



**HAL**  
open science

## Le nouveau visage de la lutte contre les discriminations à l'embauche : le CV vidéo, un outil de gestion utile ?

Eric Campoy, Géraldine Galindo, Julie Tixier, Olivier Marciset

### ► To cite this version:

Eric Campoy, Géraldine Galindo, Julie Tixier, Olivier Marciset. Le nouveau visage de la lutte contre les discriminations à l'embauche : le CV vidéo, un outil de gestion utile ?. 24ème Congrès de l'AGRH, Universités Paris-1 et Paris-2, Nov 2013, Paris, France. 22 p. hal-01630340

**HAL Id: hal-01630340**

**<https://hal.science/hal-01630340>**

Submitted on 7 Nov 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LE NOUVEAU VISAGE DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE : LE CV VIDEO, UN OUTIL DE GESTION UTILE ?

## **Eric Campoy**

Maître de Conférences – Université Paris-Dauphine  
DRM Management et Organisation (UMR CNRS 7088)  
[eric.campoy@dauphine.fr](mailto:eric.campoy@dauphine.fr)

## **Géraldine Galindo**

Professeur Associé – ESCP Europe  
[ggalindo@escpeurope.fr](mailto:ggalindo@escpeurope.fr)

## **Julie Tixier**

Maître de Conférences – Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
IRG (EA 2354)  
[julie.tixier@univ-mlv.fr](mailto:julie.tixier@univ-mlv.fr)

## **Olivier Marciset**

Consultant – NGO Projets pour l'Emploi

### **Résumé :**

Depuis plusieurs années, de nombreux outils ont été mis en place et testés afin de lutter contre les discriminations lors du processus de recrutement. Apparue récemment en France, le CV Vidéo (CVV) donne la possibilité au candidat de pouvoir expliquer de vive voix son parcours et ses motivations. L'objectif de cette communication est justement de se questionner sur l'utilité de ce nouvel outil pour réduire les discriminations à l'embauche. A partir d'une enquête menée en 2010-11 sur une population d'environ 1500 personnes à l'initiative de l'association Mozaïk RH, nous évaluons la portée du CVV, notamment sur des critères d'utilité que nous faisons émerger de la littérature. Nous montrons ainsi que le CVV a une utilité relative notamment pour lutter contre les discriminations, mais représente un outil d'influence pour faire évoluer les comportements sur le marché du recrutement.

**Mots-clés :** recrutement - CV - discriminations - outil de gestion - lobbying.

## Introduction : le contexte de la lutte contre les discriminations en France

Les discriminations dans le contexte du travail font l'objet depuis une dizaine d'années d'évolutions législatives marquantes et qui se veulent structurantes<sup>1</sup>. En effet, des repères sont fournis tant aux salariés qu'aux employeurs, pour déterminer quels peuvent être les motifs de ces discriminations (l'âge, le sexe, les caractéristiques génétiques par exemple), les pratiques liées mais aussi les sanctions associées. Cette connaissance partagée des droits des salariés et des risques encourus (qui rappelons-le peuvent donner lieu jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et 45 000€ d'amendes pour une personne physique) ne suffit *a priori* pas pour venir à bout de ces discriminations<sup>2</sup>. Ainsi, 3 actifs sur 10 déclarent avoir été victimes et 34 % avoir été témoins d'au moins une discrimination dans le cadre de l'activité professionnelle, selon le 6<sup>ème</sup> baromètre Ifop sur la « perception des discriminations au travail », réalisé par le Défenseur des Droits et l'O.I.T (janvier 2013). Selon cette enquête, 44% des victimes dans les entreprises privées l'auraient été dans le cadre du processus de recrutement ou d'accès à l'emploi.

Face à ces constats, différents outils portés par différents types d'acteurs ont été expérimentés. Les grandes entreprises, avec une première impulsion du législateur, ont pour certaines testé le CV anonyme (CVA), puis pour d'autres avec Pôle Emploi, le recrutement sans CV. Des candidats ont pris récemment l'initiative de développer leur propre marque *via* le « personal branding ». Tous ces outils, que l'on peut qualifier de gestion, connaissent cependant un succès mitigé quant à leur utilité pour lutter contre les discriminations à l'embauche. Dès lors, d'autres outils sont mis en place, parmi lesquels le CV vidéo (CVV). Il s'agit en deux minutes maximum, de pouvoir se présenter face à la caméra (CV vidéo « traditionnel ») ou *via* un support média, comme des animations vidéos ou des court-métrages (CV vidéo « créatif »). A l'opposé du CVA, le candidat cherche *via* ce support à révéler sa personnalité et à expliquer son parcours professionnel mais aussi personnel. Si cet outil est apparu dans les années 80 aux USA, il ne connaît qu'un essor récent en France. Comme tout outil de gestion, son utilité peut dès lors être questionnée.

L'objectif de cette communication est justement de se demander dans quelle mesure un outil de gestion comme le Curriculum Vitae Vidéo (CVV) peut réduire les discriminations à l'embauche.

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur une expérimentation<sup>3</sup> menée entre 2010 et 2011, à l'initiative de l'association Mozaïk RH, sur une population d'environ 1500 personnes. Ce cabinet de recrutement et de conseil en Ressources Humaines à but non lucratif, spécialisé dans la promotion de l'égalité des chances et de la diversité, intervient auprès d'entreprises privées et d'institutions publiques. Il cherche à faciliter l'embauche de jeunes diplômés issus de catégories de populations perçues comme discriminées *via* des ateliers de préparation aux entretiens, et donc plus récemment *via* le tournage de CV vidéo. Mozaïk RH a pris l'initiative de réaliser des CV Vidéo pour la moitié de l'échantillon, alors que l'autre moitié a adopté une démarche de recherche classique (CV papier, traditionnel). Cette base de données nous permet de tester les effets du CVV sur le temps de recherche d'emploi et donc l'utilité de cet outil de gestion.

---

Nous remercions l'association Mozaïk RH de nous laisser communiquer sur cette expérimentation.

<sup>1</sup> Loi du 27 mai 2008, article L. 1132-1 du Code du travail

<sup>2</sup> Article 225-4 du Code pénal

<sup>3</sup> Campoy, Galindo, Tixier et Marciset (juin 2012), *60 secondes pour convaincre*, Rapport Ministère de l'Education Nationale (Fonds d'Expérimentation de la Jeunesse).

Nous présentons dans un premier temps la notion d'outil de gestion et leur impact potentiel sur les discriminations. Ensuite, nous précisons les hypothèses posées dans le cadre de l'expérimentation menée. La méthodologie utilisée ainsi que les détails de la population étudiée sont précisés. Enfin, nous discutons des résultats de l'expérimentation, tendant à montrer que si le CVV ne permet pas de réduire de manière significative le délai d'embauche, ni de réduire certaines discriminations, il peut être utile dans certains contextes et pour certains candidats. Surtout, il peut être utile selon nous en tant qu'outil de lobbying.

