CV nominatifs pouvaient être porteurs de stéréotypes qui, comme nous venons de l'expliquer dans le point précédent, peuvent activer des préjugés. A titre d'exemple, une enquête réalisée en 2006 par le Gouvernement français, a comparé le nombre de convocations en entretien, en variant les informations personnelles d'un candidat fictif, mais

¹⁵ Girier, D., Lamouri, J., & Pulido, B. (2020, mars). *Biais inconscients et recrutement*. https://observatoire-ia.ulaval.ca/app/uploads/2020/03/feuille-biaisinconscientsetrecrut_finaleweb.pdf, p. 7

en gardant un parcours et des compétences professionnelles strictement identiques. L'enquête a montré que, passé la cinquantaine, les profils fictifs étaient bien moins retenus que ceux qui se situaient dans la trentaine. La même constatation a été faite lorsque le profil concernait une femme, d'autant plus si cette dernière était enceinte. Aussi, un candidat avec un nom de famille à consonance « étrangère » avait trois fois moins de chances de se faire contacter qu'un candidat ayant un nom de famille à consonance « française ». Les éléments personnels les plus handicapants pour être retenu ou pas sur base du CV étaient l'âge, le genre et l'origine ethnique. Cette enquête a permis de mettre en avant la réalité du phénomène de discrimination à l'embauche dès l'introduction du CV.¹⁶

D'autres éléments potentiellement porteurs de préjugés peuvent être cités. De manière non exhaustive, le CV nominatif peut mentionner : la photo du candidat qui peut souvent, en plus de témoigner d'une origine ethnique ou d'un état de santé, révéler un genre ou une situation de handicap ; le lieu de résidence, qui peut être porteur de préjugés par rapport à une certaine classe sociale. Enfin, d'autres éléments discriminants sont également à trouver dans le parcours du candidat par exemple, s'il indique qu'il a exercé ou exerce toujours une fonction pour un parti politique, syndical ou même philosophique.

2.3.5. Le *curriculum vitae* « anonyme »

A l'instar du CV classique, le *curriculum vitae* anonyme (CVA) a pour fonction de présenter le parcours et les compétences du candidat en vue d'une embauche. Toutefois, la distinction tient en ce que le CVA ne contient aucune information relative aux caractéristiques sociodémographiques du candidat. En effet, nom, prénom, âge, ville, photo ou encore genre, par exemple, ne sont pas indiqués, ce qui permet aux candidats d'être traités uniquement au regard de leurs compétences, pour la première étape de sélection, et de ce qu'ils ont pu faire précédemment. L'anonymisation des candidatures peut se faire soit de manière spontanée par le candidat, soit via une intelligence artificielle utilisée par l'entreprise, soit encore, cas plus rare, via une personne tierce, non chargée du recrutement ni de la procédure de sélection mais uniquement de l'anonymisation des CV que l'entreprise reçoit¹⁷.

En ce qui concerne l'efficacité du CVA, « *pour lutter contre ce comportement discriminatoire, parfois inconscient d'ailleurs, qui conduit à l'élimination du processus de sélection des catégories*

¹⁶ Belhout, D. (2021b, février 8). *Le CV anonyme est-il un rêve ou une utopie ?* DigitalRecruiters. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.digitalrecruiters.com/blog/cv-anonyme-reve-utopie>

¹⁷ *Comment rendre anonyme un CV?* (2009, 3 novembre). 20minutes. Consulté le 2 mai 2022, à l'adresse <https://www.20minutes.fr/france/360615-20091103-comment-rendre-anonyme-cv>

entières de candidats, plusieurs initiatives ont vu le jour. En 2006, le CV anonyme (CVA), consistant à la suppression d'informations potentiellement supports de discriminations (le nom, la photographie, l'âge, l'adresse...) est devenu obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Cependant, aucun décret précisant les modalités d'application n'a été promulgué pour rendre effective cette obligation. En France, la seule étude consacrée au CVA présente des résultats plus que mitigés : il améliorerait les chances d'accès à l'emploi des candidats plus âgés ainsi que celles des femmes, mais les candidats d'origine étrangère ou issus de quartiers défavorisés verraient leur situation dégradée par la mise en œuvre du CVA. Ces conclusions avaient d'ailleurs fait l'objet de critiques : les CVA utilisés dans cette étude comportaient des points faibles pouvant expliquer que l'anonymisation les desserve, empêchant de relativiser certaines informations (davantage de « trous » dans les parcours professionnels, présence de fautes d'expression). En revanche, d'autres études menées dans différents pays européens considèrent les résultats du CVA plutôt encourageants : il bénéficierait aux candidats d'origine étrangère ainsi qu'aux femmes »¹⁸. Ces informations sont aussi confirmées par une étude menée par une équipe de chercheurs du Centre de recherche en économie et statistiques (Crest), de J-PAL et de l'Ecole d'économie de Paris, *“le CV anonyme pénalise les candidats issus de l'immigration et/ou résidant dans une zone urbaine sensible (ZUS), ou dans une ville en contrat urbain de cohésion social (CUCS). Il ne permet pas de réduire “l'écart de chances” entre ces candidats et les autres”*¹⁹. Au contraire, il semblerait même, selon cette étude, que ces candidats soient davantage discriminés lorsque leur CV est anonymisé. Il semblerait que dans le cas du CV “classique”, les candidats issus de l'immigration ou résidant dans des “zones sensibles” ont une chance sur dix d'obtenir un entretien, contre une chance sur huit pour les autres candidats. Mais lorsque le CV est anonymisé, l'écart s'accroît. Les chercheurs expliquent également que ce résultat « inattendu » pourrait être lié au fait que le CV classique permet au recruteur de mieux comprendre des expériences de travail irrégulières, ou une faible expérience, par un accès plus difficile à l'emploi lorsque le candidat réside en “zone sensible” par exemple, ce qui n'est pas possible quand cette information est masquée. Cependant, ces résultats sont à nouveau contredits par une autre étude publiée en 2007, qui a *“montré qu'un candidat présentant un patronyme d'origine*

¹⁸ La Tribune : Le CV anonyme, une bonne idée trop vite enterrée (s. d.). latribune.fr. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/le-cv-anonyme-une-bonne-idee-trop-vite-enterree-758227.html>

¹⁹ *Le CV anonyme « pénalise » les personnes issues de l'immigration*. (2011, 6 avril). Le Monde.fr. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse https://www.lemonde.fr/societe/article/2011/04/04/le-cv-anonyme-penalise-les-personnes-issues-de-l-immigration_1503004_3224.html

maghrébine devait envoyer 54 CV pour obtenir une réponse positive... contre 19 pour un CV identique mentionnant un patronyme français''²⁰.

Ainsi, les travaux empiriques demeurent encore trop peu nombreux à l'heure actuelle pour évaluer l'action du dossier de candidature anonyme comme outil de gestion efficace de lutte contre plusieurs sources de discriminations (Lacroux et Martin-Lacroux, 2017). Le seul point d'entente de ces études réside dans le fait que le CVA permettrait de diminuer la tendance des recruteurs à privilégier les candidats appartenant au même endogroupe qu'eux, et qu'il serait donc évalué comme un outil de recrutement plus juste par les candidats. Lacroux & Martin Lacroux (2018) ont en effet démontré que l'utilisation du CVA avait été évaluée plus juste par les candidats que l'utilisation d'un CV classique. Ce sentiment d'équité fera l'objet d'une attention particulière dans ce mémoire.

2.3.6. La justice organisationnelle

La justice organisationnelle peut être définie par une application de différentes théories qui analysent à la fois les sentiments des individus dans le domaine du travail, les perceptions des salariés face aux pratiques et politiques des organisations où ils travaillent, ainsi que les effets qui en découlent pour l'entreprise. L'approche de la justice organisationnelle ne cherche pas à définir ce qui est juste ou devrait être juste en termes juridiques, mais à rendre compte des sentiments de justice, ou d'injustice réellement ressentis par les individus au travail.²¹ Ainsi, les théories sur la justice organisationnelle se sont développées afin de mieux comprendre les réactions et comportements des individus dans le contexte organisationnel (Fortin, 2008).

Pour évaluer l'impartialité d'une situation, les individus vont identifier des règles de justice, à partir de normes de référence, chacune rattachée à une dimension (Cropanzano, Fortin, & Kirk, 2015). Müller & Djuatio (2011) ont identifié trois dimensions de la justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale, et la justice interactionnelle.

²⁰ Belhout, D. (2021c, février 8). *Le CV anonyme est-il un rêve ou une utopie ?* DigitalRecruiters. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.digitalrecruiters.com/blog/cv-anonyme-reve-utopie>

²¹ STEINER, D. (2006, 1 novembre). *Dossier entreprise : la notion de justice dans l'entreprise*. Cerveau & Psycho. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.cerveauetpsycho.fr/sd/psychologie/dossier-entreprise-la-notion-de-justice-dans-l-entreprise-1723.php>

○ La justice distributive

Pour évaluer la justice distributive, les individus vont faire une comparaison sociale du ratio entre leurs propres contributions (expériences, compétences, etc.), leurs propres rétributions (le fait d'être retenu sur base du CV, ensuite d'être invité à une interview par exemple), et celles d'un autre travailleur, afin de déterminer si la situation est équitable (Ocana, 2017). Comme nous l'avons déjà expliqué, malgré la volonté du recruteur, celui-ci peut être influencé directement sur base du CV d'un candidat par les stéréotypes qu'il a à l'égard de certains groupes, tels que les femmes, les personnes d'origine étrangère, ou les personnes d'une certaine génération, par exemple. À cause de ces stéréotypes, le recruteur pourrait attribuer aux individus des qualités et des compétences inférieures à celles d'autres groupes, hommes blancs âgés de 35 ans, par exemple, quelles que soient leurs qualités objectives. Ainsi, sur base d'un CV nominatif, le recruteur ne retiendra pas le candidat si, en l'attribuant à un groupe sur base de certains critères, il a évalué que celui-ci aurait moins de compétences qu'un autre à apporter à l'entreprise (Ocana, 2017). Mais les candidats qui connaissent leurs propres compétences, diplômes et formations, peuvent trouver cela injuste, qu'à compétences égales, voire supérieures, ils se voient être refusés sur base de leur CV. En ce sens, le CVA pourrait augmenter le sentiment de justice distributive des candidats, car ces derniers pourront être rassurés que si leur CV n'a pas été retenu, c'est uniquement parce que leurs compétences n'étaient pas égales ou supérieures à celles des autres candidats qui ont postulé. Bien sûr, il faut noter que cette justice distributive est difficile à calculer pour les candidats car bien souvent, ceux-ci manquent d'informations pertinentes sur leurs pairs pendant le processus d'embauche, car ils ne connaissent pas souvent le niveau de diplôme ni de compétence des autres candidats par exemple. Cependant, le candidat va toujours se forger une perception de justice concernant la décision de sélection en utilisant les rares informations dont il dispose (Ocana, 2017), et le CVA permettrait de supprimer des informations qui pourraient être injustes dans le calcul de ratio que le candidat effectue pour savoir si la situation est juste. Enfin, le psychologue ergonomiste avec qui nous avons mené un entretien a insisté sur le fait que la manière d'envisager la justice distributive est très différente selon le pays et la culture du travail et donc, le ratio-entrées-sorties dont nous venons de parler est particulier au cas de la Belgique, entre autres.

○ La justice procédurale

Pour évaluer la justice procédurale, les individus vont s'intéresser aux règles et méthodes utilisées par l'entreprise dans sa prise de décision. Le psychologue ergonomiste avec qui nous avons mené un entretien nous a indiqué que quatre de ces règles pouvaient être renforcées par l'utilisation du CVA :

- (1) **Consistance** : pour répondre à un sentiment de justice procédurale, il faut que les règles de décision soient invariables ou appliquées d'une manière systématique pour tous les individus. Le CVA

répond à la règle de la consistance car il permet d'éliminer toutes les variables potentiellement discriminantes qui ne devraient pas entrer en ligne de compte pour la sélection d'un CV et le recruteur ne pourra pas être influencé dans sa prise de décision par l'âge ou le genre de l'individu par exemple ;

- (2) **Neutralité** : le CVA permet la prise de décision basée uniquement sur des faits, et non pas sur des critères arbitraires ;
- (3) **Moralité et éthique** : le CVA permet de supprimer des facteurs externes qui pourraient avoir une influence dans la prise de décision du recruteur, mais qui n'ont rien à voir avec le poste à pourvoir (âge, genre, photo...) ;
- (4) **Exactitude** : les informations qui seront utilisées par le recruteur pour sélectionner ou justement refuser un candidat sur base de son CV, s'il est anonymisé, seront objectives (compétences) et non pas biaisées par l'attribution du candidat à un groupe stéréotypé.

Il existe d'autres règles de justice procédurales telles que la règle de voix, selon laquelle le candidat peut exprimer ses doutes, la règle de correction, selon laquelle le candidat peut contester une décision mal avisée, et la règle de représentativité, selon laquelle toutes les fonctions avisées par une décision sont impactées. Ces règles ne feront pas l'objet de la recherche empirique car elles ne peuvent pas s'appliquer à la sélection sur CV.

○ La justice interactionnelle

La justice interactionnelle est *a priori* inexistante en regard de la sélection sur CV car il n'y a normalement pas encore d'interaction à ce moment entre le recruteur et le candidat. En effet, la justice interactionnelle regroupe une série de règles qui concernent la communication, notamment les explications et informations données tout au long de la procédure de sélection et jusqu'à la communication du résultat (Ocana, 2017). Holtz (2014) ajoute que la première impression a un impact sur la façon dont les individus vont réagir aux événements à venir. De plus, selon Bies et Moag (1986), cités par Ocana (2017), il est important pour les candidats d'avoir des informations sur le processus de sélection, ainsi que sur la façon dont la décision de sélection sera prise. Aussi, elle doit être rapide et informative afin d'améliorer les perceptions de justice interactionnelle des candidats. Enfin, la communication et les explications doivent être sincères, honnêtes et susciter de la confiance chez le candidat. La décision ainsi justifiée sera mieux comprise et acceptée par le candidat.

Ainsi, dans le cas où le candidat est refusé sur base de son CV et qu'il demande à recevoir un feedback, le CVA peut contribuer à la justice interactionnelle en répondant à trois des quatre critères qui forment la justice interactionnelle :

- (1) **Honnêteté** : les informations partagées par le recruteur pendant le feedback au candidat sont réalistes et peuvent être justifiées, car elles sont basées sur des faits ;
- (2) **Respect** : les candidats sont respectés car le feedback ne peut pas être discriminant, ils sont donc traités avec dignité ;
- (3) **Justification** : si le candidat pense qu'il y a une injustice dans la procédure de sélection, le recruteur devrait pouvoir fournir une explication concise étant donné qu'il n'y a rien à cacher ;

La quatrième règle de justice interactionnelle est la règle de bienséance, selon laquelle l'individu attend que la communication ne comporte pas d'élément préjudiciable, qui n'est donc pas applicable à la sélection sur CV.

2.3.7. La citoyenneté organisationnelle

Les perceptions de justice sont un antécédent important des attitudes, affects et comportements des candidats dans l'organisation (Hausknecht, Day & Thomas, 2004, cités par Ocana, 2017). En effet, le psychologue ergonomiste susmentionné affirme que la justice organisationnelle est liée au comportement de citoyenneté organisationnelle. Il explique que si le candidat estime qu'il a été justement traité par une organisation, il va avoir tendance à faire un peu plus que le minimum requis ; il va être proactif ; il va peut-être même chercher à améliorer les processus de travail une fois en poste et donc avoir plus d'implication dans la citoyenneté organisationnelle tout au long du processus, et ce, même après l'entrée en poste. La justice organisationnelle est donc liée à une multitude de variables qui peuvent avoir des répercussions sur divers aspects en termes d'implication organisationnelle : sur les comportements de citoyenneté, sur la satisfaction professionnelle, sur l'intention de rester en poste, etc. Le psychologue ergonomiste ajoute que les méthodes de sélection n'ont pas simplement un impact sur les candidats et sur leur sentiment de justice, mais aussi, *in fine*, sur le personnel et l'attachement à l'entreprise : si les candidats se sentent respectés et engagés à leur juste valeur, ils ont envie de le rendre à l'entreprise, qu'ils soient encore candidats ou déjà employés.

Aussi, les effets de ces perceptions de justice perdureraient une fois le candidat intégré dans l'organisation, en agissant entre autres sur sa performance en poste (Cohen-Charash & Spector, 2001). Lacroux & Martin Lacroux (2018) ont également identifié plusieurs effets des perceptions de justice positive au cours et après le processus de sélection dont en effet, des comportements de citoyenneté organisationnelle, l'implication organisationnelle, l'attractivité organisationnelle, la performance en poste, mais aussi les intentions du candidat à postuler de nouveau, de recommander l'employeur, d'accepter l'emploi en fin de processus. Ainsi, les perceptions de justice des candidats sont connues depuis longtemps pour leurs effets durant le processus de sélection, notamment sur leur performance lors de tests, et sur leur motivation à les réussir (Chan, Schmitt, DeShon, Clause, & Delbridge, 1997,

cités par Lacroux & Martin Lacroux, 2018). Au contraire, les recherches internationales ont montré que si les membres de certains groupes susceptibles d'être discriminés perçoivent les tests de recrutement comme étant injustes, ils sont moins performants sur ces tests et moins motivés pour réussir le recrutement²². En effet, si un opérateur a l'impression que la justice est bafouée pendant un processus, il aura tendance à faire des « actes de sabotage », comme rater les tests à l'épreuve suivante s'il est quand même sélectionné, ou ne pas les passer, jusqu'à parfois décommander l'entreprise à son réseau, car il se sentira humilié, non considéré.

Le choix d'un outil de sélection juste semble donc constituer un critère important dans l'appréciation par les candidats de l'équité de la sélection (Lacroux & Martin Lacroux, 2018).

2.3.8. L'attractivité organisationnelle

La méta-analyse d'Hausknecht et al. (2004), cités par Ocana (2017), fait état des effets de la justice procédurale et distributive sur l'intention de recommander l'entreprise et donc de contribuer à son attractivité organisationnelle. Konradt, Warszta, et Ellwart (2013), cités par Ocana (2017), ont également démontré que les perceptions globales de justice procédurale prédisaient les intentions des candidats à repostuler. Smither, Reilly, Millsap, Pearlman, et Stoffey (1993), cités par Ocana (2017) notent également que la perception des candidats dans l'équité de la sélection peut avoir un effet sur l'attractivité organisationnelle.