## **1. DE L'UTILITE DES OUTILS DE GESTION POUR LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS**

### **1.1. La question de l'utilité pour les outils de gestion**

Nous étudions dans cette recherche les effets du CVV sur la réduction de la discrimination à l'embauche. C'est dans ce cadre que nous nous intéressons à la notion d'outil de gestion définie par « *sa capacité à agir sur l'organisation en orientant l'action collective* » (Dominguez-Pery, 2011). Dès 1997, Moisson présente cette notion comme « *tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion* ». L'outil de gestion semble donc au fondement des actions de gestion formalisées au sein de l'entreprise. Aggeri et Labatut (2010) le définissent clairement de la manière suivante : « *l'outil de gestion est cet auxiliaire du manager, cet ustensile de « l'artisan-gestionnaire ». Le tableau de bord, le planning, l'indicateur, l'outil comptable, etc. sont d'abord conçus pour être « utiles »* ». Les auteurs distinguent d'ailleurs l'outil de gestion de l'instrument de gestion. En effet, ce dernier revêt une dimension politique et d'après les auteurs «  *vise le contrôle des comportements et est destiné à produire des effets. »*. Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrons sur la notion d'outil de gestion et nous nous interrogeons alors sur l'utilité de cet 'ustensile'.

#### ***L'utilité d'un outil de gestion : une définition par les usages***

La notion d'outil de gestion est le plus souvent abordée dans la littérature sous l'angle des usages ou de l'appropriation. Comme le rappelle Grimand (2012) dans son étude de la GPEC, plusieurs perceptions cohabitent mais toutes s'intéressent essentiellement à l'usage et l'appropriation. Dans son étude sur les instruments de gestion, Oiry (2009) s'appuie sur les travaux de la sociologie des usages pour définir les usages sociaux d'après Lacroix (1994). Il évoque également, en complément de cette définition, le double processus qui produit les usages (Goaziou, 1992). Ainsi, la notion d'usage se définit alors comme une interaction entre l'objet technique et l'individu/utilisateur. De ce fait, ce besoin d'interaction induit une nécessaire prise en compte des perceptions pour comprendre l'usage à la fois du point de vue de l'individu et du point de vue de l'outil. Délibérément, nous ne traitons pas de la question de l'appropriation des outils de gestion. Cette question a été largement débattue dans la littérature et nous avons choisi de nous concentrer sur l'étude de l'utilité de l'outil de gestion.

#### ***L'utilité d'un outil de gestion : proposition de critères***

La question de l'utilité d'un outil de gestion soulève des interrogations sur l'efficacité et les attentes de la sollicitation de l'outil. Si nous partons de l'outil de gestion dans sa conception initiale, elle correspond aux postulats suivants analysés par Lorino (2007) et explicités par Grimand (2012) :

« -  *l'efficacité de l'outil dépend de son aptitude à répliquer la réalité, miner le réel [...] (propriétés intrinsèques) ;*

- *[...] c'est un vecteur de rationalisation, de normalisation des comportements (influence l'action) ;*

- *l'outil est investi d'une force autonome (pas de contextualisation – ni de question d'appropriation) ;*
- *l'acteur lui-même entretient un rapport d'extériorité total à l'outil [...] »*

Ces postulats nous amènent à définir les critères d'utilité d'un outil de gestion avant même les questions d'appropriation et d'interaction avec les acteurs (individu/utilisateur). Cette lecture nous permet de proposer les critères présentés ci-dessous.

**Tableau 1.1 : Définition des critères d'utilité des outils de gestion – à partir des postulats de Lorino (2007)**

Critères	Définition	Descripteurs opérationnels
Propriétés intrinsèques de l'outil	Capacité à répliquer la réalité – qualité interne de l'outil	L'outil correspond à une situation de gestion
Propriétés extrinsèques	Eléments extérieurs à l'outil tels que la mise en place, le temps de déploiement, le coût de l'outil	Coûts et délais du processus de gestion avec l'outil en comparaison avec les coûts et délais du même processus sans l'outil
Vecteur d'influence de l'action	Capacité de l'outil de gestion à modifier le processus de gestion dans sa nature	Le processus de gestion et son organisation se trouvent modifiés du fait de l'usage de l'outil
Vecteur de rationalisation des comportements	Manière dont l'outil de gestion structure et optimise les comportements – modification des processus existants	Optimisation des processus – Mesure de l'efficacité et de l'efficience d'un processus
Vecteur de normalisation des comportements	Manière dont l'outil de gestion définit une nouvelle norme – modifie les comportements existants	Création de normes – de référentiels

Pour être plus précis sur cette proposition de grille de lecture de l'utilité des outils de gestion, revenons sur les critères en question.

- Les propriétés intrinsèques de l'outil spécifient dans quelle mesure l'outil représente la réalité et s'avère pertinent pour représenter un processus. Dans le cadre du recrutement que nous développons par la suite, on peut s'interroger sur la pertinence de certains outils pour recruter. Par exemple, le développement de la graphologie en France dans les années 80 et 90 peut être discuté.
- Les propriétés extrinsèques de l'outil tiennent aux éléments qui accompagnent l'outil mais n'en constituent pas le cœur. Si nous poursuivons l'exemple du recours à la graphologie, le coût de la prestation ainsi que le délai d'analyse représentent des propriétés extrinsèques. Elles caractérisent le recours à la graphologie dans le recrutement.
- Le vecteur d'influence de l'action montre l'impact de l'outil sur le processus. La graphologie peut modifier le mode de recrutement dans une entreprise (suppression d'autres types de tests ...).
- Le vecteur de rationalisation des comportements permet une amélioration, une optimisation du processus initial. Imaginons un instant seulement que l'utilisation de la graphologie améliore la qualité d'un recrutement.
- Le vecteur de normalisation des comportements représente la capacité de l'outil de gestion à édicter de nouvelles normes de fonctionnement. Pendant les années 80 – 90, la graphologie est devenue une norme de recrutement en France avec une très forte proportion d'entreprises y ayant recours.

Les critères de mesure de l'utilité d'un outil de gestion nous permettent une lecture nouvelle de l'usage d'un outil de gestion. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à un outil de gestion spécifique conçu pour réduire les discriminations à l'embauche : le CV Vidéo. Peu d'outils de gestion ont comme domaine d'application la lutte contre les discriminations. C'est un champ en construction que nous présentons maintenant pour en comprendre les enjeux et les évolutions.

## **1.2. Le rôle des outils de gestion dans la lutte contre les discriminations**

### ***Le recrutement comme une pratique emblématique des discriminations***

La discrimination dans le recrutement renvoie aux pratiques du recruteur (gestionnaire ressources humaines, manager, responsable hiérarchique ou cabinet de recrutement) qui écarte du processus de recrutement un candidat en raison de critères subjectifs fondés sur l'appartenance réelle ou supposée à un groupe auquel le recruteur prête certaines caractéristiques définies par la loi (Galindo et Surply, 2010). Lors de l'examen des Curriculum Vitae (CV), des éléments non liés aux compétences professionnelles, comme l'âge (1<sup>er</sup> critère de discrimination selon les cadres, les employeurs ou les intermédiaires de l'emploi)<sup>4</sup>, le sexe, l'adresse ou bien l'apparence *via* la photo, peuvent amener le recruteur à éliminer certains candidats du processus de recrutement. Si des études et « testings » sont régulièrement menés pour évaluer ces phénomènes (enquêtes APEC ; Amadiou, 2006 ; Garner-Moyer, 2008), si les médias relayent systématiquement des cas avérés, force est de constater que ce type de pratiques persiste.

Le poids des stéréotypes<sup>5</sup>, la multiplicité des intervenants dans le processus, susceptible d'entraîner une dilution des responsabilités, et la mise à l'écart de la victime qui peut difficilement saisir les raisons fondamentales du choix (Piguet 2001 dans Garner-Moyer, 2011), sont autant d'explications de cette persistance. Cette discrimination n'est, qui plus est, pas forcément intentionnelle (Yedder *et al.*, 2011). Si certains recruteurs continuent malgré les risques juridiques et d'image à être averses aux différences, d'autres souffrent en effet d'une méconnaissance des représentations qu'ils peuvent malgré eux avoir intégrées.

Ces quelques explications traduisent la part de subjectivité inhérente à toute décision humaine, mais aussi la volonté de certains de ne pas aller vers des processus plus scientifiques et encadrés. Pour limiter au maximum les risques de discrimination lors de la phase de sélection des CV, des initiatives étatiques et privées ont vu le jour, toujours fondées sur des outils spécifiques.

### ***Les retours d'expériences des outils pour lutter contre les discriminations***

Le CV revêt un double défi narratif (Boudes *et al.*, 2008). D'une part, le candidat cherche à présenter son parcours et à le mettre en relief. Tout en racontant son histoire, il est tenu de donner un minimum d'informations factuelles sur lui : adresse, âge, formation, expériences professionnelles. Il traduit ainsi parfois ses origines sociales à travers les lieux de formation ou les loisirs par exemple. Lorsque la photo est insérée dans le CV, il peut aussi conforter certains indices donnés par les informations précédentes. D'autre part, le recruteur doit prendre une décision sur la base d'un CV reflétant l'image que veut bien en donner son auteur. Ce document fournit ainsi de multiples sources de potentielles discriminations. Plusieurs dispositifs ont été expérimentés pour tenter de contrecarrer ce type de phénomène, en revisitant le CV par le biais du CV anonyme, ou en se passant totalement du CV (les recrutements sans CV).

#### ***Enjeux et limites du CV anonyme (CVA)***

Le principe du CV anonyme a été intégré dans la loi sur l'égalité des chances votée en 2006 et était dès lors censé être obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés en France. Cependant, faute de décret d'application, ce CVA est resté au stade d'expérimentations. Ce dispositif implique que toute entreprise le mettant en œuvre doit éliminer avant analyse du CV, toute indication potentiellement discriminatoire à savoir en priorité, l'âge, l'origine, le

---

<sup>4</sup> « Recruter un cadre : entre sélection et risque de discrimination », enquête APEC, janvier 2013.

<sup>5</sup> Citons par exemple la dernière enquête d'IMS Entreprendre sur les stéréotypes de genre (mai 2012).

sexe, l'adresse ou toute mention relative à un handicap, une conviction politique, syndicale ou religieuse. Cette pratique fait l'objet depuis de multiples controverses.

D'un côté, les quelques entreprises (L'Oréal, Accor, PSA,...) ayant pris l'initiative de l'utiliser, communiquent régulièrement sur les bienfaits en terme de diversité de ce CVA. L'entreprise AXA, créée par C. Bébéar - initiateur du dispositif dans son rapport remis en 2004<sup>6</sup> - explique par exemple la diversité des commerciaux recrutés par le biais de cette anonymisation, tout en précisant les difficultés d'une généralisation aux autres catégories de salariés et plus largement à tout type d'entreprise : « *Notre position, c'est de dire "laissons les gens s'approprier les choses, n'imposons pas". Ce qui est bon pour une grande entreprise n'est pas systématiquement applicable aux plus petites. (...) Mais encore une fois, le CV anonyme n'est pas une fin en soi, ce n'est qu'outil, un élément qui doit faire partie d'une politique* »<sup>7</sup>. D'un autre côté, les détracteurs de ce dispositif évoquent le coût de l'anonymisation, l'aseptisation du document, la protection toute relative des candidats ou le fait qu'il ne s'agit que de reporter la discrimination à l'étape suivante de l'entretien (Yedder et al., 2011).

Une expérimentation conduite pendant l'année 2010 (Crest, 2011) conforte ces avis. Il ressort que le CVA limite certes la tendance des recruteurs à favoriser leurs semblables, permet de limiter les discriminations à l'égard des femmes (lorsque les recruteurs sont des hommes), mais joue aussi contre les candidats issus de l'immigration ou des quartiers sensibles. Ces derniers ont 1 chance sur 22 de décrocher un entretien avec le CV anonyme, contre 1 sur 10 avec un CV nominatif. Il semblerait donc que le recruteur se montre plus indulgent sur certains éléments du CV quand sont portées à sa connaissance des informations sur l'état civil du candidat. Les auteurs de cette enquête en concluent dès lors que *"la généralisation du CV anonyme ne semble pas se justifier"*, argument repris par le commissaire à la diversité et à l'égalité des chances de l'époque, Yazid Sabeg : *"Je ne crois pas qu'il doive être une obligation, comme cela a été envisagé un temps au niveau législatif, mais une faculté parmi les autres, que certaines entreprises utilisent d'ailleurs avec succès"*.

Cette étude compromet ainsi la généralisation du CVA. Elle ne conduit pas pour autant à son abandon mais plutôt à un retour vers une adoption volontaire de certaines entreprises et/ou à des aménagements. Il est alors suggéré à ces entreprises d'insérer ce dispositif dans une démarche plus globale de gestion de la diversité, et ainsi avant tout de sensibiliser les acteurs de cette sélection de CV aux risques, aux stéréotypes et aux différents biais rencontrés lors du processus de recrutement (Yedder et al., 2011).

Face aux limites reconnues du CVA, d'autres dispositifs ont été testés plus récemment.

### *Les alternatives au CVA*

#### - Les recrutements sans CV

Puisque les CV et les CVA ne semblent pas pouvoir écarter toute discrimination lors de la phase de pré-sélection des candidats, des initiatives ont cherché à se passer de cet outil controversé. Testée en 2010 par l'APEC et des entreprises comme Auchan, Danone, Areva, Konika, Veolia eau et Orange, cette méthode repose sur une sélection du candidat, non plus sur son CV ou sa lettre de motivation, mais à partir d'un questionnaire d'une trentaine de questions et de mises en situation destinées à évaluer les compétences, motivations, savoir-faire du candidat. Les vertus de cette méthode sont régulièrement évoquées, en permettant de recruter des profils beaucoup plus diversifiés. Mais la méthode de recrutement par simulation

---

6 (2004) « Des entreprises aux couleurs de la France »

7 « Le CV anonyme n'est pas une fin en soi », interview du responsable recrutement des commerciaux d'AXA, dans RegionJob, juillet 2006.