Le psychologue ergonomiste que nous avons interrogé nous informe que les méthodes de sélection sont des informations qui vont rapidement circuler dans l'entreprise et donc être entendues par les travailleurs. En étant juste au travers de ses pratiques, l'entreprise renvoie des valeurs affichées qui vont avoir un impact sur toute l'organisation. Les effets des perceptions de justice des candidats lors du processus de sélection ont en effet des implications organisationnelles : de nombreux travaux ont mis en évidence différents effets liés à une perception de justice positive, en termes de performance, de réduction du turnover, et d'attrait de candidatures de qualité. Par exemple, en termes d'effets positifs des perceptions de justice positive au cours du processus de sélection, nous pouvons noter : meilleure performance et motivation à passer les tests pour les candidats, intentions de candidater à nouveau, de recommander l'employeur...

²² STEINER, D. (2006, 1 novembre). *Dossier entreprise : la notion de justice dans l'entreprise*. Cerveau & Psycho. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.cerveauetpsycho.fr/sd/psychologie/dossier-entreprise-la-notion-de-justice-dans-l-entreprise-1723.php>

A l'inverse, Smither, Reilly, Millsap, Pearlman, et Stoffey (1993), cités par Ocana (2017) révèlent que le manque d'équité à un moment de la sélection dans un processus d'embauche peut influencer les candidats à ne pas poursuivre le processus de recrutement, et même conduire certains candidats à refuser un poste dans l'organisation. Si lors de son premier contact avec l'entreprise le candidat n'a pas apprécié la façon dont il a été traité, il peut être réticent à repostuler dans cette organisation (Ocana, 2017). Aussi, une mauvaise expérience de recrutement pourrait avoir des conséquences sur plusieurs attitudes et comportements, dont par exemple déconseiller l'entreprise à son réseau et donc nuire à l'attractivité de l'entreprise.

L'attractivité organisationnelle est un sujet pris de plus en plus au sérieux par les entreprises qui, depuis quelques années, développent leur « marque employeur » (Ocana, 2017). Il est important pour les entreprises de maintenir un niveau d'attractivité élevée afin d'avoir un vivier de candidats conséquents, surtout à l'heure actuelle où une guerre des talents sévit et où l'entreprise peut se démarquer à travers son image de marque (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015), définissent le concept de la marque employeur comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur* »²³. Charbonnier-Voirin et al. (2017) notent que c'est également à cause de la guerre des talents qui sévit dans de nombreux secteurs d'activité qu'il y a une réelle prise de conscience des employeurs de la nécessité d'attirer des profils en phase avec la culture de leur organisation.

2.4. Hypothèses

Nous arrivons maintenant au quatrième et dernier point de cette revue de littérature, grâce à laquelle, après avoir exploré différentes variables et développé la problématique du CV nominatif, nous sommes maintenant en mesure de rédiger plusieurs hypothèses pour apporter des éléments de réponse à la question de recherche.

Nous avons veillé à ce que ces hypothèses soient acceptables selon Dépelteau (2010) : premièrement, nous avons vérifié que celles-ci prédisent une relation entre des variables dépendantes et indépendantes, et qu'elles décrivent un lien de causalité. Ensuite, nous aimerions apporter une

²³ Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246, p.73 <https://doi.org/>

réponse provisoire à la question de départ grâce à ces hypothèses. Enfin, nous avons veillé à ce que ces hypothèses s'inscrivent dans les théories à propos de la justice organisationnelle, et qu'elles puissent être soumises à des tests empiriques et qu'elles soient falsifiables.

(H1) Le *curriculum vitae* anonyme (CVA) est perçu comme un moyen de recrutement plus juste par les candidats

(H2) Il y a une différence d'appréciation du CVA entre les candidats et les recruteurs

(H3) Le sentiment de justice d'un candidat lié à l'utilisation du CVA a un effet sur son comportement de citoyenneté organisationnelle

(H4) Le sentiment de justice d'un candidat lié à l'utilisation du CVA a un effet sur l'attractivité organisationnelle

La deuxième partie de ce mémoire tentera donc de répondre à ces différentes hypothèses, et par conséquent à la question de recherche principale.

DEUXIÈME PARTIE

3. Étude empirique

3.1. Contexte

Comme indiqué dans la première partie de ce mémoire, cette recherche s'inscrit dans un contexte où les discriminations à l'emploi persistent toujours. La revue de littérature a permis de faire le point sur l'état actuel de la recherche à propos de l'utilisation du *curriculum vitae* anonyme, et a conduit à la rédaction de quatre hypothèses principales pour tenter de répondre à la question de recherche suivante : « **Dans quelle mesure l'utilisation du *curriculum vitae* anonyme dans un processus de recrutement influence-t-elle les comportements de citoyenneté organisationnelle des individus sur le marché du travail belge francophone ?** ».

En s'inscrivant dans un mode de recherche hypothético-déductif (Dépelteau, 2010), cette seconde partie du mémoire présentera la méthodologie qui a été employée pour récolter du matériau empirique, afin de mettre à l'épreuve les différentes hypothèses qui ont été élaborées après la rédaction de la revue de littérature en première partie. En effet, nous avons commencé par poser une question de départ, qui a évolué en question de recherche, avant de procéder à des déductions selon la littérature et les connaissances théoriques que nous avons acquises durant notre parcours universitaire. Ensuite, nous avons formulé des hypothèses que nous allons vérifier empiriquement, par une analyse du matériau que nous avons récolté sur le terrain, de manière digitale, du 4 au 22 mai 2022. En fonctionnant de manière hypothético-déductive, nous tenons à vérifier si l'état de la littérature actuelle sur le sentiment de justice pendant le processus de sélection s'applique également à l'épreuve de sélection sur CV. L'idée est de comprendre si les candidats peuvent percevoir de la justice organisationnelle avec l'utilisation du CVA dans un processus de recrutement, et si des comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent en découler. Cette recherche s'inscrit dans une problématique contemporaine aux ressources humaines, qui est l'attraction, la rétention et la motivation des talents au sein d'une entreprise.

3.2. Méthodologie

Pour ce test empirique, nous avons voulu observer, d'une part, ceux que nous allons appeler des candidats, c'est-à-dire tout individu de plus de 18 ans qui a accès au marché du travail, qu'il soit déjà engagé ou pas. D'autre part, ceux que nous allons appeler les recruteurs, c'est-à-dire tout individu actuellement engagé par une organisation et dont au moins une des missions principales est de faire du recrutement de talents.

Les données empiriques ont été récoltées de manière hybride afin d'intégrer les points forts des approches quantitatives et qualitatives quand elles sont habituellement prises individuellement. Grâce à un grand nombre de réponses, l'approche quantitative permet de dégager une tendance transversale pour la recherche et de rapidement identifier des opinions ou des attitudes à l'égard d'un item. Les données quantitatives seront traitées de manière descriptive et non statistique car elles seront utiles uniquement, dans un premier temps, à donner une orientation générale à cette recherche. Grâce au focus mis sur la qualité de la réponse individuelle et le temps accordé à la personne interrogée, l'approche qualitative permet de récolter des réponses riches, diverses et détaillées, voire parfois d'en apprendre plus sur un thème auquel le chercheur n'avait pas pensé.

Pour l'aspect quantitatif, nous avons rédigé un questionnaire (Annexe I.) que nous avons partagé sur LinkedIn et Facebook. Pour rédiger celui-ci, nous nous sommes inspirée des théories à propos de la justice organisationnelle que nous avons exploitées dans la première partie, et de l'enquête de Lacroux & Martin Lacroux (2018) à propos de l'utilisation du CVA pour les candidats et les recruteurs. Le questionnaire était ouvert du 4 au 18 mai 2022 à tous les individus de Belgique francophone. 563 réponses ont été récoltées pendant cette période.

Pour l'aspect qualitatif, dix candidats et cinq recruteurs (Annexe II.) ont été interrogés de manière semi-directive, afin de laisser une certaine liberté dans le choix de leurs réponses, mais en privilégiant un certain cadre pour, premièrement, aborder certaines questions essentielles pour la recherche, deuxièmement, éviter que l'entretien ne dérive complètement de l'objet de recherche. Les candidats ont été sélectionnés sur base volontaire et spontanée grâce au questionnaire où la dernière question n'en n'était, en fait, pas une, mais plutôt une occasion pour le répondant de laisser un moyen de contact s'il était intéressé de participer à un entretien plus approfondi. Nous avons choisi de procéder sur cette base volontaire car nous estimons que nous n'avons pas à mettre les individus dans des cases, étant donné que nous voulions interroger entre autres des individus potentiellement cibles de discrimination, et qu'il était moins biaisé et plus respectueux à leur égard de les laisser s'identifier eux-mêmes en répondant au questionnaire. Au total, 61 personnes sur un échantillon de 563 répondants ont laissé un moyen de contact pour un entretien approfondi. Pour sélectionner les candidats parmi ces 63 volontaires, nous avons essayé de respecter une parité en termes de genre et d'âge, et si les individus s'identifiaient comme potentiellement cible de discrimination sur base de leur CV. Pour respecter leur anonymat dans ce mémoire, ceux-ci vont être identifiés par code, C1 par exemple. Du côté des recruteurs, les individus qui ont laissé leur contact étaient moins divers en termes de genre et d'âge. Ils ont donc été uniquement sélectionnés sur base du secteur dans lequel ils travaillent : public, privé, intérim ou associatif, car nous assumons que les techniques de recrutement divergent entre ces secteurs et donc, que l'introduction du CVA aurait des effets différents en termes d'organisation d'un secteur à

l'autre. Pour respecter leur anonymat dans ce mémoire, ceux-ci vont être identifiés par code , R1 par exemple. Le tableau récapitulatif des individus qui ont été interrogés, candidats et recruteurs, se trouve en annexe II.

Enfin, pour construire les guides d'entretien à destination des candidats (Annexe III.) et des recruteurs (Annexe IV.), nous nous sommes inspirée de la littérature que nous avons présentée dans la première partie de ce mémoire. Pour les recruteurs, nous nous sommes, d'une part, particulièrement intéressée aux travaux de Larquier & Marchal (2012) qui veillent à comprendre les pratiques de recrutement en entreprise, et, d'autre part, nous avons également pris en compte l'apport du psychologue ergonomiste qui nous a informée sur les possibles changements organisationnels que pouvaient engendrer l'introduction du CVA dans les entreprises.

3.2.1. Biais

Comme expliqué ci-dessus, pour la sélection des entretiens qualitatifs, nous avons veillé à rendre, au possible, une parité parmi les intervenants en termes de genre, d'âge et d'opinions à propos du CVA. Cependant, concernant l'échantillon quantitatif de 563 réponses, comme nous n'avons pas pu choisir les répondants et que le questionnaire a été ouvert très peu de temps et sur Internet uniquement, l'échantillon comporte majoritairement des jeunes (72,5% d'individus entre 18 et 35 ans) et des femmes (75,3%). Cet échantillon n'est donc pas tout à fait représentatif de la Belgique francophone que nous étudions. Cependant, avant d'analyser et de faire des liens entre les variables que nous étudions ci-dessous, nous avons vérifié que la distribution hommes/femmes était cohérente parmi les autres données sociodémographiques étudiées. Nous n'avons récolté que trois réponses de personnes qui s'identifient autrement qu'homme ou femme. Nous n'en avons donc pas tenu rigueur pour vérifier la distribution homme/femme parmi les autres variables.

Le fait que l'échantillon soit majoritairement jeune peut s'expliquer par le fait que, premièrement, le questionnaire a été distribué sur les réseaux sociaux et que ceux-ci sont indéniablement plus utilisés par les plus jeunes que par les générations antérieures. Deuxièmement, car nous-même faisons partie de cette tranche d'âge et, comme nous avons diffusé le questionnaire à partir de notre propre réseau, il a atteint plus facilement des individus de notre endogroupe, ce qui explique aussi un taux assez élevé de personnes ayant au moins un diplôme de bachelier (59,4% du total de l'échantillon est au moins diplômé d'un bachelier de haute école).

3.3. Analyse du matériau et résultats

Cette troisième partie présentera, de manière descriptive, les résultats issus de la collecte de données hybrides, avant de mettre à l'épreuve les hypothèses qui ont été formulées grâce à la revue de littérature, en les confrontant à ces données de terrain.

3.3.1. Description des données empiriques récoltées

Pour identifier si le CVA est perçu comme un outil de recrutement plus juste par les individus, le tableau 1 a été construit sur base de la totalité de l'échantillon. Il y apparaît que plus de la moitié des individus indiquent que le CVA serait un moyen de recrutement plus juste, et qu'il permettrait une meilleure égalité et équité des chances pour les candidats²⁴.

Tableau 1. Le CVA est-il un moyen de recrutement plus juste ?		
Total échantillon	563	100,0%
Oui, le CVA est un moyen de recrutement plus juste	317	56,3%
Non, le CVA n'est pas un moyen de recrutement plus juste	93	16,5%
Neutre	148	26,3%
Oui, le CVA augmente l'équité des chances	305	54,2%
Non, le CVA n'augmente pas l'équité des chances	104	18,5%
Neutre	144	25,6%
Oui, le CVA augmente l'égalité des chances	331	58,8%
Non, le CVA n'augmente pas l'égalité des chances	76	13,5%
Neutre	147	26,1%

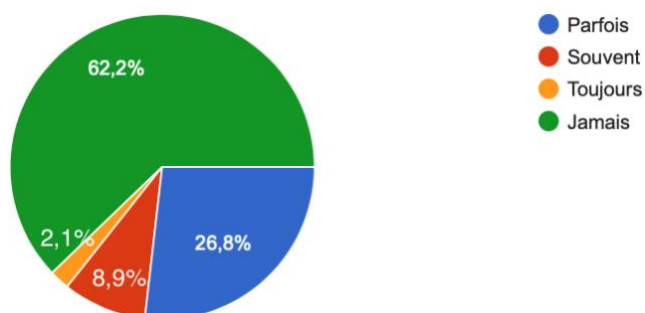
Pour éventuellement identifier un groupe qui trouverait davantage que le CVA est plus juste, le tableau 2 ci-dessous met en relation le fait de trouver que le CVA est un moyen de recrutement plus juste, et le fait de, soit, s'être déjà senti discriminé sur base de son CV, soit, d'hésiter à envoyer son CV car l'individu a peur d'être discriminé sur base de celui-ci.

²⁴ Les différences entre *égalité* et *équité* ont été précisées dans le questionnaire

Tableau 2. Lien entre public discriminé et CVA comme outil plus juste					
Fait de s'être déjà senti discriminé sur base du CV			H1. Est-ce que le CVA est plus juste ?		
S'est déjà senti discriminé	169	30,20%	D'accord	107	63,3%
			Pas d'accord	20	11,8%
			Neutre	42	24,9%
Ne s'est jamais senti discriminé	281	50,2%%	D'accord	143	50,9%
			Pas d'accord	65	23,1%
			Neutre	70	24,9%
Neutre	113	20,20%	D'accord	67	59%
			Pas d'accord	8	7%
			Neutre	36	32%
Peur d'envoyer son CV			H1. Est-ce que le CVA est plus juste ?		
Parfois, souvent ou toujours	213	37,50%	D'accord	127	59,6%
			Pas d'accord	30	14,1%
			Neutre	55	25,8%
Jamais	350	62,50%	D'accord	190	54,3%
			Pas d'accord	63	18,0%
			Neutre	93	26,6%

Le graphique 1 ci-dessous indique la distribution des individus ayant répondu soit jamais, parfois, souvent ou toujours à la question « *Vous hésitez/renoncez à postuler à une offre d'emploi*²⁵ parce que vous craignez d'être refusé à cause d'un élément sur votre CV* ».

Graphique 1. Répartition des individus pour la question "Vous hésitez/renoncez à postuler à une offre d'emploi* parce que vous craignez d'être refusé à cause d'un élément sur votre CV"



²⁵ Il a été précisé dans le questionnaire : « *à une offre d'emploi à laquelle vous répondez a priori aux critères de compétences ou expériences nécessaires pour le poste »

Le tableau 2 montre que les individus qui pensent déjà avoir été discriminés sur base de leur CV ont plus tendance, à 63,3%, à évaluer l'utilisation du CVA comme un moyen de recrutement plus juste que l'ensemble de l'échantillon, à 56,3% (tableau 1). A l'inverse, à peine la moitié des individus qui estiment ne jamais s'être sentis discriminés sur base de leur CV semblent penser, à 50,9% que le CVA est plus juste. Surtout, les individus qui pensent ne jamais s'être sentis discriminés sont beaucoup plus nombreux (23,1% contre 11,8%) que les personnes potentiellement victimes de discrimination à indiquer qu'ils ne sont pas d'accord que le CVA est plus juste. L'écart est moins grand entre les personnes qui ont au moins parfois peur d'envoyer leur CV sous peine d'être discriminé (59,6%), et celles qui n'ont jamais peur (54,3%). Cependant, on remarque à nouveau que les personnes qui n'ont jamais peur d'envoyer leur CV s'estiment davantage « pas d'accord » (18% contre 14,1%) avec le fait que le CVA est plus juste.

Nous avons également calculé le pourcentage d'individus qui pensent que le CVA est en effet plus juste, selon différents critères sociodémographiques. Le tableau 3 reprend ces données croisées. Pour identifier un public qui trouverait davantage que le CVA est plus juste, il est à mettre en perspective avec le tableau 1 qui reprend l'opinion générale de l'échantillon à ce propos.

Parmi les 424 femmes du total de l'échantillon qui ont répondu au questionnaire, 250 d'entre-elles estiment que le CVA est un outil de recrutement plus juste. Cela représente donc 59% des femmes de l'échantillon total. A l'inverse, moins de la moitié des hommes de l'échantillon total (47,8%) estiment que le CVA est plus juste. Le pourcentage total des hommes qui estiment que le CVA est plus juste est donc inférieur au pourcentage total des individus de l'échantillon (56,3%, tableau 1).

En regard du critère de l'âge, à peine un jeune de 18 à 24 ans sur deux estime que le CVA est plus juste (51,9%). En revanche, plus la tranche d'âge de l'individu augmente, plus il semble estimer que le CVA est plus juste (71,8% des individus de plus de 55 ans). Il y a une exception dans la tranche de 45 et 54 ans, où uniquement un individu sur deux (50%) estime que le CVA est plus juste.

Concernant le diplôme, il semblerait que ce soit surtout les individus très qualifiés (doctorat et plus, à 62,5%) et les individus très peu qualifiés (primaire, sans diplôme ou diplôme de secondaire inférieur, à 51,6%) qui estiment que le CVA n'est pas un outil de recrutement plus juste. Les autres individus estimant à plus de 50%, voire 60%, que le CVA est plus juste.

Tableau 3. Lien entre variables sociodémographiques et CVA comme outil plus juste					
Genre			H1		
Femme	424	75,3%	D'accord	250	59,0%
Homme	136	24,2%	D'accord	65	47,8%
Âge			H1		
Moins de 18 ans	4	0,7%	D'accord	4	100,0%
Entre 18 et 24 ans	270	48,0%	D'accord	140	51,9%
Entre 25 et 34 ans	138	24,5%	D'accord	84	60,9%
Entre 35 et 44 ans	54	9,6%	D'accord	32	59,3%
Entre 45 et 54 ans	58	10,3%	D'accord	29	50,0%
55 ans et +	39	6,9%	D'accord	28	71,8%
Diplôme			H1		
Primaire, sans diplôme ou secondaire inférieur	31	5,5%	D'accord	15	48,4%
Secondaire supérieur	198	35,2%	D'accord	107	54,0%
Bachelier en haute école	139	24,7%	D'accord	77	55,4%
Bachelier à l'université	60	10,7%	D'accord	39	65,0%
Master	127	22,6%	D'accord	76	59,8%
Doctorat et +	8	1,4%	D'accord	3	37,5%
Situation professionnelle			H1		
Étudiant	247	43,9%	D'accord	134	54,3%
Employé	145	25,8%	D'accord	88	60,7%
Ouvrier	14	2,5%	D'accord	8	57,1%
Fonctionnaire	67	11,9%	D'accord	37	55,2%
Homme/femme/x au foyer	2	0,4%	D'accord	1	50,0%
Indépendant	15	2,7%	D'accord	5	33,3%
Cadre	19	3,4%	D'accord	11	57,9%
Profession libérale	3	0,5%	D'accord	3	100,0%
Retraité	13	2,3%	D'accord	7	53,8%
Sans emploi	38	6,7%	D'accord	23	60,5%
Secteur			H1		
Industrie, manufacture ou construction	34	6,0%	D'accord	15	44,1%
Service non marchand associatif	25	4,4%	D'accord	18	72,0%
Services marchands (commerce, transport)	206	36,6%	D'accord	110	53,4%
Services non marchands (administration publique)	284	50,4%	D'accord	167	58,8%
Transports	5	0,9%	D'accord	2	40,0%
Autres	8	1,4%	D'accord	4	50,0%
RH (total : 72 personnes)			H1		
GRH	46	63,9%	D'accord	30	65,2%
Recruteur	26	36,1%	D'accord	9	34,6%

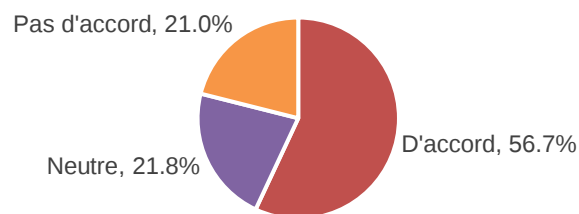
Au niveau de la situation professionnelle, ce serait les employés (60,7%) qui estimerait surtout le CVA comme plus juste²⁶, suivis des individus sans emploi (60,5%), des cadres (57,8%), des

²⁶ Il s'agit en réalité des personnes exerçant une profession libérale qui ont toutes indiqué qu'elles trouvaient que le CVA est plus juste (100%), mais nous n'en tenons pas rigueur étant donné qu'elles ne sont que trois pour la totalité de l'échantillon. Ce n'est donc pas du tout représentatif.

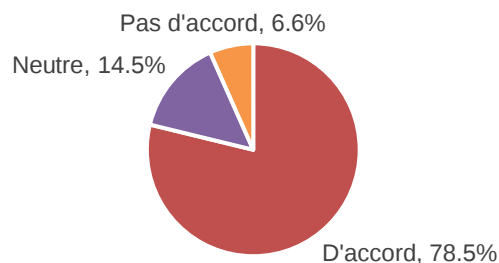
ouvriers (57,1%), des fonctionnaires (55,2%), des étudiants (54,3%) et des personnes retraitées (53,9%). Pour le secteur²⁷ d'activité, les individus travaillant sur le marché associatif semblent évaluer à la très grande majorité le CVA comme plus juste (72%). A l'inverse, moins de la moitié des individus travaillant dans le transport, l'industrie, la manufacture ou la construction estiment que le CVA est plus juste, entre 40% et 44,1% seulement.

Parmi les dix candidats que nous avons interrogé de manière qualitative, cinq d'entre eux (C1, C6, C7, C9 et C10) ont indiqué avoir déjà eu l'impression d'être discriminé sur base de leur CV. Le tableau récapitulatif des individus qui ont été interrogés est en annexe II. Ils pensent, premièrement, que le CVA est un moyen de lutte contre la discrimination, mais surtout que, deuxièmement, comme le recruteur n'a accès à aucune autre donnée que les compétences, la sélection pour l'étape suivante du recrutement se fait sur base des compétences uniquement, et non pas sur des critères qui peuvent être discriminants et qui n'ont rien à voir avec le poste à pourvoir.

Graphique 2. Total des individus qui estiment que le CVA diminue la discrimination à l'embauche



Graphique 3. Individus qui estiment que le CVA est un outil de recrutement plus juste et qu'il diminue la discrimination à l'embauche



²⁷ Les étudiants et les personnes sans emploi ont indiqué le secteur dans lequel elles aimeraient travailler

Sur le plan de la justice distributive, le CVA apparait comme plus juste pour ces candidats car, en sachant qu'ils seraient uniquement évalués sur base de leurs compétences et que les autres individus aussi, le calcul du ratio entre les individus qui sont retenus sur base de leur CV apparait donc plus juste car la sélection (la sortie) se fera uniquement sur base des compétences des individus (entrées). Si un individu n'est pas retenu sur base de son CV, il sait que c'est parce que d'autres avaient plus de compétences.

« Je pense que ça serait quelque chose de beaucoup beaucoup plus juste, déjà tu sélectionnes les gens vraiment en fonction de leurs compétences en fait, tu aurais donné la chance de rencontrer des gens dès le début que tu rencontrerais pas et inversement en fait »

Extraits de l'entretien avec le candidat C8

Sur le plan de la justice procédurale, le CVA apparait comme plus juste car il répond aux règles de :

- (1) **Consistance** : les individus étudiés ont indiqué que le CVA est plus juste car il permet que les règles de décisions ne changent pas en fonction d'un profil à l'autre, puisque les recruteurs cherchent des compétences ou expériences et uniquement celles-ci seront évaluées

« Elle ne sait pas en fait (la fille du candidat C9) si elle va postuler simplement parce qu'il y a 2 personnes en lice, il y a elle et un garçon, et elle sait profondément que le responsable est un peu... misogyne, et donc elle est presque persuadée que cette personne-là va choisir le garçon »

Extraits de l'entretien avec le candidat C9

- (2) **Neutralité** : les individus étudiés ont indiqué que le CVA est plus juste car la prise de décision est basée uniquement sur des faits, et donc pas sur des critères arbitraires qui peuvent être son nom, son genre, sa couleur de peau... ou à l'inverse, les caractéristiques d'un autre individu

« Il y a une fois où j'avais oublié de mettre une photo sur un CV, vraiment c'était juste de l'oubli (...) Pendant la période COVID, quand on portait encore les masques, je suis arrivée sur un lieu de stage ; la maître de stage m'a demandé de baisser mon masque pour voir ma tête, elle a dit « bah heureusement que t'as le masque », donc s'il n'y a pas le masque j'aurais été refusée clairement (...) Je me sens blessée, parce que en quoi ça change mes compétences ? (...) Bah je pense que oui c'est plus juste parce que au moins, ça laisse une chance à tout le monde. Par exemple, il y a beaucoup de discriminations par rapport aux femmes en surpoids qui se font refuser des

emplois, et je trouve que enlever la photo c'est déjà mieux pour elles, et pareil pour les personnes qui portent un prénom plus maghrébin, on sait très bien que les discriminations vis-à-vis des ethnies ouais c'est terrible ».

Extraits de l'entretien avec le candidat C1

- (3) **Moralité et éthique** : les individus étudiés ont indiqué que le CVA est plus juste car il permet de supprimer des facteurs externes qui pourraient discriminer un candidat sur base de son CV

« Ce qui me qui me gêne particulièrement c'est la photo par exemple je vois pas l'intérêt en fait de mettre la photo sur un CV (...) parce que je trouve que tant que t'as pas eu la personne en entretien c'est un peu difficile de juger sur base du nom ou de la photo enfin je vois pas l'intérêt autant je trouve (...) ça éviterait de passer le premier tri sur des critères de personnes plus que de compétences, mais au moins ça laisserait vraiment une chance à la personne de prouver sa compétence (...) »

Extraits de l'entretien avec le candidat C3

- (4) **Exactitude** : les individus étudiés ont indiqué que le CVA est plus juste parce que les informations qui seront utilisées par le recruteur pour sélectionner ou justement refuser un candidat sur base de son CV, s'il est anonymisé, seront exactes (compétences) et non pas biaisées par l'attribution du candidat à un groupe stéréotypé

« Et donc elle a pas envie, je pense, d'envoyer son CV et sa lettre de motivation et qu'on lui refuse alors qu'elle connaît pertinemment la raison en fait et qu'on va lui trouver autre chose comme raison »

Extraits de l'entretien avec le candidat C9

Sur le plan de la justice interactionnelle, le CVA apparaît comme plus juste car il répond aux règles de :

- (1) **Honnêteté** : les individus étudiés ont indiqué que le CVA est plus juste parce qu'ils pensent qu'ils pourront désormais recevoir un réel feedback quand ils le demandent, qui sera basé sur des faits (les compétences ou expériences) et non plus des décisions irréalistes et qui semblent parfois malhonnêtes

« Elle (la fille du candidat 9) a demandé un retour pour savoir « un petit peu ce qui a motivé votre choix, pour que je puisse m'améliorer, ou savoir si c'est simplement le fait que mes diplômes ne correspondent pas à ce que vous attendez »... ou si c'est autre chose qui a motivé le choix. Elle n'a jamais eu de réponse en fait (...) surtout je pense que ça permet de se poser la question, comme elle a déjà douté dans ce milieu très particulier de la diététique ou de la santé quand on peut être en surpoids (...) je pense comme elle n'a pas eu de de réponse à sa question, elle s'est dit est ce que c'était sa photo (...) je trouve que c'est profondément injuste même aussi de se poser la question en fait, de pas savoir si en effet c'est un problème de diplôme, un problème de compétence softs, si c'est un problème de physique, je trouve que c'est injuste de pas savoir et même de rester dans le doute »

Extraits de l'entretien avec le candidat C9

- (2) **Respect** : les individus étudiés ont indiqué que le CVA est plus juste parce que s'ils ne peuvent pas être discriminés sur base de leur CV, le recruteur ne pourra que les traiter avec respect quand ils demanderont un feedback, car les recruteurs devraient avoir de craintes de donner un feedback à partir du moment où celui-ci est basé sur des faits et non des éléments discriminants

« Au final on te dit bon vous n'avez pas été retenu, et que tu leur dises bon est ce que je pourrais avoir un retour de ce qui n'a pas été pour que je puisse m'améliorer, jamais jamais jamais jamais au moins 3000 mails que j'ai envoyé à 3 personnes différentes la même équipe... aucune... irrespectueux, et un manque de respect quoi (...) j'ai l'impression qu'on n'a pas de réponse claire de pourquoi vous n'êtes pas sélectionné »

Extraits de l'entretien avec le candidat C6

- (3) **Justification** : les individus étudiés ont indiqué que le CVA est plus juste parce que, si le candidat pense qu'il y a une injustice dans la procédure de sélection, le recruteur devrait pouvoir fournir une explication concise étant donné qu'il n'y a rien à cacher

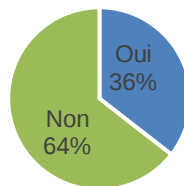
« (le feedback) je le fais moi-même par téléphone, je trouve que c'est plus personnel que par mail mais oui mais après voilà, si je sais que je dois le refuser car il est noir, je vais pas lui dire « bah désolé mais quelqu'un correspond mieux aux critères » (...) c'est l'avantage des sociétés de passer par intérim, c'est qu'ils ont un intermédiaire qui trouvent une solution quoi pour adapter le discours au candidat qui est refusé (...) parce qu'ici, c'est un peu la solution facile quoi, qu'on utilise du « un autre candidat a été meilleur » et quand ils nous demandent pourquoi, et qu'on n'a pas

forcément de justification, bah on cherche vite une excuse et il ressent sûrement qu'il y a une injustice derrière »

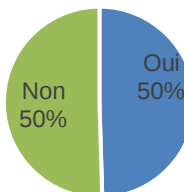
Extraits de l'entretien avec le recruteur R2

Il a également été demandé à l'ensemble des individus interrogés de dire s'il fallait obliger les recruteurs à utiliser des CVA. 64,5% du total de l'échantillon ont répondu que non, contre 35,5% qui ont répondu que oui. Si l'on s'intéresse uniquement aux candidats qui ont répondu que le CVA était un moyen de recrutement plus juste (56,3% de l'échantillon), 49,5% d'entre eux pensent qu'il faudrait obliger le CVA et 50,5% pensent qu'il ne faudrait pas.

Graphique 4. Total des individus pour la question "Faut-il obliger les recruteurs à utiliser le CVA ?"



Graphique 5. Total des individus pour la question "Faut-il obliger les recruteurs à utiliser le CVA ?", et qui ont répondu que le CVA est plus juste



« L'obliger, pour moi ça ne pourrait être que bénéfique en fait (...) tu laisses plus de chance à tout le monde en fait, et dans un autre côté tu vas éliminer des gens qui sont pas compétents pour le poste que tu aurais peut-être gardés »

Extraits de l'entretien avec le candidat C8

« Je pense sincèrement que oui, ça (le CVA) pourrait induire un sentiment de justice, et je pense que ça nous forcerait aussi à développer lors de l'explication sur quelle compétence ça n'a pas été, ou quel point de savoir-faire a été pas retenu par rapport à un autre »

Extraits de l'entretien avec le recruteur R2, du secteur de l'intérim

« Moi en fait je suis un peu mitigé parce que le CV d'une manière ou d'une autre, il y a mon parcours, et donc à travers ce parcours là on sait reconnaître d'où je viens, ça fait obstacle (...) si les gens ils n'ont pas envie de te voir peut-être tu vas faire l'entretien mais ça va s'arrêter là quoi (...) pour moi il faut carrément changer les lois, faciliter l'équivalence aux diplômes pour les gens qui ont un diplôme d'Afrique »

Extraits de l'entretien avec le candidat C6

« Je préfère quelqu'un qui m'a dit franchement voilà j'ai 50 ans et je suis homo et je suis de confession musulmane, je vais pas jeter son CV à la poubelle, mais s'il ne me le dit pas, c'est mentir par omission (...) la vie elle est ce qu'elle est, notre passé il est ce qu'il est, nos convictions elles sont ce qu'elles sont, et nos valeurs elles sont ce qu'elles sont : pourquoi mentir où omettre je vois pas l'intérêt tout simplement (...) en fait je me fiche de savoir ce qu'il y a sur le CV maintenant si je lui demande, je veux qu'il me réponde quoi »

Extraits de l'entretien avec le candidat C7

« Moi je vois une photo d'un mec ou d'une fille je me dis OK elle ou lui ça va pas aller directement d'entrée (...) il y en a beaucoup qui la mettent pas (la photo) aussi dans mes potes mais là moi je trouve que c'est important de la mettre pour un recruteur parce que toutes les boîtes ne cherchent pas le même style de personnes (...) de toute façon c'est facile de trouver la photo maintenant sur internet donc autant la mettre directement sinon on rentre dans un sujet tabou on va demander pourquoi sur ton CV t'as pas mis ta photo, sur internet t'es sur Facebook t'es sur Instagram t'es sur Twitter il y a des photos de toi partout donc là c'est un peu bizarre de pas en mettre sur ton CV (...) un mec de 40 45 ans qu'on voit il est déjà tout cerné et il postule dans une boîte où il y a que des jeunes qui sortent 23 fois semaines après le travail, ben là s'il met pas de photo on se dit OK on va le tenter alors qu'au final on sait directement que ça allait pas passer (...) du travail il y en a pour

tout le monde et des personnes qui cherchent du travail il y en aura toujours alors oui ça reste de la discrimination mais pour moi on ne passe pas à côté de quelque chose »

Extraits de l'entretien avec le candidat C2

Le candidat C10 est en situation de handicap. Cette personne nous a expliqué qu'en effet, le CVA serait plus juste, mais elle voudrait toujours continuer à indiquer sa situation sur son CV. Elle nous a expliqué son expérience :

« Un service public, généralement, ils sont beaucoup plus cool, mais dans le privé c'est différent (...) le premier entretien de stage que j'ai eu c'était (entreprise privée) et ça a été une catastrophe, c'était comme bénévole donc même pas pour un stage ni pour un travail, et donc là elle avait pas lu ma lettre de motivation visiblement et donc, je devais juste tu sais accueillir les gens, pas grand-chose, et bah donc on se donne rendez-vous je lui dis quand même « voilà il y aura pas de souci au niveau de mon handicap... » « Ah mais oui mais vous vous avez un handicap » « oui oui c'est noté dans mon CV, je suis malvoyante » « Ah non non ça va vraiment pas être possible » je dis, voilà, c'est pas compliqué quoi, et non elle s'est braquée sur le fait que j'étais mal voyante et n'a plus rien voulu savoir (...) La plupart des gens ne savent pas ce que c'est la malvoyance, il pensent déjà qu'on est aveugle, mais en plus il y a l'inconnu, ils ne sont jamais confrontés à ça et donc ils ont peur et donc ils se braquent (...) moi je prends le risque de mettre ma photo en me disant bah voilà je suis comme ça, je stipule pas toujours mon handicap, par contre on voit bien que dans mes formations j'ai fait une formation à la ligue braille donc voilà il y a c'est dans ma lettre de motivation où là je le stipule clairement je dis que voilà je suis mal voyante (...) alors je sais qu'il y en a plein qui ne le font pas mais moi j'estime que la confiance c'est quelque chose qu'il faut attirer et en fait je trouve que c'est encore plus la panique quand en fait on ne l'annonce pas, on se retrouve finalement sélectionné et à ce moment-là l'employeur tu vas voir tu vas devoir lui dire de toute façon, et que l'employeur elle se retrouve confrontée à ça directement, voilà c'est encore plus dur et donc voilà je préfère mettre les choses au clair »

Extraits de l'entretien avec le candidat C10

Les candidats C2 et C4, qui n'ont jamais été discriminés également, ne pensent pas du tout que le CVA est plus juste : ils indiquent que le CVA pourrait défavoriser les individus qui ne sont jamais discriminés sur base de leur CV, parce qu'étant « des hommes blancs, jeunes, dont la photo présente bien et donc le nom sonne belge » (*Extraits de l'entretien avec le candidat C4*). Ces éléments sont des atouts pour eux pour décrocher un emploi. Ces deux jeunes hommes avancent un autre argument : selon

eux, le CVA n'est pas plus juste car au contraire, il s'agirait d'un manque de transparence pour les recruteurs. Il est normal pour eux d'avoir envie de se faire une idée du candidat que l'on voudrait inviter à la prochaine étape de sélection sur base de son CV. Il faut « *assumer qui on est* » (*Extraits de l'entretien avec le candidat C4*). Pour ces raisons, selon ces jeunes hommes, il ne faut donc pas obliger les recruteurs à utiliser des CVA.