(MRS) sur laquelle repose ce dispositif nécessite un budget plus important, un nombre important de recruteurs impliqués et prend plus de temps qu'une sélection par CV et entretien. Seule une faible proportion de recrutements peuvent être dès lors être envisagés en France chaque année *via* cette méthode, pour des postes souvent difficiles à pourvoir sur la base de diplômes ou pour des candidats peu qualifiés. A titre d'exemple, en 2012 en Midi-Pyrénées 1.000 personnes ont pu être recrutées *via* ce dispositif<sup>8</sup>.

- Le « personal branding »

Cette pratique s'appuie sur l'idée que de plus en plus de candidats sont présents sur de multiples réseaux sociaux et supports Web. Ils se créent ainsi une « marque unique », composée de leurs personnalité, idées, savoir-être, réputation, identité. Ce dispositif à la croisée du marketing, de la communication, de la connaissance de soi, du Web 2.0, est censé marquer un véritable tournant dans l'approche des collaborateurs de l'entreprise. Le candidat ne se distingue plus par son CV mais par la marque qu'il s'est créée, notamment à travers les réseaux sociaux, blogs, communications... Assez courante aux USA, elle est encore balbutiante en France (seulement 2% des recruteurs utilisent ces médias en France contre 45% aux USA). Surtout, cette technique est encore réservée à la population des cadres ou des métiers du Web. Elle est aussi associée à des dérives possibles comme l'amointrissement des frontières entre la vie privée et professionnelle notamment, en détournant le regard des recruteurs pour le focaliser sur le potentiel et les compétences du candidat.

Chacun de ces outils de lutte contre les discriminations à l'embauche peut être passé au filtre des critères d'utilité détaillés précédemment.

**Tableau 1.2 : Quelle utilité pour les outils de lutte contre la discrimination à l'embauche**

Critères	CV anonyme	Recrutements sans CV	Personal Branding
Propriétés intrinsèques de l'outil	Faible	Forte (tests des compétences en situation)	Moyenne (la vision du recruté uniquement)
Propriétés extrinsèques	Coûts moyens Délais faibles	Coûts élevés Délais longs	Coûts faibles Délais longs (pour le recruteur et le recruté)
Vecteur d'influence de l'action	Forte (via la médiatisation)	Forte (via la médiatisation)	Faible (actions individuelles)
Vecteur de rationalisation des comportements	Forte	Faible	Faible
Vecteur de normalisation des comportements	Forte	Faible (adaptation à chaque mise en situation)	Faible – uniquement pour certain type de profil – peu de développement

Ce tableau souligne les limites de chacun de ces outils. Si les deux derniers sont au plus près de la réalité, ils souffrent cependant de difficultés de traitement pour les recruteurs. En ce sens, ils peuvent difficilement permettre de rationaliser les comportements. Le CVA quant à lui, est dans un positionnement inverse. S'il ne reflète qu'une facette limitée du profil du candidat, il permet de traiter assez rapidement les candidatures et surtout incite à rationaliser et normaliser les comportements. En définitive, aucun de ces outils ne répond aux critères d'utilité définis précédemment. Chacun est porteur de perspectives positives pour lutter contre les discriminations mais aussi de limites et de critiques. Tous se rejoignent cependant sur l'idée que les comportements des candidats, leurs attitudes, leurs potentiels, doivent être placés au cœur de la démarche de recrutement. Dès lors, un nouvel outil pourrait peut-être permettre d'aller dans cette direction.

<sup>8</sup> « La MRS a été créée pour trouver des profils adaptables, que les recruteurs n'auraient jamais pris en entretien dans une procédure de recrutement classique » (le responsable de la plateforme Pôle Emploi), dans « L'aéronautique recrute sans CV ni lettre de motivation », La dépêche.fr, 20/12/12.



### 1.3. Vers l'utilité du CV vidéo (CVV) ?

#### *Présentation du CVV*

Les premiers CV présentés sous forme de vidéos sur supports VHS sont apparus aux Etats-Unis dans les années 80. De façon naturelle, ces CV ne prendront plus d'ampleur que dans la foulée de la révolution Internet dix ans plus tard, sans pour autant venir se substituer au CV papier. Une des rares enquêtes conduites sur le sujet par Vault Inc.<sup>9</sup> montre que 58% des recruteurs sont tentés de l'utiliser par pure curiosité et seuls 31% estiment que cet outil est pertinent pour évaluer les candidats.

Il faut attendre la fin des années 90 pour que les premiers CV vidéos apparaissent en France, portés par des sites spécialisés (par exemple Jobstratégies puis CVLive en 1999). Fruit de l'utilisation croissante des TIC, cette nouvelle forme de présentation d'une candidature permet de sortir du caractère formel du CV, pour aller vers une forme innovante et surtout révélatrice de la personnalité de l'individu. Ce dernier doit, en deux minutes maximum, pouvoir se présenter face à la caméra (CV vidéo « traditionnel ») ou *via* un support média comme des animations vidéos ou des court-métrages (CV vidéo « créatif »). La diffusion croissante des CVV sur le Net via YouTube, des blogs, et plus largement les réseaux sociaux, permet depuis quelques années d'accroître la notoriété de ce type d'outils dans le processus de recrutement. Le CV vidéo semble qui plus est à la portée de tous, via les taux d'équipement massifs en caméras et smartphones. Aucun chiffre précis n'existe cependant sur le nombre et l'utilisation de cet outil. Seules des estimations reflètent l'émergence de cet outil dans le processus de recrutement : « *Le nombre de CV vidéo est donc en progression constante. Il y a quelques années, lorsque vous aviez une vidéo pour 200 CV traditionnels, aujourd'hui, vous en avez 5 pour 100* » (Gilles Dagorn, fondateur de Cvlive).

Passé l'effet de nouveauté, le CVV est aujourd'hui questionné sur sa portée, notamment sur son utilité.

#### *Application des critères d'utilité d'un outil de gestion au CVV*

Nous étudions dans cette recherche les effets du CVV sur la réduction de la discrimination à l'embauche. L'utilité du CVV réside donc dans notre approche, sur sa capacité à réduire les discriminations potentielles lors de l'embauche.

Le CVV comme outil de gestion présente la spécificité de ne pas être un outil interne à une organisation. Sa dimension inter-organisationnelle représente une spécificité importante et une limite quant à sa diffusion et son appropriation par les DRH des entreprises cibles. En effet, cet outil de gestion a été élaboré par Mozaik RH, cabinet de recrutement spécialisé dans la lutte contre les discriminations à l'embauche, dans le cadre de son expérimentation. Il s'agit donc d'un tiers (Mozaik RH) qui construit un outil de gestion utilisé par des candidats à destination d'entreprises cibles.

L'acteur est ici extérieur à l'outil puisqu'il s'agit du candidat ou du recruteur qui choisit d'envoyer son CVV à des entreprises cibles. La contextualisation ne peut être réalisée qu'au niveau macroéconomique du fait du caractère inter-organisationnel de l'outil. L'étude des entreprises cibles n'est d'ailleurs pas pris en compte dans l'expérimentation.