Cependant, les individus non discriminés mais en faveur du CVA comme outil plus juste, ont une explication au fait que d'autres individus non discriminés soient contre le CVA :

« Je pense qu'on a peur de s'avouer qu'on a peur de perdre nos privilèges »

Extraits de l'entretien avec le candidat C3

« C'est quelqu'un qui a des privilèges, qui a peur de perdre ce privilège (...) je peux comprendre hein, mais pour moi, dans ce cas-là on renforce les privilèges, et ce mec-là ben si c'est un bon petit belge tout blanc tout beau tout propre, il est privilégié déjà dans sa vie et donc il est privilégié dans sa recherche d'emploi, et évidemment que quand on est privilégiée par rapport à quelque chose on veut pas perdre ce privilège-là, parce que tout le monde a le droit d'avoir un emploi et on met toutes les chances de notre côté... Le problème, c'est que notre physique ou notre origine elle est pas du tout basée sur nos compétences ou ce qu'on a fait dans la vie, donc pour moi ça devrait pas être un critère, et je suis sûre que oui, si tu demandes à des personnes qui ont la gueule de l'emploi comme tu dis bah, elles préfèrent que le CV soit pas anonymisé, puis si tu demandes à des gens qui doivent envoyer 30 CV pour avoir une réponse, ben euh probablement que ça sera différent »

Extraits de l'entretien avec le recruteur R1

Nous avons reçu des réponses de quelques individus travaillant dans les ressources humaines, que nous avons analysées à part entière dans le tableau 3 pour connaître leur opinion à propos du fait que le CVA soit un outil de recrutement plus juste, ou non. Nous avons également différencié les individus qui travaillent dans les ressources humaines (GRH dans le tableau 3), mais pas dans le domaine du recrutement, des recruteurs à proprement dit. Il apparaît que les GRH semblent davantage d'opinion que le CVA est plus juste que le reste de la population (65,2%, tableau 1), mais que les recruteurs ne partagent pas du tout cette opinion (34,6%, tableau 3). Cependant, les données qualitatives ne suivent pas la même tendance que les chiffres, car trois des cinq recruteurs qui ont été interrogés seraient en faveur du CVA :

« Ce qui est différent dans notre organisation, c'est qu'on demande pas forcément que la personne a au moins un bachelier ou un master c'est plutôt l'expérience qui va compter (...) on a une étape pendant le processus de recrutement qui est une épreuve écrite et cette épreuve-là elle est totalement anonyme, donc on corrige les épreuves on ne sait pas du tout quel candidat a rédigé l'épreuve et donc c'est très intéressant parce que souvent on se rend compte que ça rabat les cartes (...) moi je trouve que ce serait très intéressant d'avoir des CV anonymes et je pense vraiment que y'en a qui seraient surpris des candidats qui finalement ils sélectionnent sur base du CV qu'ils n'auraient peut-être pas sélectionné si le CV avait été nommé, avec une photo (...) en fait le monde du recrutement je trouve que c'est hyper difficile parce que on est censé se faire une première idée sur base d'un bout de papier en fait (...) nous parfois on reçoit énormément de CV donc on est obligés d'aller vite et donc on a tous des stéréotypes, des biais différents, et donc c'est clair que moi je sais bien, par exemple, si je reçois un CV de quelqu'un qui a un nom à consonance étrangère je vais passer plus de temps sur ce CV là pour m'assurer que je me base pas sur d'éventuels stéréotypes (...) moi je trouve que anonymiser c'est mettre tout le monde au même niveau quoi (...) pour moi justement c'est le CV nominatif qui participe un peu à la standardisation : dans beaucoup d'entreprises, ils recrutent toujours un peu la même personne et finalement ça renforcerait peut être la diversité si on se donnait plus de d'ouverture dès le début. Parce que je pense qu'il y a pas énormément d'entreprises dans lesquelles on se dit « on va justement aller vers des candidats qui ont pas forcément la gueule de l'emploi pour augmenter la diversité » (...) l'anonymisation elle dure qu'un temps de toute façon (...) mais au moins, on donne une opportunité aux personnes de se défendre puisque souvent après le CV ben il y a une rencontre ou il y a un coup de fil donc il y a un vrai échange quoi. Que sur base du CV il n'y a aucune défense possible pour le candidat ou la candidate »

Extraits de l'entretien avec le recruteur R1, du secteur associatif

« Ah mais moi je suis à 1000% pour le CV anonyme (...) j'ai quand même été confrontée pas mal de fois à la discrimination à l'embauche et ça se fait dès la réception du CV (...) je pense que juste avoir un CV anonyme bah les entreprises seraient obligées de traiter sur les compétences, ou les savoir-être, savoir-faire, de la personne en tout cas, et ils seraient mis devant le fait accompli (...) après je pense qu'effectivement que le CV anonyme pourrait faire que il y a eu un sentiment de justice sur le recrutement ça c'est clair (...) Cependant, je ne conseille donc pas toujours aux candidats d'anonymiser leurs CV eux-mêmes, car la société n'est pas prête et puis, par exemple, une jeune fille noire qui hésite à mettre sa photo, je lui dirais de la mettre quand même car les gens

aiment toujours savoir à qui ils ont à faire et de toute façon elle va être trahie si elle met dans ses compétences qu'elle parle le lingala (...) mais si on pouvait le rendre universel le CV anonyme alors là clairement je conseillerais parce que ça forcerait les sociétés à être confrontées à leur propre discrimination (...) (...) je me sentirais pas restreinte ou j'aurais pas l'impression que le CV anonyme fait un tri à ma place parce que au contraire, moi si je devais utiliser des critères discriminants, bah je trierais encore plus vite à cause du CVA »

Extraits de l'entretien avec le recruteur R2, du secteur de l'intérim

« En fait c'est compliqué de pas de pas choisir selon des critères qui peuvent être discriminants (...) il y a des discriminations qui sont obligatoires, moi je propose des jobs qui physiquement la majorité des femmes ne pourraient pas faire parce que c'est très usant, où il faut porter 40 tonnes de ferraille. Après moi je dis toujours aux femmes vous pouvez mais il faut être sûre de pouvoir résister... la nature qui fait que on va pas se mentir, les hommes ont des capacités plus élevées que les femmes (...) il y a tout un type de demande, où ils (les clients) vont me demander un homme noir par exemple parce qu'ils disent les noirs ils sont sans papiers donc ils travaillent mieux (...) je travaille avec un collègue, ***, qui lui a rencontré des vrais problèmes de discrimination pour le ramadan parce que une entreprise qui a embauché beaucoup de demandeurs d'asile, la plupart sont musulmans et ils manquaient d'énergie : le client voulait plus les musulmans... malheureusement, c'est un de nos plus gros client donc, cet argent là à un moment... malheureusement on doit faire du chiffre... (...) Si tu communique à tout le monde que vous voulez un CV anonyme pour donner la chance à tout le monde je pense ça peut être un bel outil (...) mais après pour moi je parle plus en tant que recruteur pour la qualité de mon recrutement, pour l'efficacité de mon recrutement, je trouve que c'est pas forcément une super idée (...) dire OK bah demain on veut que tous les CV soient anonymes tu vois c'est pas adapté à tout le monde c'est pas adapté à tous les moments c'est pas adapté à tous les postes (...) »

Extraits de l'entretien avec le recruteur R3, du secteur de l'intérim

« Un CV anonyme c'est très difficile dans des cas spécifiques. Par exemple nos techniciens, ils doivent habiter à 10 km car ils sont dans un système de garde permanente (...) et donc ça c'est non négociable. Donc il y a des candidats qui ne mentionnent pas leur domicile, on les contacte parce qu'on doit vraiment savoir s'ils habitent dans les 10 km quoi voilà (...) on a aussi des contrats à durée déterminée de groupes d'insertion (...) et si on veut qu'ils rentrent dans un certain plan, on

doit savoir ils ont quel âge (...) donc plus il manque des infos en fait, plus nous ça nous fait perdre du temps parce qu'on doit s'amuser à leur téléphoner quoi donc c'est un travail de Titan (...) chez nous c'est vraiment pas le cas, on regarde vraiment pas ça, mais maintenant j'en sais rien il y a peut-être des managers qui le sont (discriminants) et qui ne me le disent pas mais en tout cas, moi, si c'est le cas, je peux vous dire que ça fonctionne pas et que de toute façon je vais pousser quoi (...) j'ai le manager qui me revient en disant « oui mais non on a déjà eu dans le passé » (...) donc je dis on va le voir tous les deux quoi, et parfois, c'est comme ça que j'arrive à les faire changer d'avis, c'est lors de l'entretien, ils se rendent compte que finalement, il n'est pas si mal, donc faut parfois un peu les coacher, mais c'est notre rôle aussi de RH de leur dire : voilà faut pas garder un mauvais souvenir parce qu'on a eu un cas un peu particulier ou ça s'est pas bien passé et voilà »

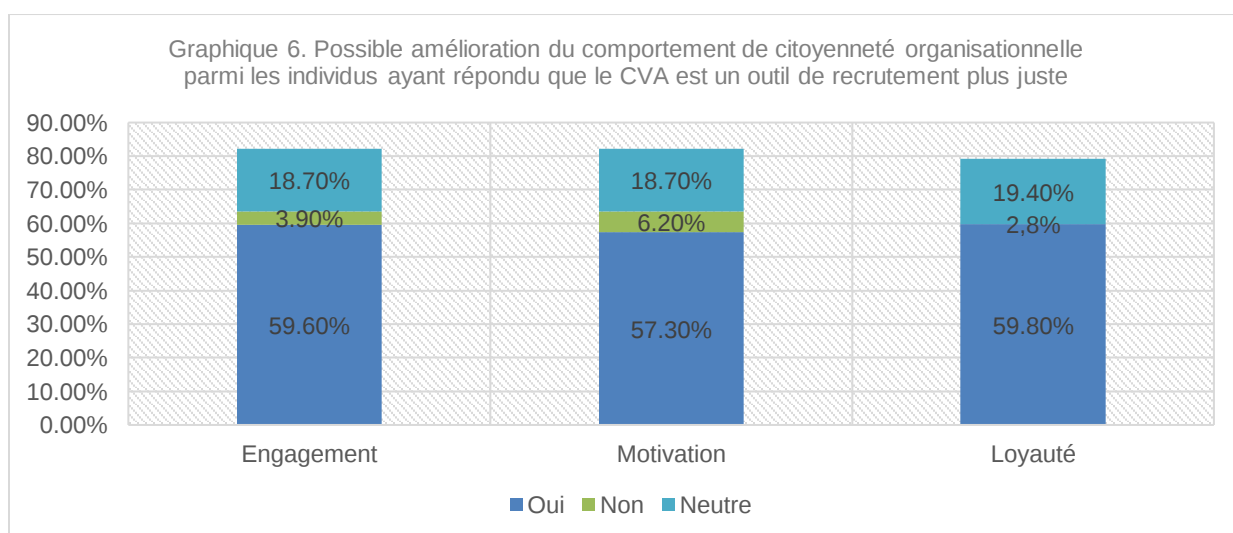
Extraits de l'entretien avec le recruteur R4, du secteur privé

« Dans le secteur public, on a vraiment des barrières par rapport à ça, même si ça arrive parfois d'être confronté à un jury qui va dire « ah oui mais cette personne elle a 60 ans, ça n'a pas d'intérêt d'engager quelqu'un qui a 60 ans », alors nous on recadre on dit « non non, les critères qu'on a établis au départ c'est l'expérience, la connaissance de tels outils informatiques, » et donc voilà on évalue en fonction de ça (...) on est vraiment dans un système qui est vraiment bien très très cadré et la discrimination est vraiment très peu présente chez nous. Alors voilà on peut pas te garantir de toutes les procédures comme je viens de l'expliquer, mais vraiment c'est des choses auxquelles on fait très très attention et donc je ne sais pas si la plus-value (du CVA) serait tellement grande par rapport à ce qui se fait maintenant. Mais c'est sûr que voilà, c'est toujours mieux si tout est anonyme dès le départ, mais voilà je pense qu'on essaie quand même vraiment déjà de faire au maximum par rapport à ça (...) pour moi, c'est la même chose (de traiter avec un CVA ou CV nominatif). Vraiment maintenant pour le jury ce serait peut-être différent parce que ils aiment bien savoir au départ ne fusse que parfois, allez c'est bête mais d'où vient la personne, est-ce que c'est pas trop loin, alors on en tient jamais compte sauf pour certains profils où il y a un rôle de garde par exemple. Donc le candidat doit absolument être sur chantier à 30 min de trajet donc là voilà on est obligé d'avoir certaines infos. Maintenant c'est jamais une garantie : le candidat, il peut décider de déménager s'il obtient l'emploi... Enfin voilà, avec des « si » on peut aller très très loin mais moi pour moi ça changera rien voilà donc »

Extraits de l'entretien avec le recruteur R5, du secteur public

Ensuite, pour identifier via le questionnaire des possibles effets de citoyenneté organisationnelle, les individus ont répondu « oui », « non » ou « neutre » à ces trois questions :

- (1) Si vous avez été engagé dans une entreprise et que la procédure de recrutement a été juste, vous pourriez vous impliquer davantage dans votre job²⁸
- (2) Si vous avez été engagé dans une entreprise et que la procédure de recrutement a été juste, vous pourriez vous sentir davantage motivé à exercer votre nouveau job²⁹
- (3) Si vous avez été engagé dans une entreprise et que la procédure de recrutement a été juste, vous pourriez vous sentir davantage fidèle à cette entreprise³⁰



Le tableau 5 (Annexe VII) indique la distribution des individus ayant dans un premier temps identifié le CVA comme un moyen de recrutement plus juste, et ensuite répondu par « oui » aux trois questions ci-dessus.

Si l'on compare le graphique 6 ci-dessus avec tableau 5 (Annexe VI), on peut constater que les femmes se sentiraient davantage impliquées (74,8%), motivées (72,8%) et loyales (74%) que les hommes (64,6%, 56,9% et 67,7%). En termes de tranches d'âges, ce serait les individus de 35 à 44 ans qui seraient les plus susceptibles d'être engagés, motivés et loyaux (87,5%, 75% et 81,3%), alors que les 25 à 34 ans seraient les moins susceptibles de voir un changement sur leur comportement de

²⁸ Cette question vise à évaluer le potentiel engagement supplémentaire du candidat

²⁹ Cette question vise à évaluer la potentielle motivation supplémentaire du candidat

³⁰ Cette question vise à évaluer la potentielle loyauté supplémentaire du candidat

citoyenneté organisationnelle si le processus de recrutement est juste (63,1%, 60,7% et 67,9%). Les individus actuellement en cours de bachelier sont également les individus qui manifesteraient le moins de loyauté suite à un processus de recrutement juste (56,4%). En termes d'engagement (54,5%) et de motivation (45,5%) ça serait les cadres qui seraient les moins susceptibles de voir leur comportement de citoyenneté organisationnelle augmenter.

« J'ai l'impression que ça serait quelque chose de plus valorisant en fait (...) donc ouais je pense que quelqu'un qui a été sélectionné parce que c'est vraiment ce qu'on cherche ça va le motiver »

Extraits de l'entretien avec le candidat C8

« Je pense la fierté aussi d'être reconnu pour ses compétences. Moi j'imagine aussi ma fierté de bosser pour une boîte qui est juste en fait »

Extraits de l'entretien avec le candidat C3

« Je vais toujours me donner un maximum pour mon intégration et pour montrer que voilà que je suis quelqu'un et que je mérite mais effectivement, si tu me le rends bah oui je vais te le rendre encore plus, ça c'est sûr. Je vais me donner encore plus à fond, montrer qu'il a eu raison (de m'embaucher) en fait tout simplement »

Extraits de l'entretien avec le candidat C10

En ce qui concerne la loyauté qui pourrait augmenter si le processus de recrutement a été juste, les données chiffrées semblent indiquer qu'il pourrait en effet exister un lien entre un processus de recrutement juste, et le fait qu'un individu soit plus loyal à cet entreprise grâce à cela. Cependant, en entretien, les candidats ont émis des doutes par rapport à cette affirmation. S'ils affirment à l'unanimité qu'un processus juste aura une influence sur leur motivation et leur engagement au travail, ils n'en sont pas si certains concernant la fidélité une entreprise.