Nous évaluons donc dans le cadre de cette expérimentation, l'utilité de l'outil de gestion au travers des critères proposés et sa capacité de normalisation des comportements (réduction de

---

<sup>9</sup> « Vault Employer : Video Resume Survey » : conduite en 2007 auprès de 300 recruteurs. Vault Inc. Est une entreprise New Yorkaise qui offre des informations de carrière en ligne et des listes d'emplois.

la discrimination). Il s'agit ici d'une proposition de descripteurs opérationnels que nous regrouperons autour d'hypothèses dans le 1.4 pour ensuite en tester certaines.

**Tableau 1.3 : Proposition de descripteurs opérationnels des critères d'utilité adaptés au CVV**

Critères	Les questions pour une application au CVV
Propriétés intrinsèques de l'outil	Pertinence du CVV dans le cadre du recrutement Outil adapté au process : fidèle à la réalité du candidat (à son comportement)
Propriétés extrinsèques	Coût du dispositif de CVV – coût pour un candidat qui utilise l'outil Délais de recrutement avec le CVV (notamment délais de visionnage)
Vecteur d'influence de l'action	Les process de recrutement des entreprises peuvent être revisités pour éviter toutes discriminations
Vecteur de rationalisation des comportements	Le CVV permet une réduction des discriminations lors du recrutement
Vecteur de normalisation des comportements	L'utilisation d'un CVV devient une norme ?

L'expérimentation réalisée par Mozaik RH nous permet de tester uniquement certains critères. Nous détaillons ci-après le contexte de la recherche ainsi que la méthodologie adoptée. La présentation de l'expérimentation et de la nature des données.

#### 1.4. Les hypothèses pour tester l'utilité du CVV

Le test de l'utilité du CVV, en tant qu'outil de gestion dans le champ du recrutement et plus particulièrement de lutte contre les discriminations à l'embauche, proposé ici se concentre principalement sur deux types de critères définis ci-dessus : propriétés extrinsèques et vecteur de rationalisation des comportements. Ainsi, nous pouvons classer les hypothèses que nous allons développer en deux catégories :

1. La première série d'hypothèses (H1 & H2) porte sur la capacité du CVV à réduire le délai d'embauche du candidat.
2. La deuxième série d'hypothèses (H3) s'intéresse aux caractéristiques des candidats qui peuvent être sujettes à discriminations dans certaines entreprises.

##### ***Les hypothèses liées aux propriétés extrinsèques :***

Le processus de recrutement peut prendre plusieurs semaines voire plusieurs mois. Les candidats auront de leur côté des réponses plus ou moins rapides tout au long de ces démarches, selon les canaux utilisés notamment. Le fait de présenter physiquement le candidat *via* ce type de CV pourrait être considéré comme une incitation pour le recruteur à le contacter rapidement. Cet outil donnerait par exemple des indications sur le profil du candidat, son attitude notamment, ce qui accélérerait les phases d'entretiens et tests. Le CVV peut ainsi être considéré comme un accélérateur d'entrée dans le processus. Cela nous amène à poser l'hypothèse générale suivante :

##### ***H1 : Les personnes ayant réalisé un CVV trouvent du travail plus rapidement.***

Cette hypothèse peut être décomposée en plusieurs propositions en lien notamment avec la démarche qui peut accompagner la réalisation du CVV<sup>10</sup> :

##### ***H1.1. : La population CVV a un délai de retour à l'emploi inférieur à la population témoin.***

<sup>10</sup> On pourrait arguer que pour mesurer au plus juste l'impact du CVV, il aurait fallu mesurer le nombre d'entretiens d'embauche obtenus plutôt que le retour à l'emploi. Mais, d'une part ce dernier demeure l'objectif principal et final ; d'autre part, on peut craindre, comme pour tout outil de ce type, que son effet soit en grande partie annihilé au moment des autres filtres du processus de recrutement, notamment lors des entretiens. C'est pourquoi nous privilégions un critère plus strict, à savoir l'embauche elle-même.

Une hypothèse sous-jacente lorsque l'on évoque le retour à l'emploi tient à la préparation aux entretiens que peuvent constituer les ateliers de préparation au tournage de CVV. En effet, lors de ces ateliers, le candidat apprend à présenter son parcours de manière simple et structurée en 1 minute. Ceci correspond à un facteur de réussite d'un entretien d'embauche puisque les premières minutes de présentation sont déterminantes. Pour pallier ce biais, nous avons comparé le délai de retour à l'emploi de candidats ayant suivi les ateliers au groupe témoin.

*H1.2 : Les personnes ayant suivi les ateliers d'accompagnement et de préparation au CVV trouvent plus rapidement du travail que la population témoin.*

Le retour à l'emploi revêt également une signification différente selon la nature de l'emploi obtenu, à savoir un contrat inscrit sur le long terme ou une durée déterminée. Un autre jeu d'hypothèses peut donc être ajouté.

*H1.3 : Les personnes ayant réalisé un CVV trouvent un CDI plus facilement (plutôt que CDD).*

*H1.4 : Les personnes ayant bénéficié d'un accompagnement trouvent un CDI plus facilement (plutôt que CDD).*

Le CVV se présente sous une forme innovante, qui demande de maîtriser un minimum la vidéo. Certains métiers sont justement fondés sur l'image et sa technicité. Le CVV paraît d'emblée pertinent pour tester les compétences des développeurs ou programmeurs. Il peut l'être également pour des métiers liés à l'image, l'expression ou l'apparence, comme les chargés de communication ou responsables des relations publiques. Mais l'est-il pour d'autres métiers plus ou moins éloignés de ces nécessités d'image ou de technique ? Cela nous conduit à poser l'hypothèse générale suivante :

***H2 : Les CVV permettent aux candidats d'être plus facilement recrutés selon le contexte de l'emploi.***

Deux variables doivent selon nous être testées sur le sujet : le type de poste d'une part, et le secteur d'autre part. Peu d'études testent ces variables, mais dans le cadre du CVV il nous semblait important de mesurer les éléments contextuels tels que les types de postes et les secteurs d'activité.

*H2.1 : Le CVV permet plus facilement d'être recruté pour des postes opérationnels que pour des postes fonctionnels.*

*H2.2 : Le CVV joue un rôle positif dans les secteurs liés à l'image, aux métiers du web (communities manager ...) et à la communication.*

Le contexte d'emploi renvoie également aux entreprises recruteuses. Certaines sont aujourd'hui en France porteuses de démarches (affichées) de gestion de la diversité de leurs salariés, et ce, dès l'embauche. Nous n'avons pas pu tester l'historique des politiques de diversité. Celles ayant déjà mené des actions pour aller vers la diversité des profils recrutés (via le CV anonyme, l'appel à des cabinets spécialisés) peuvent en effet potentiellement être amenées à expérimenter le CVV. Nous n'avons pas l'information dans la base concernant le nom des entreprises réceptrices des CVV.