« La mentalité a vraiment changé en fait donc enfin avant on faisait 20 ans dans une même boîte, c'était super bien vu. Maintenant c'est l'inverse en fait (...) peut être que la personne sera plus motivée dans le travail, mais peut-être pas dans la durée en fait, de se dire que la justice est un critère pour conserver quelqu'un »

Extraits de l'entretien avec le candidat C8

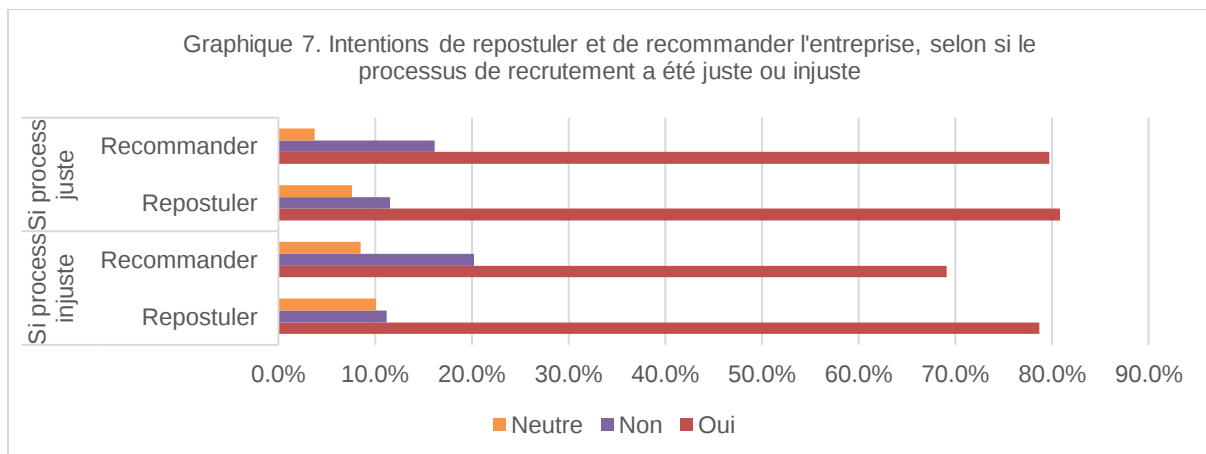
« On est dans une génération où on a envie de prendre un peu toute l'expérience qu'on peut avant de se retrouver dans une routine. On sait qu'on va travailler jusqu'à 80 ans à peu près et donc je pense que tout le monde a envie de prendre de l'expérience et de découvrir des choses et des manières de travailler tant que c'est possible. Donc je pense que des personnes qui ont tendance à être plus fidèles à leur poste seraient vraiment fidélisés avec ce sentiment de justice mais pas tout le monde parce qu'il y a cette envie de découverte propre à notre génération »

Extraits de l'entretien avec le recruteur R2, du secteur intérim

« Parce que le processus a vraiment été juste et chouette, pas spécialement quoi non, je lui serai redevable (à l'employeur) clairement, enfin voilà en tout cas je serai toujours là s'il y a besoin, j'essaierai juste de garder des contacts voilà je pense »

Extraits de l'entretien avec le candidat C10

En ce qui concerne l'attractivité organisationnelle, le graphique 7 permet de comparer la probabilité qu'un individu postule à nouveau et recommande à son réseau une entreprise, selon que l'entreprise ait des pratiques de recrutement évaluées par le candidat comme justes ou injustes.



Il semblerait que, selon que la procédure de recrutement ait été évaluée comme juste ou injuste, cela n'aurait pas beaucoup d'influence pour un candidat sur ses intentions de postuler à nouveau à l'avenir dans cette entreprise, ni sur ses intentions à la recommander à son réseau. Ces observations quantitatives ne concordent pas non plus avec les données qualitatives qui ont été récoltées.

En effet, huit candidats sur les dix qui ont été interrogés par entretien semi-directif ont indiqué que, si la procédure de recrutement avait été injuste pour eux, ou qu'ils étaient au courant que la procédure de recrutement avait été injuste pour un autre candidat, ils ne postuleraient plus dans cette

entreprise. Et si c'est eux qui ont obtenu le job en fin de procédure et qu'ils apprennent après quelques années en poste qu'ils ont été choisis parce que, par exemple, ils étaient un « *homme blanc et que l'autre candidat avait peut-être de meilleures compétences mais qu'il n'a pas été choisi uniquement parce que c'était un homme noir* » (extrait de l'entretien avec le candidat C8), ils pourraient même avoir tendance à quitter l'entreprise, car « *ils ne veulent pas participer à cela* » (extrait issu d'entretien avec le candidat C9) et car ils « *ne veulent pas occuper une position qu'ils occupent uniquement car l'autre candidat a été discriminé* » (extrait issu d'entretien avec candidat C3).

En ce qui concerne le fait de recommander ou pas l'entreprise à leur réseau, s'ils ont évalué que la procédure a été juste :

« *Mon stage de cette année et je les ai recommandés à plein de gens parce qu'ils ont été vraiment très tolérants et ils acceptent beaucoup beaucoup de profils* »

Extrait de l'entretien avec le candidat C1

Mais si la procédure a été évaluée comme injuste :

« *Si un de mes amis me dit qu'il a postulé là-bas, bien sûr je vais le mettre en garde, je vais lui dire... qu'il y a... des pratiques qui sont pas très correctes et donc qu'il doit faire attention (...)* Mais de là à lui décommander l'entreprise, non je ne crois pas non »

Extraits de l'entretien avec le candidat C5

En ce qui concerne d'autres critères d'attractivité de l'entreprise :

« *On n'est pas très visible alors que on est quand même une énorme structure, et on sait pas très bien pourquoi... enfin bon après voilà le secteur public il traîne des casseroles depuis des années et je pense que voilà l'image qu'il renvoie est pas toujours positive, ça c'est déjà une première chose, et on essaie vraiment de mettre en avant justement que toutes les procédures de recrutement enfin que tout le monde a sa place et qu'il faut pas hésiter à postuler* »

Extrait de l'entretien avec le recruteur R5, du secteur public

« *Expliciter ça au départ ça pourrait être intéressant et même pourquoi pas à l'intérieur de la boîte quoi : voilà c'est une offre d'emploi, ce sera sur CVA parce que on veut être objectif, ou on veut tenter d'être objectif en tout cas, ça peut être aussi l'occasion à l'intérieur de la boîte de soulever d'autres points (...) après, il faut que la boîte soit prête à faire le changement et le travail, mais*

pourquoi pas finalement, de me dire ouais bah la boîte où je travaille elle essaie de faire l'effort quoi, même si c'est pas moi qui suis concerné ou si c'est une procédure qui est mise en place après mon arrivée »

Extraits de l'entretien avec le candidat C3

Enfin, nous avons regardé si les individus, soit qui pensent qu'ils peuvent être discriminés (tableau 2), soit qui ont au moins parfois peur d'envoyer leur CV (graphique 1), pourraient avoir moins de craintes à postuler à une offre d'emploi si leur CV était anonymisé. Ces données ont été établies dans le tableau 6 (annexe VIII). Il semblerait que les individus qui auraient davantage moins peur à envoyer leur CV s'ils savent que celui-ci va être anonymisé sont les individus qui pensent pouvoir être discriminés sur base de leur CV (63,6%). Les données qualitatives qui ont été collectées à ce propos indiquent que C1, C6 et C9 ont au moins parfois des craintes d'envoyer leur CV car ils pensent pouvoir être directement refusés sur base de critères qui ne sont pas en lien avec le poste à pourvoir. Ils indiquent que si le CVA devenait une norme, ils auraient moins de craintes, premièrement parce que cela montre que l'entreprise ne recrute pas sur d'autres critères que les compétences, deuxièmement car ils savent qu'ils vont être traités de la même manière qu'un autre individu sur base de leur CV.

« J'aurais moins de craintes car je sais que je ne serai plus refusée juste sur base de mon physique »

Extrait de l'entretien avec le candidat C1

3.3.2. Mise à l'épreuve des hypothèses

Maintenant que les résultats des observations empiriques ont été décrits, il s'agit de les confronter aux hypothèses que nous avons posées dans la première partie, sur base de la littérature actuelle à propos de l'objet de recherche et d'un entretien exploratoire avec un psychologue ergonomiste.

(H1) Le curriculum vitae anonyme renforce le sentiment de justice organisationnelle pour le candidat dans le processus de sélection

Les résultats indiquent que globalement, le CVA est perçu comme un moyen de recrutement plus juste par la population étudiée. En effet, plus d'un individu sur deux (56,3%) a jugé que le CVA était plus juste, et 58,8% des individus ont évalué que le CV augmentait l'égalité des chances dans un processus de recrutement.

Les public discriminés (63,3%), les femmes (59%) et les individus entre 25 et 34 ans (60%) ou de plus de 55 ans (71,8%) évalueraient davantage le CVA comme un processus de recrutement juste. Il

faut également accorder une attention particulière au secteur associatif : 72% des individus qui y travaillent indiquent que le CVA est plus juste, et cela se vérifie également dans l'interview qui a été menée avec le recruteur R1 du secteur associatif, qui est particulièrement en faveur de l'utilisation du CVA, et qui n'y voit aucun obstacle organisationnel pour le mettre en place. Les individus qui travaillent dans d'autres services non marchands évaluent également le CVA comme plus juste que la moyenne de l'échantillon (58,8%). Ceci se confirme également avec l'entretien qui a été mené avec le recruteur R5 du secteur public, qui soulignait également les effets positifs liés à l'utilisation du CVA.

Aussi, le CVA remplirait certaines conditions de justice organisationnelle. Les individus ont indiqué que le CVA était plus juste, car, s'ils savent qu'ils ne sont pas sélectionnés pour un poste sur base de leur CV, c'est que c'est un autre individu avec de meilleures compétences, et rien d'autre, qui a été retenu (justice distributive). Ils indiquent que, en l'absence d'informations sociodémographiques, le recruteur n'est pas influencé par autre chose que par les compétences nécessaires pour le poste pour faire son choix, et que par conséquent, il laisserait la chance à chaque individu de se présenter à l'étape suivante de sélection, ce qu'il n'aurait peut-être pas fait en connaissance de cause de certaines caractéristiques des candidats (justice procédurale). Enfin, les candidats estiment que le CVA leur permettrait de recevoir un feedback qualitatif, et non basé sur des excuses ou de fausses raisons, lorsqu'ils demandent pourquoi ils n'ont pas été sélectionnés et comment ils peuvent s'améliorer. Cela réduirait donc le sentiment d'injustice qu'ils peuvent ressentir quand ils ne sont pas sélectionnés sur base de leur CV et qu'ils ne reçoivent pas d'explication, ou quand ils reçoivent une explication qui n'a pas l'air sincère et qui n'est pas liée à un manque de compétences (justice interactionnelle).

Cependant, parmi les candidats qui ont évalué le CVA comme étant plus juste, certains pensent qu'il ne faudrait pas pour autant l'imposer aux recruteurs. Même si en effet, les candidats pensent que le CVA peut augmenter l'équité des chances à accéder à l'étape suivante de sélection, certains d'entre eux pensent que ça ne réduirait pas pour autant la discrimination à l'embauche, qui ne serait que retardée, et donc que cela ferait perdre du temps à la fois au candidat, comme au recruteur. Par exemple, un individu que nous avons interrogé est né dans un pays du continent africain, il y a fait ses études et il y a travaillé des années avant de venir en Belgique, qui lui refuse de reconnaître l'équivalence de diplôme. Cet individu est donc sans emploi à l'heure actuelle. Il admet que le CVA est plus juste pour une partie de la population discriminée, mais dans son cas, comme on ne peut pas anonymiser le lieu de l'université où il a eu son diplôme, ça serait inutile, car par déduction, le recruteur pourrait déjà se faire une idée du candidat. Les candidats prônent alors dans ce cas un changement total de mentalité dans la société avant de vouloir réduire la discrimination sur le marché de l'emploi. Aussi, la candidate en situation de handicap affirme également que le CVA est beaucoup plus juste pour tout le monde. Elle est cependant contre l'obligation de le mettre en place. Pas parce que ça reculerait la discrimination,

mais parce que, par son expérience, quand le recruteur ne sait pas en amont que le candidat est en situation de handicap, le premier contact humain peut-être une situation très gênante, voire humiliante, pour le candidat : le recruteur qui ne connaît pas bien le handicap, peut prendre peur, et très mal réagir. Cette candidate préfère donc indiquer d'emblée sur son CV, ou sur une lettre de motivation, la nature de son handicap, pour éviter des situations désagréables, quitte à en effet, se faire refuser de manière injuste uniquement sur base de son CV.

Évidemment, les individus qui ne trouvent pas que le CVA est plus juste sont contre sa mise en place dans un processus de recrutement. Ces individus expliquent que le CVA est une manière de mentir par omission aux employeurs, parce que de toute façon, dès le premier contact, l'employeur se rendra compte des caractéristiques potentiellement discriminantes du candidat. Alors, selon eux, autant l'indiquer directement, et rester dans une relation de transparence. Aussi, ces individus estiment qu'il est normal pour le recruteur de vouloir se faire une première idée de l'individu qu'il engagera potentiellement, sur base de son CV, et ne pas perdre de temps si le recruteur se rend compte sur base du CV que le candidat n'est pas adéquat pour l'entreprise. En plus, selon ces individus, le CVA n'est pas du tout plus juste dans le sens où il annulerait les avantages des individus appartenant au même endogroupe que le recruteur. Ils ne veulent pas obliger l'utilisation du CVA parce qu'ils ne pourraient plus montrer, via leur nom, photo, etc. qu'ils appartiennent au même endogroupe que le recruteur et ainsi, augmenter leurs chances d'être sélectionnés sur base de leur CV. Ces individus, qui ne trouvent pas que le CVA est plus juste, sont qualifiés de « privilégiés » par les autres. Ces derniers rajoutent que si les individus non discriminés qui sont contre le CVA ont en fait peur de leurs privilèges. Cependant, cela reste à prouver. En effet, la littérature indique que, sur base du CVA, les hommes perdraient leurs privilèges face aux femmes, parce que les femmes verraient leur taux de sélection augmenter, et les hommes, diminuer. En revanche, ils pourraient ne pas perdre ce privilège face à des individus issus de l'immigration, avec un parcours professionnel moins linéaire.

En répondant aux critères de justice distributive, procédurale et interactionnelle, le CVA renforce donc le sentiment de justice organisationnelle des publics discriminés et des publics qui ne le sont pas mais qui n'ont pas peur de perdre leurs privilèges en ce qui concerne l'accès à l'emploi.

(H2) Il y a une différence d'appréciation du CVA entre les candidats et les recruteurs

Le CVA est donc perçu comme plus juste par plus de la moitié de la population étudiée, pour les raisons qui ont été détaillées ci-dessus. La littérature et le psychologue ergonome interrogé dans ce mémoire indiquaient qu'il pourrait cependant exister une différence d'appréciation du CVA entre les candidats et les recruteurs. Les données quantitatives qui ont été récoltées s'accordent avec la littérature : seulement 34,6% des recruteurs identifieraient le CVA comme plus juste, ce qui est bien

inférieur à la moyenne de l'échantillon. Cependant, les entretiens dénoncent l'inverse : les cinq recruteurs qui ont été interrogés admettent tous que le CVA est un outil de recrutement plus juste pour les candidats, qu'ils aient déjà été eux-mêmes discriminés ou pas. La différence se trouve dans les potentiels obstacles que pourrait rencontrer la mise en œuvre du CVA dans leurs organisations respectives.

Dans le secteur associatif, l'utilisation du CVA ne rencontrait *a priori* aucune barrière. Le recruteur R1 est donc tout à fait en faveur de sa mise en place. Le psychologue ergonomiste expliquait qu'un des risques au travail que pourrait engendrer l'utilisation du CVA, est une augmentation de la standardisation du travail et une limitation des libertés de décision des recruteurs. Selon le recruteur R1, le CVA ne limiterait pas du tout ses capacités de décisions. Il ne se sentirait pas contraint dans son métier ni dans ses libertés. Au contraire, il permettrait justement, selon R2, de lutter contre la standardisation du travail, provoquée elle-même par la standardisation des profils qui sont embauchés à cause du CV nominatif, qui pousserait en fait l'humain à recruter toujours les mêmes personnes, selon ses propres biais.

Dans le secteur privé, le CVA est évalué comme une bonne idée pour rétablir les chances d'accès à l'emploi, mais ne serait *a priori* pas mis en place parce que certains postes exigent que l'individu habite à moins de x kilomètres de son lieu de travail pour des raisons de garde et de permanence. Si le CVA était mis en place et que le recruteur ne sait donc jamais où habitent les candidats, il perdrait énormément de temps, qu'il ne peut pas se permettre de perdre, pour contacter ces candidats et vérifier leur domicile. Il y aurait ce même type de problème avec l'âge, étant donné que l'entreprise privée fait appel à différents plans d'aide d'insertion professionnelle, et que, pour que le candidat y ait droit, il doit avoir maximum 24 ans par exemple. En ce qui concerne la lutte contre la discrimination, le recruteur R4 a indiqué qu'il était en fait, selon lui, du devoir des professionnels des ressources humaines en général de garantir l'équité des chances dans l'entreprise dans laquelle celui-ci travaille. R4 n'est donc pas convaincu par l'utilisation du CVA dans son entreprise. Cependant, si la littérature prouvait que le CVA augmentait largement le sentiment de justice organisationnelle du candidat et que des comportements de citoyenneté organisationnelle en découlaient, il pourrait tout de même envisager de l'utiliser.

Dans le secteur public, à l'instar du domaine privé, étant donné que parfois, certaines informations sont essentielles pour un poste particulier, par exemple la distance domicile-lieu de travail à nouveau, le recruteur R5 indique également que cela lui rajouterait de la charge et du temps de travail d'appeler le candidat uniquement pour vérifier son domicile. Et parce qu'ils prônent déjà une grande

non-discrimination à l'emploi, le recruteur du secteur public, même s'il trouve que le CVA est plus juste, ne verrait pas la plus-value à son utilisation.

Dans le secteur intérim, un des deux recruteurs, R2, indique qu'il est tout à fait favorable à l'introduction du CVA dans son entreprise. Son point de vue rejoint un peu celui de R1 du secteur associatif. Selon lui, ça serait une méthode plus juste pour les candidats, et cela permettrait de lutter contre la discrimination à l'embauche dont il est témoin régulièrement dans le cadre de son travail avec ses clients. Cependant, il pense que ce sont les normes du CV en Belgique qui doivent changer, et non pas les candidats qui doivent imposer eux-mêmes les CVA aux recruteurs parce que, selon R2, la société n'est malheureusement pas prête à passer au CVA et que, pour le candidat qui en prend lui-même l'initiative, cela pourrait lui être préjudiciable. De son point de vue, R2 n'aurait aucun problème à traiter un CVA par rapport à un CV nominatif. Au contraire, il dit qu'il serait presque admirable du candidat qui ose spontanément anonymiser son CV. Le problème arriverait plus tard, au niveau de certains managers, clients de l'intérim, qui sont encore parfois très discriminants et donc qui n'apprécieraient pas traiter avec des CV anonymes. Parfois, les clients de R2 lui demandent de recruter un candidat très particulier. Si R2 présentait à ce client des CV anonymes et donc potentiellement des femmes, si on imagine que ce client ne veut pas travailler avec les femmes, R2 pourrait perdre la confiance de ce client, et lui-même en fin de compte pourrait ne plus faire appel à cette entreprise intérim. En ce qui concerne R3, qui travaille dans une autre entreprise intérim, même s'il admet que le CVA est plus juste, il pense que son utilisation serait néfaste pour la qualité de son recrutement. Il indique premièrement, que les jobs qu'il propose sont encore genrés, et que le CVA se heurterait aux conditions des clients qui paient l'intérim pour trouver des travailleurs. Et si R2 ne répond pas aux critères des clients, ceux-ci ne feront plus appel à l'intérim qui va perdre de l'argent, et pour ce recruteur, c'est ce qui compte avant tout. Aussi, c'est le seul des cinq recruteurs qui pense que le CVA pourrait en effet le contraindre dans son travail en limitant les critères qu'il utilise pour recruter les individus pour ses clients, voire même pour sa propre équipe.

A part le recruteur R3 qui a indiqué que le CVA pouvait participer à une plus grande standardisation du travail, il n'y a donc pas vraiment de différence d'appréciation du CVA entre les recruteurs et les candidats qui l'évaluent plus juste. La différence réside uniquement dans le fait que, parfois, les recruteurs ont certaines contraintes dans leurs pratiques de recrutement. Ceux-ci se heurtent donc parfois à d'autres éléments que leurs convictions personnelles, comme par exemple le temps de travail, l'aspect financier ou les exigences de leurs clients, concernant le secteur intérim.

Nous pouvons donc contredire l'hypothèse H2.

(H3) Le sentiment de justice d'un candidat lié à l'utilisation du CVA a un effet sur son comportement de citoyenneté organisationnelle

L'enquête quantitative a montré qu'un processus de recrutement juste, qui commence par l'utilisation du CVA, aurait une influence sur l'engagement et la motivation des individus dans leur travail, leur loyauté envers l'entreprise.

Les entretiens qualitatifs ont confirmé que les individus qui évaluent que les procédures de recrutement d'une entreprise sont juste pourraient se sentir davantage motivés et impliqués dans l'exercice dans leur travail. Premièrement, parce qu'ils se sentiraient fiers de travailler pour une entreprise qui a des valeurs justes envers tous ses candidats. Deuxièmement, parce qu'ils voudraient dans ce cas, prouver que les recruteurs ont eu raison de le sélectionner sur base de ses compétences. Le candidat va donc dans ce cas travailler encore mieux pour montrer qu'il mérite sa place dans son entreprise parce que ses compétences, et rien d'autre, sont en effet les bonnes. Enfin, parce que s'il a été traité avec respect et justesse, il voudrait le rendre en retour à l'entreprise.

Cependant, les candidats ont expliqué que si le sentiment de justice ressenti pendant la procédure de recrutement aurait probablement un impact dans l'exercice de leur travail une fois embauché, cela n'aurait pas de lien avec leur loyauté avec l'entreprise, parce qu'ils se trouvent actuellement dans un paradigme du travail où ce n'est plus aussi bien vu de faire toute sa carrière dans une même entreprise. Le sentiment de justice n'est donc pas suffisant, selon eux, pour garder des individus à long terme dans l'entreprise.

Le sentiment de justice a donc des effets positifs sur certains comportements de citoyenneté organisationnelle.

(H4) Le sentiment de justice d'un candidat lié à l'utilisation du CVA a un effet sur l'attractivité organisationnelle

L'analyse quantitative a montré que, quel que soit le sentiment de justice ressenti par le candidat pendant la procédure de recrutement, celui-ci serait prêt à postuler de nouveau s'il n'a pas été sélectionné la première fois, et qu'il pourrait aussi recommander sans problème l'entreprise à son entourage.

A nouveau, les données qualitatives qui ont été récoltées mettent en péril les chiffres du questionnaire. En effet, si la procédure de recrutement a été juste, les individus confirment qu'ils pourraient postuler pour un autre rôle à l'avenir. Cependant, si le candidat est au courant que la procédure a été injuste, il indique bien qu'il ne s'intéressera plus à cette entreprise. Pire, si un candidat est, à l'issue de la procédure, recruté et qu'il apprend quelques temps plus tard que la sélection n'a pas

été juste, et qu'il a été sélectionné parce qu'il est un homme blanc, et qu'à compétences égales, les autres individus n'ont pas été embauchés car c'était des femmes noires, le candidat indique que, s'il prend par la suite connaissance de ces informations, cela pourrait l'amener à quitter l'entreprise et à trouver un travail dans une organisation qui a de plus belles valeurs.

En ce qui concerne la probabilité de recommander l'entreprise à son réseau, si le candidat a connaissance de pratiques qu'il évalue comme justes, comme l'utilisation du CVA par exemple, il aura tendance à en parler autour de lui, et pourrait même inciter ses proches à la recherche d'un travail à postuler dans cette entreprise. Si le candidat a connaissance de pratiques injustes, il ne chercherait pas à décourager son réseau de postuler pour cette entreprise, mais, c'est certain qu'il dirait qu'il a connaissance de pratiques qui sont injustes.

Enfin, quant à la pratique du CVA en elle-même pour l'attractivité de l'entreprise, certains individus interrogés pensent que, en communiquant sur le sujet, l'entreprise, à condition que les actes suivent derrière, pourrait, premièrement, attirer davantage de diversité et enrichir ainsi son recrutement ; deuxièmement, améliorer sa culture interne en améliorant la transparence quant aux pratiques de recrutement, et au fait que, chaque collaborateur qui est engagé l'est uniquement sur base de ses compétences. Cela privilégierait donc une culture d'entreprise plus inclusive, où les collaborateurs se jugeraient également moins entre eux à propos de leurs compétences puisqu'elles auraient été en amont, pour sûr, validées par les décideurs de l'entreprise.

Le sentiment de justice a donc des effets sur l'attractivité organisationnelle de l'entreprise.

3.3.3. Résultats

En validant les quatre hypothèses qui ont été posées, nous sommes en mesure de répondre à la question de recherche suivante : « **Dans quelle mesure l'utilisation du *curriculum vitae* anonyme dans un processus de recrutement influence-t-elle les comportements de citoyenneté organisationnelle des individus sur le marché du travail belge francophone ?** ».

Comme la littérature indique que, pour envisager des comportements de citoyenneté organisationnelle, le candidat doit d'abord ressentir un sentiment de justice organisationnelle, nous avons d'abord vérifié que, en effet, le CVA pouvait induire ce sentiment de justice. Nous avons également demandé aux recruteurs s'ils étaient favorables à l'utilisation du CVA dans leurs processus de recrutement. Bien que tous aient admis qu'il s'agissait en effet d'un outil plus juste, force est de constater qu'il ne peut pas être mis en place dans tous les secteurs pour diverses raisons qui ont été explorées ci-dessus. Ensuite, nous avons vérifié auprès des individus qui indiquaient que le CVA était plus juste, qu'ils se sentiraient en effet davantage motivés et engagés dans la réalisation de leur travail

si le processus de recrutement a été juste. Notre enquête a vérifié ces intentions, mais n'a pas pu confirmer que le sentiment de justice, notamment induit par l'utilisation du CVA, avait un effet sur la rétention des travailleurs et la loyauté des individus envers une entreprise. Enfin, les individus ont confirmé que le CVA pouvait largement contribuer à une meilleure attractivité organisationnelle des entreprises, parce que l'entreprise pourrait afficher ses valeurs de non-discrimination bien avant le premier contact avec le candidat. Cela renforcerait l'image externe de l'entreprise, et pourrait également améliorer sa culture interne.

Ainsi, nous pouvons répondre que, en contribuant au sentiment de justice organisationnelle au travers de critères de justice distributive, procédurale et interactionnelle, le CVA pourrait améliorer les comportements de citoyenneté organisationnelle des candidats ainsi que l'attractivité organisationnelle de l'entreprise. Le CVA pourrait donc, alors que l'individu n'est pas encore embauché, influencer sa motivation une fois que l'individu sera en poste, et donc fournir une meilleure productivité à l'entreprise. En termes d'attractivité, le CVA pourrait s'avancer comme un avantage concurrentiel pour recruter des talents. Ces résultats ont un intérêt pour la gestion de ressources humaines qui se doivent d'assurer la position stratégique de l'entreprise sur le marché belge.

4. Conclusion

Cette étude s'inscrit dans une démarche de gestion de la diversité, qui propose de repenser le CV nominatif, un outil de recrutement qui apparaît presque comme immuable, tant les travaux à ce sujet, surtout en Belgique, restent peu nombreux (Lacroux & Martin Lacroux 2018). Pourtant, plusieurs études françaises, un pays voisin en termes de culture du travail (Rouaux, 2019) ont montré le caractère discriminatoire du CV classique, dont il relève encore d'une norme à l'heure actuelle d'y faire figurer son nom, genre, âge, photo, domicile, et bien d'autres éléments qui n'ont pas de lien avec les compétences pour l'obtention d'un poste, mais qui peuvent être activateurs de stéréotypes pour le recruteur.

En effet, la littérature et la recherche empirique réalisée dans le cadre de ce mémoire ont montré que, malgré les lois et actions mises en place pour lutter contre, les discriminations sur le marché du travail, en Belgique et ailleurs, sont toujours bien réelles pour les candidats. Ce travail a également exploré différents concepts, tels que les biais de sélection, les stéréotypes et les préjugés, pour tenter de comprendre pourquoi certains publics sont encore confrontés à de la discrimination à l'embauche sur le marché du travail belge francophone. Dans ce contexte, nous nous sommes intéressée à l'utilisation du *curriculum vitae* anonyme (CVA) comme outil de lutte contre la discrimination. Par la littérature et la recherche empirique, nous pouvons affirmer qu'à l'heure actuelle, le CVA ne permet pas de lutter contre la discrimination sur le marché de l'emploi, mais qu'il peut cependant être un outil pour renforcer la justice organisationnelle ainsi que la réputation organisationnelle d'une entreprise. Pour mener cette étude, nous avons travaillé de manière hypothético-déductive : nous avons rédigé une revue de la littérature pour transformer une question de départ en question de recherche. Ensuite, nous avons fait un état des lieux du traitement de cette question dans les littératures scientifique et grise à l'heure actuelle, pour également définir tous les éléments et les variables qui ont un lien avec l'objet de recherche. Grâce à cette première partie, nous avons posé des hypothèses que nous avons confrontées à des données empiriques de terrain. Pour récolter ces données, nous avons fonctionné de manière hybride : nous avons combiné l'avantage d'une lecture transversale d'un recueil de données quantitatives par questionnaire, à l'avantage des réponses riches et précises que nous récoltons grâce à la méthode qualitative par entretiens semi-directifs. Après analyse des résultats, nous pouvons citer plusieurs intérêts de ce mémoire, à la fois, pour compléter la littérature existante à propos du CVA, ainsi que les connaissances en gestion des ressources humaines en général.

Premièrement, cette étude a montré que le CVA était un outil globalement évalué comme plus juste par les candidats, ainsi que par les recruteurs. Certes, le CVA ne permet pas de lutter efficacement ou à long terme contre la discrimination. En revanche, il pourrait participer à la réduire parce que les

recruteurs ne pourraient plus jeter un CV à cause d'éléments qui n'ont pas de lien avec le poste à pourvoir. Surtout, il permettrait de rétablir une situation de recrutement plus juste pour les candidats, qui se sentiraient de toute façon moins discriminés, car toutes les personnes qui sont compétentes pour le poste pourraient avoir la chance de passer la première étape de sélection, et de se retrouver en face-à-face avec le recruteur pour pouvoir démontrer son potentiel au-delà de son CV. Aussi, en sachant pertinemment que leur CV va être traité de la même manière qu'un autre et qu'il ne sera pas rejeté sur base d'éléments qui n'entrent pas en compte pour exercer le poste, certains candidats habituellement discriminés et qui n'osent pas envoyer leur CV auraient davantage tendance à postuler à une offre d'emploi. Cependant, certaines situations, comme par exemple un parcours scolaire à l'étranger, peuvent indirectement témoigner de l'origine ethnique du candidat. Et l'absence d'indices repérables à propos de caractéristiques sociodémographiques mais la présence d'autres implicites pourraient amener les recruteurs à juger davantage négativement le profil du candidat (Derous & Decoster, 2017). Enfin, il faut noter que le CVA, qui prive le recruteur d'information, pourrait défavoriser le candidat si celui-ci l'utilise de sa propre initiative. En effet, face à un CV nominatif, le CVA pourrait, à première vue, sembler moins riche en informations (Lacroux & Martin Lacroux, 2018). C'est pourquoi, selon plusieurs individus interrogés dans cette recherche, s'il fallait utiliser le CVA en Belgique, il faudrait plutôt en faire une loi ou une norme, plutôt que d'inciter les initiatives personnelles des candidats.

Ensuite, nous pouvons confirmer que le sentiment de justice ressenti par le candidat grâce à l'anonymisation de son CV a une influence sur son comportement organisationnel pour l'entreprise. L'analyse des données qualitatives et quantitatives confirment que si un candidat sait que sa candidature a été traitée de manière juste, il pourrait se sentir davantage motivé à exercer son rôle une fois engagé, et parfois à être plus fidèle à l'entreprise à long terme. Cette deuxième implication reste à approfondir car la recherche quantitative a montré que le sentiment de justice pouvait avoir un effet sur la rétention des individus dans l'entreprise, mais les entretiens ont démontré l'inverse. Ces implications sont notables pour la gestion des ressources humaines à l'heure actuelle où, dans ce contexte de guerre des talents et surtout où les carrières deviennent de plus en plus nomades, retenir les individus en entreprise relève également de la position stratégique des ressources humaines.

Enfin, le dernier apport de ce travail pour la gestion des ressources humaines a été de montrer que, en communiquant sur ses pratiques de recrutement non-discriminantes et inclusives, l'organisation peut également y trouver des valeurs ajoutées pour en termes d'employeur branding. En effet, les personnes interrogées nous ont indiqué avoir un attrait particulier pour les entreprises inclusives et auraient davantage tendance à vouloir y travailler, à condition que les actes suivent derrière le marketing d'image d'entreprise, bien sûr. Aussi, les candidats ont confirmé que, dans le cas où ils ne sont pas engagés mais que la procédure de recrutement, à commencer par la sélection sur CV, a été suivie de manière juste

pour chacun, cela pourrait les pousser davantage à, entre autres, postuler à nouveau pour cette entreprise si un nouveau rôle venait à s'ouvrir, et à recommander cette entreprise dans leur réseau. En ajoutant le CVA dans ses pratiques de recrutement et en communiquant dessus, l'entreprise pourrait développer son attractivité organisationnelle en affichant des valeurs partagées par les candidats. Aussi, si les candidats savent qu'ils ne vont pas être discriminés sur base de leur CV, ils pourraient avoir moins peur de postuler, comme nous l'avons indiqué plus tôt, et donc être attirés par la réputation non-discriminante que peut se construire l'entreprise en communiquant sur ses pratiques de recrutement plus justes et inclusives. En sachant que 37,5 % de l'échantillon a signalé au moins parfois hésiter à postuler à une offre sous peine d'être directement refusé à cause d'un élément potentiellement discriminatoire, et que 63% d'entre eux affirment qu'ils auraient moins de craintes à postuler si leur CV était anonymisé, l'introduction du CVA dans les pratiques de recrutement d'une entreprise pourrait laisser penser que l'entreprise recevrait plus de candidatures notamment issues de la diversité. Cet élément a une implication pour la gestion des ressources humaines à l'heure actuelle où la littérature prouve que pour rester une entreprise performante sur le marché, investir et recruter de la diversité devient de plus en plus nécessaire. Enfin, l'utilisation du CVA comme moyen de recrutement plus juste pourrait également améliorer l'image interne de l'entreprise. Les candidats ont indiqué que, si une telle pratique se mettait en place dans une entreprise dans laquelle ils travaillent déjà depuis quelques temps, cela renforcerait le sentiment positif qu'ils entretiennent vis-à-vis de l'entreprise, ainsi que vis-à-vis de leurs collègues. En effet, savoir que chaque collaborateur a été sélectionné sur base de ses compétences et rien d'autre, permettrait en quelques sortes de limiter les rumeurs autour d'un individu qui aurait eu un poste ou une promotion quand ses compétences n'ont pas particulièrement été soulignées.

Ainsi, nous avons confirmé la première hypothèse selon laquelle le CVA induirait un sentiment de justice chez les candidats. Nous avons refusé la deuxième hypothèse selon laquelle le CVA est apprécié différemment selon que l'on est un candidat ou un recruteur. Chacun trouve que le CVA est plus juste ; les recruteurs ne sont juste pas toujours prêts à le mettre en place car ils se heurtent à des obligations ou contraintes organisationnelles de terrain. Nous avons également confirmé partiellement la troisième hypothèse selon laquelle le sentiment de justice induit par le CVA pourrait amener des comportements de citoyenneté organisationnelle chez le candidat une fois en poste. Les individus que nous avons interrogés semblent affirmer majoritairement être probablement plus motivés à exercer leur job une fois en fonction s'ils étaient certains que le processus de recrutement, à commencer par la sélection sur CV, était juste pour chacun. Cependant, dans un contexte où les carrières sont de plus en plus nomades et où il est moins bien vu de rester dans la même entreprise à trop long terme, les candidats n'ont pas pu confirmer avec certitude que ce sentiment de justice aurait un lien avec leur loyauté à l'entreprise par exemple. Enfin, nous avons confirmé la dernière hypothèse selon laquelle le sentiment de justice induit

par le CVA a un effet sur la réputation organisationnelle : en effet, si la procédure de sélection sur CV est évaluée comme juste par les candidats, l'entreprise renforce son image d'employeur inclusif et pourrait attirer de la diversité, rendre ses travailleurs fiers et améliorer la culture interne.