***Les hypothèses liées au CVV comme vecteur de rationalisation :***

L'enjeu du CVV réside donc pour les entreprises dans la lutte contre les discriminations et dans son volant positif pour une recherche de la diversité des profils recrutés. Le concept de diversité est un terme valise dont les contours restent flous tant d'un point de vue académique que d'un point de vue pratique. C'est donc tout un ensemble de diversités liées aux

caractéristiques, physiques visibles, fonctionnelles, individuelles et plus généralement à l'histoire de vie des individus. Sur la trentaine de diversités réparties dans ces catégories, force est de constater qu'environ six d'entre elles sont l'objet d'attention tant dans la littérature que dans les pratiques des entreprises : la race, le genre, l'âge, la maladie, l'orientation sexuelle et l'origine nationale (Shore et *ali.*, 2009).

Nous pouvons donc poser l'hypothèse générale suivante :

***H3 : Le CVV peut jouer un rôle de révélateur des discriminations existantes dans tout processus de recrutement.***

En se concentrant sur les éléments visibles et développés dans la littérature, nous pouvons décomposer cette hypothèse en 5 sous-hypothèses :

*H3.1 : Le CVV permet de supprimer la discrimination entre hommes et femmes.*

*H3.2 : Le CVV permet de supprimer la discrimination entre migrants et non migrants.*

*H3.3. : Le CVV permet de supprimer la discrimination entre handicapés et non handicapés.*

*H3.4 : Le CVV permet de supprimer la discrimination entre plus jeunes (- 30 ans) et moins jeunes (+ 30 ans).*

*H3.5 : Le CVV permet de supprimer la discrimination entre personnes vivant dans les quartiers et les autres.*

Une sixième sous-hypothèse, relative au niveau de formation, aurait pu être posée. Néanmoins, compte tenu de la composition de l'échantillon de l'expérimentation présentée dans la prochaine partie, cela n'était pas envisageable car l'ensemble des candidats de l'échantillon (CVV et hors CVV) avaient un profil de formation bac + 3, bac + 5.

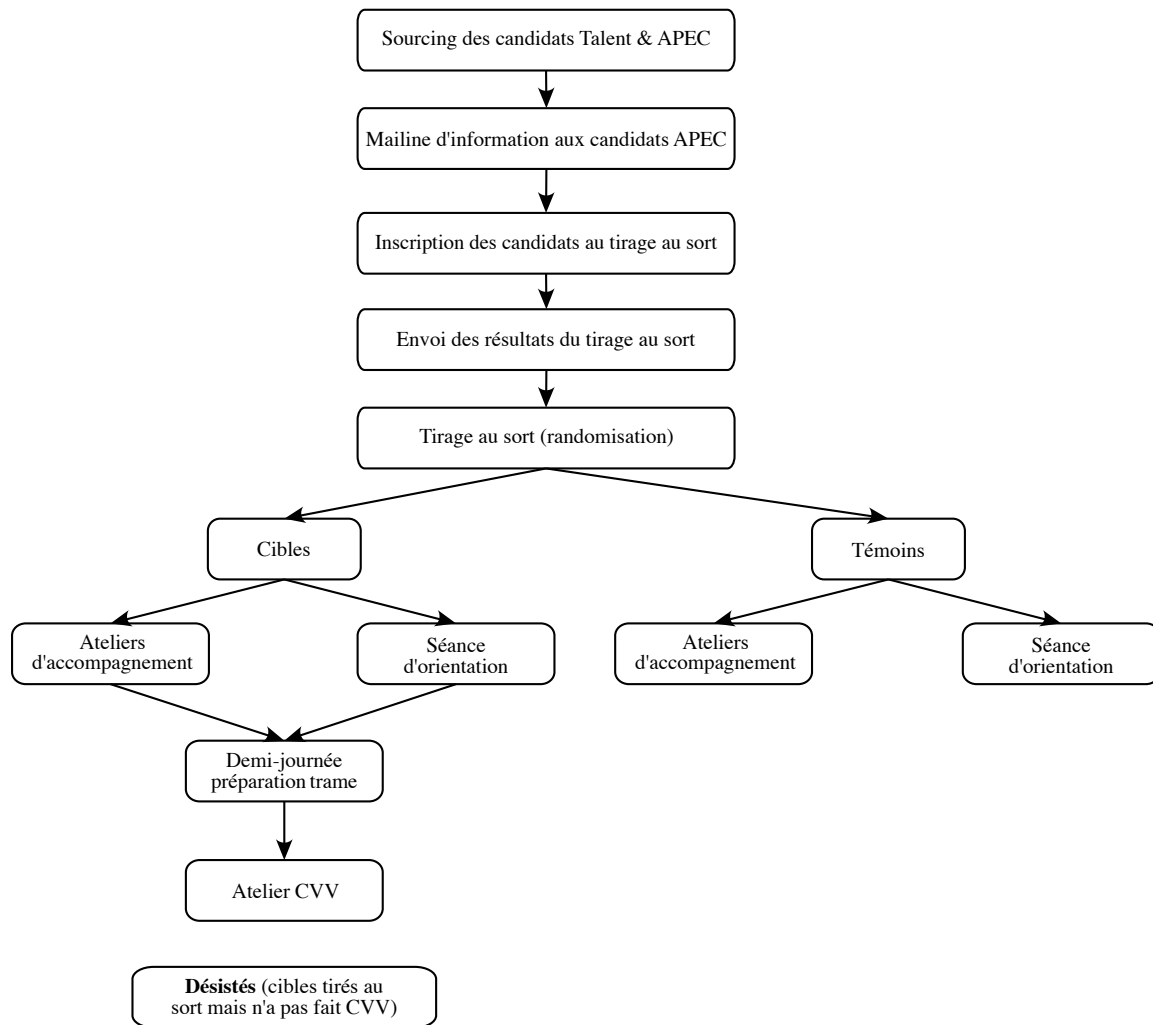
## **2. DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DE TEST D'UTILITE DU CVV**

### **2.1. Le contexte de la recherche : l'expérimentation de Mozaik RH**

Un projet, soutenu par le Fonds Social européen, a été conduit avec Mozaik RH afin de tester l'utilité du CV video de mai 2010 à avril 2011. Le dispositif a évolué dans le temps : phase test jusqu'à juillet 2010, introduction de la randomisation des candidats (attribution au hasard pour un groupe donné à un moment donné du statut de CVV pour la moitié d'entre eux et du statut de témoin pour l'autre moitié) et mise en place d'ateliers d'accompagnement et de séance d'orientation à partir d'octobre 2010 (graphique 2.1).

Au total, 1538 individus ont participé au projet. Compte tenu de l'évolution du dispositif, nous avons décidé de ne pas prendre en compte les 188 individus qui ne faisaient pas partie à proprement parler de l'expérimentation et les 394 qui n'ont pas fait l'objet d'une randomisation. Sur les 956 individus restants, 40 randomisés n'ont jamais pu être recontactés et ont été supprimés de l'expérimentation (après 12 tentatives de contact) et 169 inscrits pour tourner un CVV se sont désistés et n'ont plus donné signe de vie. Cela fait donc un échantillon exploitable de 747 individus, 405 CVV et 342 témoins (tableau 2.1).