Le choix des outils de sélection participe donc à l'expérience candidat qui n'est pas à négliger pour toutes les raisons qui viennent d'être invoquées.

5. Discussion

Premièrement, les données empiriques qualitatives ont dégagé un potentiel lien entre le sentiment de justice induit par le CVA et le comportement de citoyenneté organisationnelle des candidats. L'analyse de ces résultats étant restée descriptive et non statistique, l'étendue de celle-ci reste donc limitée. Les recherches futures à ce propos mériteraient une analyse statistique approfondie sur un échantillon de la population plus large et plus représentatif. En effet, l'échantillon qui a été utilisé dans cette recherche était majoritairement jeune, féminin et plutôt bien qualifié ; ce qui n'est pas tout à fait représentatif de la population belge francophone potentiellement disponible sur le marché du travail. En plus, l'échantillon comptant également beaucoup d'étudiants, nous pouvons émettre l'hypothèse que ceux-ci n'ont pas encore vécu beaucoup d'expériences de recrutement, ce qui pourrait également biaiser la portée des résultats de cette recherche.

Deuxièmement, la plupart des recherches mobilisées dans la revue de littérature pour construire les hypothèses sont françaises, alors que nous nous intéressons au public belge francophone. En effet, nous n'avons trouvé que très peu de sources belges qui traitent des effets du CVA. Cependant, nous pensons que traiter avec de la littérature et des enquêtes françaises n'est pas dérangeant dans ce cadre, étant donné que la Belgique et la France sont des pays voisins, où la culture du travail y est plus ou moins semblable (Rouaux, 2019). Elles peuvent donc être comparées. Justement, au vu du manquement de la littérature et de la recherche sur l'utilisation et les effets du CVA en Belgique, ce mémoire pourrait ainsi apporter des éléments de réponse propres au marché du travail belge francophone.

Troisièmement, les candidats qui ont été interrogés ont systématiquement été placés en situation fictive par rapport à l'utilisation du CVA et de ses effets. Ils devaient se projeter, et leurs comportements pourraient s'avérer être différents s'ils étaient placés en situation réelle ou au moins expérimentale. Surtout, les recherches sur lesquelles nous nous sommes appuyée pour former nos hypothèses ont également toutes été construites sur base de situations expérimentales, et non hypothétiques, comme nous l'avons entrepris dans ce mémoire. Les futures recherches à ce propos mériteraient donc de plonger les candidats dans une situation réelle, et à long terme.

Ensuite, en ce qui concerne les données sur les individus qui se sont identifiés comme ayant déjà été victimes de discrimination sur base de leur CV, elles sont à considérer avec précaution, étant donné que ce sont des données qui sont très subjectives. D'ailleurs, dans une même situation, des individus d'un même endogroupe peuvent ne pas percevoir de discrimination, ou la ressentir avec une intensité plus forte que quelqu'un d'autre (Ocana, 2017), selon qu'ils s'identifient très fort à un groupe ou pas, qu'ils aient la conscience d'être stigmatisés ou pas, qu'ils se croient légitimes ou pas, etc. (Ocana, 2017).

Enfin, le CVA n'apparaît en effet pas comme un outil infaillible contre les discriminations, puisqu'il pourrait retarder une éventuelle discrimination qui aurait lieu au moment de l'entretien de sélection (Lacroux & Martin Lacroux 2018). Cependant, il faut noter que le but du CVA n'est pas de garantir un recrutement non discriminant, mais de permettre une plus grande équité dans l'accès aux étapes suivantes de recrutement, sachant qu'une partie significative des candidatures sont souvent écartées lors du processus de sélection sur CV (Larquier & Marchal, 2012). Alors, si le CVA n'est pas la panacée mais que le CV classique reste évalué comme injuste par plus de la moitié de la population étudiée, n'est-il tout de même pas temps de repenser les techniques de recrutement pour assurer aux candidats une expérience plus juste ? A l'heure de la digitalisation massive du métier RH (Baudoin et al., 2019) liée à la crise du COVID, davantage de solutions s'offrent aux entreprises.

Même si les stéréotypes restent activés pendant l'entretien, celui-ci constitue indéniablement une situation de communication plus riche parce que, au contraire que sur un bout de papier, le candidat peut se défendre et tenter de convaincre (Lacroux & Martin Lacroux, 2017). Il pourrait peut-être en être de même pour les courtes vidéos de présentation des candidats qui postulent à peine ? Nous pensons que la recherche mérite de s'intéresser à cet objet, qui pourrait pourquoi pas également remplacer le CV nominatif. Parce que, après tout, *“il faut arrêter de nous dire que le CV fait tout (...) Pour embaucher un commercial par exemple, peut-être vaut-il mieux le mettre en situation plutôt que de regarder s'il a fait la “bonne” école !”*³¹ (Hammouche, 2020).

³¹ Dufour, A. (2020b, juin 30). *Mesurer les discriminations à l'embauche pour mieux les éviter*. La Croix. Consulté le 10 avril 2020, à l'adresse <https://www.la-croix.com/Economie/Mesurer-discriminations-lembauche-mieux-eviter-2020-06-30-1201102750>

Bibliographie

- Amadiou, J. & Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès, La Revue*, 83, 162-169. <https://doi.org/10.3917/herm.083.0162>
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M. & Cherif, K. (2019). Chapitre 2. Recrutement numérique. Dans : , E. Baudoin, C. Diard, M. Benabid & K. Cherif (Dir), *Transformation digitale de la fonction RH* (pp. 49-101). Paris: Dunod.
- Ben Yedder, M., Frimousse, S. & Peretti, J. (2011). Le CV anonyme : les visions des DRH. *Management & Avenir*, 43, 253-264. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0253>
- Brillet, F. & Gavaille, F. (2017). Chapitre 8. Faire face au défi de la diversité. Dans : , F. Brillet & F. Gavaille (Dir), *Marketing RH* (pp. 185-194). Paris: Dunod.
- Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246, p.73 <https://doi.org/>
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L. & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94, 33-55. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0033>
- Cropanzano, R., Fortin, M., & Kirk, J. F. (2015). How do We Know When We are Treated Fairly? Justice Rules and Fairness Judgments. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 33, pp. 279–350). <http://doi.org/10.1108/S0742-730120150000033010>
- de Larquier, G. Marchal, E. (2012). La légitimité des épreuves de sélection: apports d'une enquête statistique auprès des entreprises. François Eymard-Duvernay. *Épreuves d'évaluation et chômage*, Octares, pp.47-77, *Le travail en débats*. halshs-00721435
- Delouée, S. (2018). 5. Perception sociale, stéréotypes et préjugés. Dans : , S. Delouée, *Manuel visuel de psychologie sociale: 2e édition* (pp. 87-110). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.delou.2018.01.0087>
- Dépelteau, F. (2010). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats* (2010) (2e éd.). DE BOECK SUP.
- Devine, P. G., & Sharp, L. B. (2009). Automaticity and control in stereotyping and prejudice.

- Eva Derous, Jeroen Decoster (2017). Implicit Age Cues in Resumes: Subtle Effects on Hiring Discrimination. *Front. Psychol.*, 10 August 2017 | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01321>
- Fassa, F. (2017). Sylvie Ayrat et Yves Raibaud (dir.) : Pour en finir avec la fabrique des garçons, Isabelle Collet : L'école apprend-elle l'égalité des sexes ?, Christine Morin-Messabel et Muriel Salle (dir.) : À l'école des stéréotypes, Rebecca Rogers et Françoise Thébaud : La fabrique des filles, Sabrina Sinigaglia-Amado (dir.) : Enfance et genre. *Nouvelles Questions Féministes*, 36, 135-141. <https://doi.org/10.3917/nqf.361.0135>
- Girier, D., Lamouri, J., & Pulido, B. (2020, mars). Biais inconscients et recrutement. https://observatoire-ia.ulaval.ca/app/uploads/2020/03/feuilletbiaisinconscientsetreclut_finaleweb.pdf.
- Holtz, B. C. (2014). From first impression to fairness perception: Investigating the impact of initial trustworthiness beliefs. *Personnel Psychology*, 68(3), 499–546. <http://doi.org/10.1111/peps.12092>
- Jones, K. P., Sabat, I. E., King, E. B., Ahmad, A., McCausland, T. C. et Chen, T., (2017). « Isms and Schisms : A Meta-analysis of the Prejudice- discrimination Relationship Across Racism, Sexism, and Ageism », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 38, n° 7, p. 1076-1110.
- Lacroux, A. & Martin-Lacroux, C. (2018). Le CV anonyme : ce qu'en pensent les candidats. *@GRH*, 29, 93-120. <https://doi.org/10.3917/grh.184.0093>
- Lacroux, A. & Martin-Lacroux, C. (2017). Quelle efficacité pour le CV anonyme ? Les leçons d'une étude expérimentale. *Revue de gestion des ressources humaines*, 104, 61-78. <https://doi.org/10.3917/grhu.104.0061>
- Müller, J. & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82, 46-62. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0046>
- Ocana, T. (2017). Les perceptions de justice et de discrimination des candidats face à des questions inappropriées au recrutement (Thèse de Doctorat). <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01743813/document>

- Rouaux, C. (2019). Chapitre 26. Management interculturel : comment expliquer la Belgique à nos voisins ?. Dans : Audrey Heine éd., La psychologie interculturelle en pratiques (pp. 397-410). Wavre: Mardaga. <https://doi.org/10.3917/mard.heine.2019.01.0397>
- Sägesser, C. (2005). La loi anti-discrimination. Courrier hebdomadaire du CRISP, 1887-1888, 5-68. <https://doi.org/10.3917/cris.1887.0005>
- Taguenza, F. (2018). La fidélisation des travailleurs à travers la marque employeur et la justice organisationnelle. *Le cas INGENICO. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain. Prom. : Gobert, Patrice.* <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:16233>
- Warland, P. Cornet, A. (2008). GRH et la gestion de la diversité. Guide pratique, 3ème édition
- Wartel, N. (2020). Le CV anonyme, un outil efficace dans la lutte contre les discriminations?. Analyse réalisée pour la Fédération Wallonie-Bruxelles

Littérature grise et sites internet

- Belhout, D. (2021a, février 8). Le CV anonyme est-il un rêve ou une utopie ? DigitalRecruiters. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.digitalrecruiters.com/blog/cv-anonyme-reve-utopie>
- Belhout, D. (2021b, avril 13). Recruter via les réseaux sociaux : lesquels choisir et comment faire ? DigitalRecruiters. Consulté le 14 mai 2022, à l'adresse <https://www.digitalrecruiters.com/blog/recruter-reseaux-sociaux-lequel-choisir-comment-faire>
- C111 - Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958 (No 111). (1958). https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111
- Comment rendre anonyme un CV? (2009, 3 novembre). 20minutes. Consulté le 2 mai 2022, à l'adresse <https://www.20minutes.fr/france/360615-20091103-comment-rendre-anonyme-cv>

Le CV anonyme « pénalise » les personnes issues de l'immigration. (2011, 6 avril). Le Monde.fr.

Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse https://www.lemonde.fr/societe/article/2011/04/04/le-cv-anonyme-penalise-les-personnes-issues-de-l-immigration_1503004_3224.html

Discrimination : quelques précisions. (s. d.). Unia. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse

<https://www.unia.be/fr/criteres-de-discrimination/discrimination-quelques-precision>

Dufour, A. (2020, 30 juin). Mesurer les discriminations à l'embauche pour mieux les éviter. La Croix.

Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse <https://www.la-croix.com/Economie/Mesurer-discriminations-lembauche-mieux-eviter-2020-06-30-1201102750>

Le travail d'Unia en 2020 exprimé en chiffres. (s. d.). Unia. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse

<https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/rapport-chiffres-2020>

STEINER, D. (2006, 1 novembre). Dossier entreprise : la notion de justice dans l'entreprise. Cerveau

& Psycho. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse

<https://www.cerveauetpsycho.fr/sd/psychologie/dossier-entreprise-la-notion-de-justice-dans-l-entreprise-1723.php>

www.ediv.be : Législation anti-discrimination. (s. d.). ediv.be. Consulté le 10 avril 2022, à l'adresse

<https://www.ediv.be/theme/unia2019/fullarticle.php?custompage=111>

Bibliographie annexe

- Chan, D., Schmitt, N., DeShon, R. P., Clause, C. S., & Delbridge, K. (1997). Reactions to cognitive ability tests: The relationships between race, test performance, face validity perceptions, and test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 300–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.300>
- Behaghel, L., Crépon, B., & Le Barbanchon, T. (2015). Unintended effects of anonymous resumes. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(3), 1-27.
- Bangerter, A., Roulin, N., König, C. J., Ko, C. J., & König, C. J. (2012). Personnel selection as a signaling game. *The Journal of Applied Psychology*, 97(4), 719–738. <http://doi.org/10.1037/a0026078>
- Campenhoudt, V. L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales - 5e éd.* DUNOD.
- Colella, A. J., McKay, P. F., Daniels, S. R., & Signal, S. M. (2012). Employment Discrimination. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 1–140). Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0032>
- Galois-Faurie, I. & Lacroux, A. (2014). « Serious games » et recrutement : quels enjeux de recherche en gestion des ressources humaines ?. *@GRH*, 10, 11-35. <https://doi.org/10.3917/grh.141.0011>
- Gutek, B., Cohen, G. A., & Tsui, A. (1996). Reaction to Perceived Sex Discrimination. *Human Relations*, 49(6), 791–813. <https://doi.org/10.1177/001872679604900604>
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analyse. *Personnel Psychology*, 57(3), 639–683. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Konradt, U., Warszta, T., & Ellwart, T. (2013). Fairness Perceptions in Web-based Selection: Impact on applicants' pursuit intentions, recommendation intentions, and intentions to reapply. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 155-169
- Jaime A. Teixeira da Silva, al. (2020). Curriculum vitae: challenges and potential solutions. *KOME – An International Journal of Pure Communication Inquiry* Volume 8 Issue 2, p. 109-127.

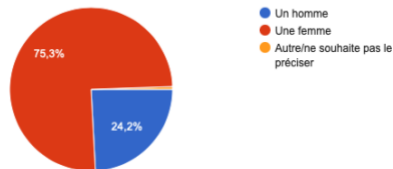
- Kleinberg, J., Ludwig, J., Mullainathan, S. et Sunstein, C. R., (2019). « Discrimination in the Age of Algorithms », NBER Working Paper, n° 25548
- Lacroux, A. & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, 122, 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>

Annexes

I. Questionnaire (avec réponses en %)

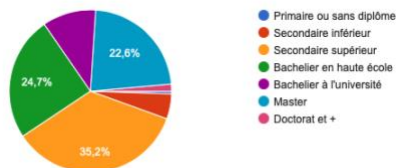
1) Vous êtes :
563 réponses

[Copier](#)



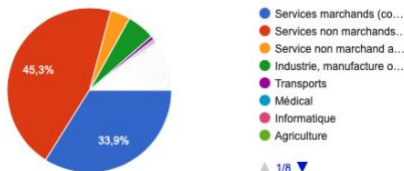
3) Quel est le plus haut niveau d'enseignement que vous avez achevé ?
563 réponses

[Copier](#)



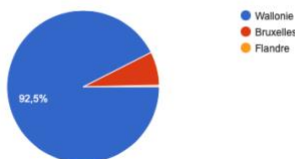
5) Dans quel secteur travaillez-vous ?
563 réponses

[Copier](#)



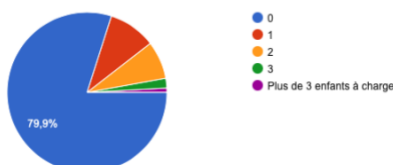
7) Où travaillez-vous ?
563 réponses

[Copier](#)



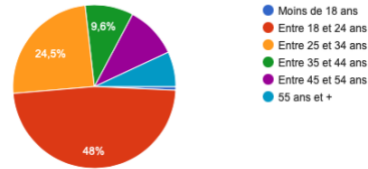
9) Est-ce que vous avez des enfants à charge ?
563 réponses

[Copier](#)



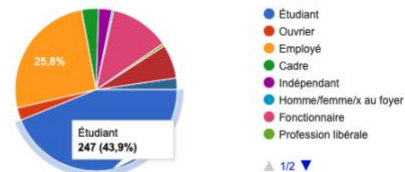
2) Vous avez :
563 réponses

[Copier](#)



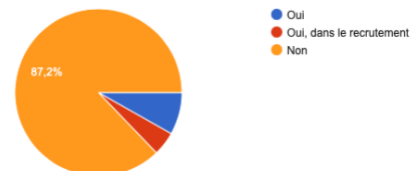
4) Quelle proposition décrit le mieux votre situation professionnelle actuelle ?
563 réponses

[Copier](#)



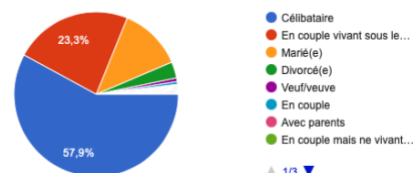
6) Est-ce que vous travaillez dans les ressources humaines ?
563 réponses

[Copier](#)



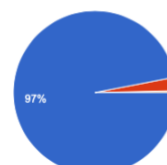
8) Quelle est votre situation familiale ?
563 réponses

[Copier](#)



10) Où êtes-vous domicilié ?
563 réponses

[Copier](#)

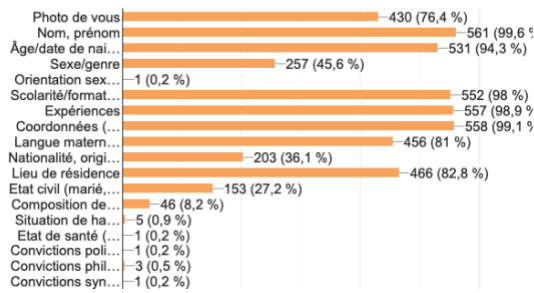


Discrimination à l'embauche

1) Quels éléments figurent sur votre CV?

[Copier](#)

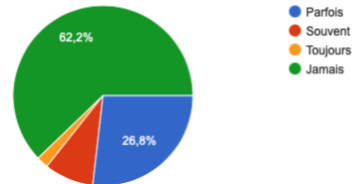
563 réponses



2) Vous hésitez / renoncez à postuler à une offre d'emploi* parce que vous craignez d'être refusé à cause d'un élément sur votre CV :

[Copier](#)

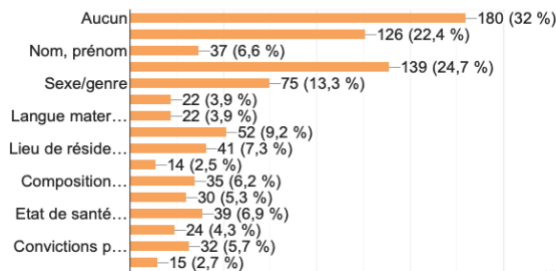
563 réponses



3) Quel élément actuellement présent sur votre propre CV pourrait, selon vous, amener un recruteur à refuser votre candidature ?

[Copier](#)

563 réponses

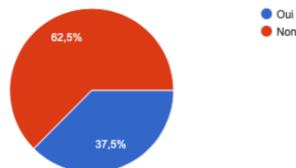


Pourquoi ?
333 réponses

4) Si les recruteurs ne recevaient que des CV anonymes*, auriez-vous moins de craintes à envoyer votre CV ?

[Copier](#)

563 réponses



/

Parce que je préfère qu'on me discrimine directement plutôt qu'être dans un environnement qui ne me convient pas

Car je n'ai pas de crainte à envoyer mon CV

Il n'y aurait pas d'aprioris

Je n'ai pas un nom susceptible d'être discriminé sur mes origines

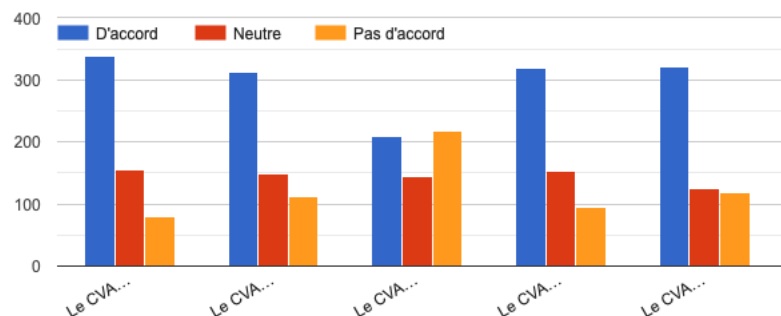
Car je ne pense pas que ça changerait quelque chose dans mon cas

Parce que j'envoie mon cv quoi qu'il arrive

Refus car pas de permis B, pas de cess

5) Évaluez les déclarations suivantes :

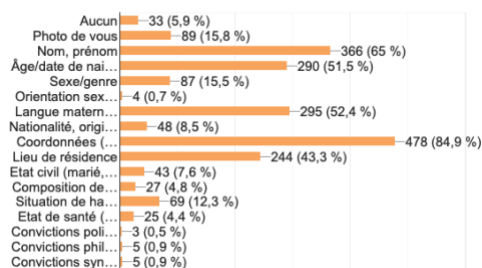
[Copier](#)



6) Pensez-vous que certaines informations personnelles sont essentielles sur un CV?

[Copier](#)

563 réponses



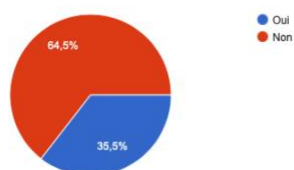
Pourquoi ?

563 réponses

7) Pensez-vous qu'il faut obliger les recruteurs à utiliser des CV anonymes ?

[Copier](#)

563 réponses



/

Moins de discrimination

Pour éviter la discrimination

Pour éviter les discriminations

Moins de discrimination

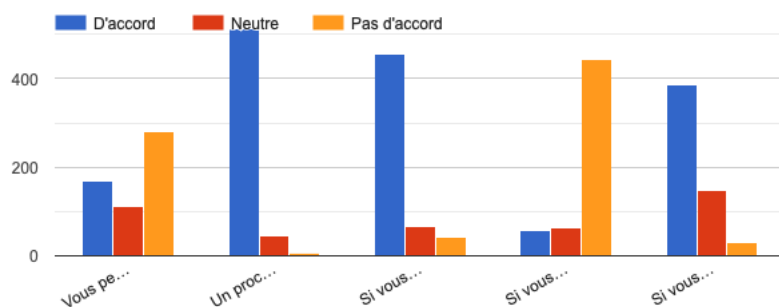
.

Moins discriminant

Ce serait plus juste pour tout le monde

8) Evaluez les déclarations suivantes :

[Copier](#)



Merci !

Si vous souhaitez m'aider davantage ou si le sujet vous intéresse, laissez ci-dessous votre nom et un moyen de vous contacter (mail ou tél) pour un entretien plus approfondi sur le sujet (30 min à 1h, anonymat garanti) Merci !

61 réponses

II. Tableau synthétique des individus interrogés

Recruteurs														
	Genre	Âge	Secteur	Statut	Déjà été discriminé	Craintes envoyer CV	Élément discriminant	Moins de craintes si CVA	Obliger CVA	CVA + juste	CVA lutte contre discrimination	+ citoyenneté organisationnelle	+ réputation organisationnelle	+ standardisation
RH 1	F	25-34	Associatif	Employé	Non	Jamais	Aucun	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
RH 2	F	25-34	Intérim	Employé	Oui	Parfois	Genre	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
RH 3	M	25-34	Intérim	Cadre	Oui	Jamais	Origine nationale et/ou ethnique	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non
RH 4	F	45-54	Privé	Cadre	Oui	Parfois	Âge, origine nationale et/ou ethnique	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
RH 5	F	35-44	Public	Employé	Oui	Jamais	Langue maternelle	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Neutre	Non

Candidats													
	Genre	Âge	Statut	Déjà été discriminé	Craintes	Élément discriminant	Moins de craintes	Obliger CVA	CVA + juste	CVA lutte contre discrimination	+ citoyenneté organisationnelle	+ réputation organisationnelle	
C1	F	18-24	Étudiant	Oui	Parfois	Origine nationale et/ou ethnique, surpoids, piercings	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
C2	M	18-24	Étudiant	Non	Jamais	Aucun	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	
C3	F	25-34	Employé	Non	Jamais	Genre	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
C4	M	25-34	Étudiant (RH)	Non	Jamais	Aucun	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	
C5	M	25-34	Indépendant	Non	Jamais	Aucun	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
C6	M	35-44	Sans emploi	Oui	Toujours	Origine nationale et/ou ethnique, origine du diplôme	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
C7	F	45-54	Employé	Oui	Souvent	Âge, convictions philosophiques	Non	Non	Non	Non	Non	Non	
C8	M	45-54	Employé	Non	Jamais	Aucun	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
C9	F	45-54	Employé	Oui	Parfois	Surpoids, convictions philosophiques, convictions politiques	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
C10	F	25-34	Employé	Oui	Souvent	Situation de handicap (malvoyance)	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	

III. Grille d'entretien semi-directif (candidats)

Cadrage	- Rappel des modalités de l'entretien, de la relation d'entretien - Règles de confidentialité, enregistrement
Présentation	- Données sociodémographiques (âge, genre, qualification) - Est-ce que le candidat travaille ? Dans quel secteur ?
Question d'ouverture	- Difficultés à trouver de trouver de l'emploi ? (Un stage, un job étudiant...) - Pourquoi ?
Discrimination	- Quels sont les éléments présents sur le CV ? - Individu potentiellement victime de discrimination ? - Peur d'envoyer son CV ? - Moins peur si CVA ? - Si non discriminé, peut-il comprendre que les individus discriminés ont peur ?
Justice	- CVA plus juste pour les candidats ? - Pourquoi ? - Même réponse pour quelqu'un de discriminé / non discriminé ?
Citoyenneté organisationnelle	- Si procédures justes : davantage motivé / impliqué / loyal à exercer dans l'entreprise ? - Si procédures injustes : quelle réaction ?
Attractivité organisationnelle	- Si procédure juste : recommandation au réseau ? - Si procédure injuste : recommandation au réseau ? - Si procédure juste : postuler à nouveau ? - Si procédure injuste : postuler à nouveau ?
Clôture	- Remerciements

IV. Grille d'entretien semi-directif (recruteurs)

Cadrage	- Rappel des modalités de l'entretien, de la relation d'entretien - Règles de confidentialité, enregistrement
Présentation	- Données sociodémographiques (âge, genre, qualification) - Dans quelle entreprise le recruteur travaille ? Quel secteur ? Depuis combien de temps ? - Quelle expérience RH ? Mécanique ou organique ?
Question d'ouverture	- Procédure de recrutement dans l'entreprise où travaille le recruteur ? Très formalisé ? Long ? Équitable ? - Quelle autonomie dans la décision de recrutement ?

Justice	- CVA plus juste pour les candidats ? - Pourquoi ? - Même réponse pour quelqu'un de discriminé / non discriminé ?
Organisation	- Possible d'envisager le CVA dans les pratiques de l'entreprise ? Pourquoi ? - Plus de couts ? - Plus de temps ? - Quid de la culture d'entreprise ? Frein ?
Discrimination	- Est-ce que ça a été difficile de trouver de l'emploi ? (un stage, un job étudiant...) - Pourquoi ? - Quels sont les éléments présents sur le CV ? - Individu potentiellement victime de discrimination ? - Peur d'envoyer son CV ? - Moins peur si CVA ? - Si non discriminé, peut-il comprendre que les individus discriminés ont peur ?
Citoyenneté organisationnelle	- Si procédures justes : davantage motivé / impliqué / loyal à exercer dans l'entreprise ? - Si procédures injustes : quelle réaction ?
Attractivité organisationnelle	- Si procédure juste : recommandation au réseau ? - Si procédure injuste : recommandation au réseau ? - Si procédure juste : postuler à nouveau ? - Si procédure injuste : postuler à nouveau ?

V. Grille d'entretien exploratoire (psychologue ergonomiste)

Cadrage	- Modalités de l'entretien, de la relation d'entretien - Règles de confidentialité, enregistrement
Présentation	- Présentation du périmètre de la recherche - Informations à récolter
Justice organisationnelle	- Comment appliquer les théories de la justice organisationnelle au moment du CV screening ? - Est-ce que CVA est plus juste ? - Implications pour les entreprises, recruteurs et/ou employeurs
Clôture	- Remerciements

VI. Tableau 4.

Tableau 4. Distribution entre la peur d'envoyer son CV, avoir déjà été discriminé, par genre et par tranche d'âge								
		Peur d'envoyer son CV				Déjà été discriminé		
		Jamais	Parfois	Souvent	Toujours	D'accord	Neutre	Pas d'accord
18-24 ans	F	97 52,7%	60 32,6%	21 11,4%	6 3,3%	52 28,3%	41 22,3%	91 49,5%
	H	43 82,7%	9 17,3%	0 0,0%	0 0,0%	5 9,6%	7 13,5%	40 76,9%
25-34 ans	F	49 64,5%	16 21,1%	8 10,5%	3 3,9%	27 35,5%	14 18,4%	35 46,1%
	H	24 64,9%	11 29,7%	1 2,7%	1 2,7%	8 21,6%	8 21,6%	21 56,8%
35-44 ans	F	13 35,1%	17 45,9%	7 18,9%	3 8,1%	21 56,8%	5 13,5%	11 29,7%
	H	8 57,1%	5 35,7%	0 0,0%	1 7,1%	4 28,6%	4 28,6%	6 42,9%
45-54 ans	F	26 56,5%	14 30,4%	6 13,0%	0 0,0%	24 52,2%	5 10,9%	17 37,0%
	H	3 60,0%	0 0,0%	2 40,0%	0 0,0%	2 40,0%	2 40,0%	1 20,0%
55+	F	18 69,2%	5 19,2%	2 7,7%	1 3,8%	8 30,8%	10 38,5%	8 30,8%
	H	6 75,0%	1 12,5%	1 12,5%	0 0,0%	2 25,0%	2 25,0%	4 50,0%

VII. Tableau 5.

Tableau 5. Comportements de citoyenneté organisationnelle possibles chez les individus ayant répondu "Le CVA est un outil de recrutement plus juste"			
Vous êtes-vous déjà senti discriminé sur base du	Engagement	Motivation	Loyauté
S'est déjà senti discriminé	78,5%	73,8%	76,6%
Ne s'est jamais senti discriminé	68,5%	66,4%	71,3%
Neutre	71,6%	70,1%	70,1%
Peur d'envoyer son CV	E	M	L
Parfois, souvent ou toujours	66,1%	66,1%	67,7%
Jamais	67,4%	66,3%	70,5%
Genre	E	M	L
Femme	74,8%	72,8%	74,0%
Homme	64,6%	56,9%	67,7%
Âge	E	M	L
Moins de 18 ans	75,0%	100,0%	75,0%
Entre 18 et 24 ans	73,6%	70,7%	69,3%
Entre 25 et 34 ans	63,1%	60,7%	67,9%
Entre 35 et 44 ans	87,5%	75,0%	81,3%
Entre 45 et 54 ans	75,9%	75,9%	89,7%
55 ans et +	75,0%	75,0%	78,6%
Diplôme	E	M	L
Primaire, sans diplôme ou secondaire inférieur	20,0%	0,0%	0,0%
Secondaire supérieur	69,2%	64,5%	70,1%
Bachelier en haute école	81,8%	75,3%	81,8%
Bachelier à l'université	69,2%	74,4%	56,4%
Master	68,4%	69,7%	75,0%
Doctorat et +	33,3%	33,3%	66,7%
Situation professionnelle	E	M	L
Étudiant	70,9%	71,6%	69,4%
Employé	75,0%	67,0%	78,4%
Ouvrier	75,0%	62,5%	62,5%
Fonctionnaire	70,3%	64,9%	75,7%
Homme/femme/x au foyer	100,0%	100,0%	100,0%
Indépendant	80,0%	80,0%	60,0%
Cadre	54,5%	45,5%	81,8%
Profession libérale	66,7%	100,0%	100,0%
Retraité	85,7%	85,7%	71,4%
Sans emploi	78,3%	78,3%	65,2%
Secteur	E	M	L
Industrie, manufacture ou construction	73,3%	66,7%	66,7%
Service non marchand associatif	55,6%	61,1%	77,8%
Services marchands (commerce, transports, fi	68,2%	63,6%	71,8%
Services non marchands (administration public	76,6%	75,4%	73,7%
Transports	50,0%	0,0%	50,0%
Autres	100,0%	75,0%	100,0%
RH (total : 72 personnes)	E	M	L
GRH	60,0%	70,0%	73,3%
Recruteur	66,7%	66,7%	88,9%

VIII. Tableau 6.

Tableau 6. Lien entre le fait de trouver le CVA comme outil plus juste, et avoir moins de craintes à postuler à une offre d'emploi si les recruteurs étaient obligés d'utiliser des CVA									
Fait de s'être déjà senti discriminé sur base du CV			Le CVA est plus juste			Moins peur			
S'est déjà senti discriminé	169	30,20%	D'accord	107	63,3%	68		63,6%	
Ne s'est jamais senti discriminé	281	50,2%%	D'accord	143	50,9%	40		28,0%	
Neutre	113	20,20%	D'accord	67	59%	42		62,7%	
Peur d'envoyer son CV									
Parfois, souvent ou toujours	213	37,50%	D'accord	127	59,6%	80		63,0%	
Jamais	350	62,50%	D'accord	190	54,3%	70		36,8%	
Genre									
Femme	424	75,3%	D'accord	250	59,0%	128		51,2%	
Homme	136	24,2%	D'accord	65	47,8%	21		32,3%	
Âge									
Moins de 18 ans	4	0,7%	D'accord	4	100,0%	3		75,0%	
Entre 18 et 24 ans	270	48,0%	D'accord	140	51,9%	74		52,9%	
Entre 25 et 34 ans	138	24,5%	D'accord	84	60,9%	33		39,3%	
Entre 35 et 44 ans	54	9,6%	D'accord	32	59,3%	14		43,8%	
Entre 45 et 54 ans	58	10,3%	D'accord	29	50,0%	15		51,7%	
55 ans et +	39	6,9%	D'accord	28	71,8%	11		39,3%	
Diplôme									
Primaire, sans diplôme ou secondaire	31	5,5%	D'accord	15	48,4%	2		13,3%	
Secondaire supérieur	198	35,2%	D'accord	107	54,0%	53		49,5%	
Bachelier en haute école	139	24,7%	D'accord	77	55,4%	41		53,2%	
Bachelier à l'université	60	10,7%	D'accord	39	65,0%	20		51,3%	
Master	127	22,6%	D'accord	76	59,8%	31		40,8%	
Doctorat et +	8	1,4%	D'accord	3	37,5%	0		0,0%	
Situation professionnelle									
Étudiant	247	43,9%	D'accord	134	54,3%	75		56,0%	
Employé	145	25,8%	D'accord	88	60,7%	39		44,3%	
Ouvrier	14	2,5%	D'accord	8	57,1%	4		50,0%	
Fonctionnaire	67	11,9%	D'accord	37	55,2%	16		43,2%	
Homme/femme/x au foyer	2	0,4%	D'accord	1	50,0%	0		0,0%	
Indépendant	15	2,7%	D'accord	5	33,3%	2		40,0%	
Cadre	19	3,4%	D'accord	11	57,9%	1		9,1%	
Profession libérale	3	0,5%	D'accord	3	100,0%	0		0,0%	
Retraité	13	2,3%	D'accord	7	53,8%	2		28,6%	
Sans emploi	38	6,7%	D'accord	23	60,5%	11		47,8%	
Secteur									
Industrie, manufacture ou construction	34	6,0%	D'accord	15	44,1%	2		13,3%	
Service non marchand associatif	25	4,4%	D'accord	18	72,0%	9		50,0%	
Services marchands (commerce, tran	206	36,6%	D'accord	110	53,4%	55		50,0%	
Services non marchands (administrat	284	50,4%	D'accord	167	58,8%	79		47,3%	
Transports	5	0,9%	D'accord	2	40,0%	1		50,0%	
Autres	8	1,4%	D'accord	4	50,0%	3		75,0%	
RH (total : 72 personnes)									
GRH	46	63,9%	D'accord	30	65,2%	14		46,7%	
Recruteur	26	36,1%	D'accord	9	34,6%	4		44,4%	