**Graphique 2.1 : Processus de l'expérimentation CVV (octobre 2010-avril 2011)**



**Tableau 2.1 : Répartition des candidats selon les modalités d'expérimentation**

	Randomisés	Non Randomisés	Hors expérimentation	Total
<b>Témoins</b>	<b>342</b>	91		433
<b>CVV</b>	<b>405</b>		132	537
Désistés	169	99	56	324
Cibles	40	176		216
Refus		28		28
<b>Total</b>	<b>956</b>	<b>394</b>	<b>188</b>	<b>1538</b>

## 2.2. Méthodologie adoptée

Pour tester les hypothèses, deux écarts ont été calculés :

- tout d'abord l'écart entre la date de randomisation et la date de reprise du travail pour les deux populations, CVV et Témoins, (intitulé « Rando-reprise ») ;
- ensuite en distinguant l'écart toujours entre d'une part la date de randomisation et la date de reprise du travail pour les témoins et, d'autre part, entre la date de tournage du CVV et la date de reprise du travail pour les CVV (intitulé « CVV-reprise »).

En effet, le premier écart semble le plus pertinent et naturel : les individus, qu'ils tournent ou non un CVV, sont traités de manière équivalente et le laps de temps entre la randomisation et le tournage du CVV fait partie du processus. Néanmoins, un biais est introduit par le fait que les individus non sélectionnés pour le CVV continuent activement de rechercher un emploi, alors que ceux qui ont été sélectionnés pour tourner un CVV ont tendance à stopper momentanément leur recherche en attendant de disposer de leur CVV. Or, si le délai entre la randomisation et le tournage du CVV a été réduit au minimum dans de nombreux cas (1 à 2 semaines), il existe un nombre conséquent de cas où ce délai a été bien plus important (jusqu'à 82 jours) pour de multiples raisons (candidat non libre pour la session la plus proche dans le temps, candidat n'ayant pas pu venir à la session initiale, période estivale, etc.). Pour chaque hypothèse nous avons procédé à un test de différence de moyennes de l'écart pour retrouver un emploi selon les catégories concernées. Dans le cas où une différence significative apparaîtrait et où le test porterait sur plus de deux catégories, nous avons également procédé à un test post-hoc, afin de vérifier entre quelles catégories la différence de moyennes est réellement significative. A noter que, compte tenu de la taille relativement faible de certains sous-échantillons, un niveau de significativité compris entre 5 et 10% sera également étudié le cas échéant (bien entendu nous le précisons alors).

## 2.3 Résultats : le CVV à l'épreuve des faits

### Hypothèse 1

L'hypothèse 1 teste l'utilité du CVV quant à sa capacité à améliorer, quelle que soit la population, la rapidité à trouver un emploi (H1.1 et H1.2) et la qualité de cet emploi (H1.3 et H1.4). Le tableau 2.2 récapitule l'ensemble des tests de différence de moyennes concernant ces hypothèses.

Quel que soit le mode de calcul de l'écart, le recours au CVV n'améliore pas la rapidité de retour à l'emploi (aucun des deux ne s'avère significatif) : les individus CVV mettent en moyenne 3,57 mois (premier calcul) et 3,15 mois (second calcul) pour retrouver un travail (contre 3,25 mois pour les témoins).

De même le recours au CVV ne permet pas de trouver plus facilement un CDI qu'un CDD (22,3% des candidats CVV ayant retrouvé un emploi sont en CDI contre 26,5% des témoins, écart non significatif).

Si le CVV ne s'avère pas efficace pour améliorer la reprise d'emploi, toutes populations confondues, les pratiques d'accompagnement des candidats ont en revanche un effet important et statistiquement significatif ( $F > 12$  ;  $p \leq 0,001$ ). Le délai de retour à l'emploi des candidats accompagnés est en moyenne de 2,92 mois (2,52 mois si l'on part de la date de tournage) pour les candidats CVV et de 2,98 mois pour les témoins (aucune différence significative entre ces 2 populations dans les deux cas), alors que celui des candidats simplement orientés est de 4,62 mois (4,16 mois si l'on part de la date de tournage) en moyenne pour les candidats CVV et 3,81 mois pour les témoins (tableaux 2.3a et 2.3b). En revanche, l'accompagnement ne produit pas d'effet sur le type de contrat trouvé ( $F = 0,470$  ; ns).

**Tableau 2.2 : Tests de différence de moyenne relatifs aux hypothèses H1.1 à H1.4**

Hyp.	Ecart	N	Moy	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Min-Max	F (sign.)	
						Borne inf.	Borne sup.			
Entre candidats CVV et groupe témoin										
H1.1	Rando-reprise	CVV <sup>1</sup>	254	3,57	2,42	0,15	3,28	3,87	0-13	<b>1,837 (0,176)</b>
		T	178	3,25	2,45	0,18	2,89	3,62	0-14	
		Total	432	3,44	2,43	0,12	3,21	3,67	0-14	
	CVV-reprise	CVV	254	3,15	2,30	0,14	2,87	3,44	0-12	<b>0,185 (0,668)</b>
		T	178	3,25	2,45	0,18	2,89	3,62	0-14	
		Total	432	3,19	2,36	0,11	2,97	3,42	0-14	
Entre candidats CVV et groupe témoin selon le mode d'accompagnement										
H1.2	Rando-reprise	CVVac <sup>2</sup>	156	2,92	1,77	0,14	2,64	3,20	0-9	<b>12,982 (≤0,001)</b>
		CVVor	98	4,62	2,91	0,29	4,04	5,21	0-13	
		Tac	120	2,98	2,09	0,19	2,60	3,36	0-12	
		Tor	58	3,81	3,00	0,39	3,02	4,60	0-14	
		Total	432	3,44	2,43	0,12	3,21	3,67	0-14	
	CVV-reprise	CVVac	156	2,52	1,69	0,14	2,25	2,79	0-8	<b>12,277 (≤0,001)</b>
		CVVor	98	4,16	2,75	0,28	3,61	4,72	0-12	
		Tac	120	2,98	2,09	0,19	2,60	3,36	0-12	
		Tor	58	3,81	3,00	0,39	3,02	4,60	0-14	
		Total	432	3,19	2,36	0,11	2,97	3,42	0-14	
Entre candidats CVV et groupe témoin embauchés en CDI										
H1.3	CDD-CDI	CVV <sup>1</sup>	337	0,22	0,42	0,02	0,18	0,27	0-1	<b>1,418 (0,234)</b>
		T	245	0,27	0,44	0,03	0,21	0,32	0-1	
		Total	582	0,24	0,43	0,02	0,21	0,28	0-1	
Entre candidats CVV et groupe témoin embauchés en CDI selon le mode d'accompagnement										
H1.4	CDD-CDI	CVVac <sup>2</sup>	215	0,22	0,41	0,03	0,16	0,27	0-1	<b>0,470 (0,704)</b>
		CVVor	122	0,23	0,42	0,04	0,15	0,31	0-1	
		Tac	164	0,26	0,44	0,03	0,19	0,33	0-1	
		Tor	82	0,27	0,45	0,05	0,17	0,37	0-1	
		Total	583	0,24	0,43	0,02	0,21	0,27	0-1	

<sup>1</sup> : CVV = candidats ayant réalisé un CV video ; T = candidats groupe témoin.

<sup>2</sup> : CVVac = candidats ayant réalisé un CV video et ayant bénéficié d'un accompagnement ; CVVor = candidats ayant réalisé un CV video et n'ayant pas bénéficié d'un accompagnement, mais seulement d'une session d'orientation ; Tac = candidats groupe témoin ayant bénéficié d'un accompagnement ; Tor = candidats groupe témoin et n'ayant pas bénéficié d'un accompagnement, mais seulement d'une session d'orientation.

**Tableau 2.3a : Test pos-hoc selon la pratique d'accompagnement  
Ecart rando-reprise**

	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
CVVac	156	2,92		
Tac	120	2,98		
Tor	58		3,81	
CVVor	98			4,62
Signification		,844	1,000	1,000

**Tableau 2.3b: Test post-hoc selon la pratique d'accompagnement  
Ecart CVV-reprise**

	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
CVVac	156	2,52	
Tac	120	2,98	
Tor	58		3,81
CVVor	98		4,16
Signification		,161	,286

### Hypothèse 2

Il s'agit de voir si le CVV peut avoir une utilité dans le recrutement sur des postes ou secteurs particuliers, à savoir les postes opérationnels (plutôt que fonctionnels) et dans les métiers liés

à l'image, le web et la communication. Le tableau 2.4 récapitule les tests relatifs à ces hypothèses (H2.1 et H2.2).

Sur la seule population des candidats CVV, la nature du poste recherché (opérationnel vs. fonctionnel) est bien discriminante : les candidats recherchant un poste opérationnel trouvent un emploi sensiblement ( $F = 2,871$  ;  $p \leq 0,1$ ) plus vite (2,91 mois en moyenne) que ceux qui recherchent un poste fonctionnel (3,49 mois en moyenne). Un test identique sur la seule population des témoins ne montre aucune différence (3,74 mois vs. 3,79). Ainsi le CVV aide sensiblement plus les candidats à des postes opérationnels plutôt que fonctionnels. Par ailleurs, le test est plus fort si l'on prend pour référence la date de tournage du CVV, ce qui tend à confirmer que les candidats sélectionnés pour tourner un CVV ont tendance à mettre en veille leur recherche d'emploi, le temps de disposer d'un CVV ( $F = 3,744$  ;  $p = 0,054$ ).

Si l'on regarde maintenant une autre caractéristique du poste recherché, à savoir s'il est lié à l'image, à la communication et aux métiers du web, les résultats trouvés vont dans le même sens que pour l'hypothèse précédente, sur la seule population des candidats CVV : les candidats recherchant un poste lié à l'image, à la communication et aux métiers du web trouvent un emploi plus vite que ceux qui recherchent un poste fonctionnel (3,06 mois vs. 3,69). Il faut toutefois noter que le test est à la limite de la significativité statistique ; néanmoins, compte tenu de la faiblesse du sous-échantillon « image » (39 individus) un risque d'erreur de première espèce de 11,2% va bien dans le sens d'une différence sur ce critère (si l'on prend comme référence la date de tournage du CVV, ce qui est dans le cas présent plus pertinent). A noter qu'un test identique sur la seule population des témoins ne montre aucune différence (3,24 mois vs. 3,40). Ainsi le CVV semble aider plus les candidats à des postes liés à l'image, à la communication et aux métiers du web, mais cette conclusion doit être retenue avec précaution, compte tenu du risque de première espèce limite. Cela mériterait une confirmation à travers une réplication portant sur un échantillon plus important.

**Tableau 2.4 : Tests de différence de moyenne relatifs aux hypothèses H2.1 et H2.2**

Hyp.	Ecart	N	Moy	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Min-Max	F (sign.)	
						Borne inf.	Borne sup.			
Entre candidats CVV et groupe témoin selon le type de poste recherché										
H2.1	Rando-reprise	CVVope <sup>1</sup>	146	3,36	2,39	0,20	2,97	3,75	0-13	<b>2,871 (0,091)</b>
		CVVfct	100	3,89	2,49	0,25	3,40	4,38	0-12	
		Total	246	3,57	2,44	0,16	3,27	3,88	0-13	
	CVV-reprise	CVVope	146	2,91	2,29	0,19	2,54	3,29	0-12	<b>3,744 (0,054)</b>
		CVVfct	100	3,49	2,33	0,23	3,03	3,95	0-10	
		Total	246	3,15	2,32	0,15	2,86	3,44	0-12	
Entre candidats CVV et groupe témoin selon le secteur du poste										
H2.2	Rando-reprise	CVVimage <sup>2</sup>	39	3,49	2,39	0,16	3,17	3,81	0-13	<b>1,796 (0,181)</b>
		CVVnonimage	215	4,05	2,54	0,41	3,23	4,88	0-12	
		Total	254	3,57	2,42	0,15	3,28	3,87	0-13	
	CVV-reprise	CVVimage	39	3,06	2,30	0,16	2,75	3,36	0-12	<b>2,539 (0,112)</b>
		CVVnonimage	215	3,69	2,30	0,37	2,95	4,44	0-10	
		Total	254	3,15	2,30	0,14	2,87	3,44	0-12	

<sup>1</sup> : CVVope = candidats ayant réalisé un CV video et recherchant un poste opérationnel ; CVVfct = candidats ayant réalisé un CV video et recherchant un poste fonctionnel.

<sup>2</sup> : CVVimage = candidats ayant réalisé un CV video et recherchant un poste lié à l'image, à la communication et aux métiers du web ; CVVnonimage = candidats ayant réalisé un CV video et recherchant un poste non lié à l'image, etc..



**Tableau 2.5 : Tests de différence de moyenne relatifs aux hypothèses H3.1 à H3.5**

Hyp.	Ecart	N	Moy	Ecart -type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Min- Max	F (sign.)	
						Borne inf.	Borne sup.			
Entre candidats CVV et groupe témoin selon le sexe										
H3.1	Rando- reprise	CVVf <sup>1</sup>	168	3,63	2,53	0,20	3,25	4,02	0-13	<b>2,808 (0,039)</b>
		Tf	117	3,58	2,73	0,25	3,08	4,08	0-14	
		CVVh	86	3,47	2,18	0,24	3,00	3,93	0-10	
		Th	61	2,62	1,65	0,21	2,20	3,04	1-7	
		Total	432	3,44	2,43	0,12	3,21	3,67	0-14	
	CVV- reprise	CVVf	168	3,21	2,45	0,19	2,84	3,58	0-12	<b>2,374 (0,070)</b>
		Tf	117	3,58	2,73	0,25	3,08	4,08	0-14	
		CVVh	86	3,05	2,00	0,22	2,62	3,48	0-10	
		Th	61	2,62	1,65	0,21	2,20	3,04	1-7	
		Total	432	3,19	2,36	0,11	2,97	3,42	0-14	
Entre candidats CVV et groupe témoin selon l'origine										
H3.2	Rando- reprise	CVVnm <sup>2</sup>	159	3,61	2,43	0,19	3,23	3,99	0-13	<b>1,211 (0,306)</b>
		Tnm	38	3,58	2,75	0,45	2,68	4,48	0-12	
		CVVm	80	3,28	2,24	0,25	2,78	3,77	0-12	
		Tm	23	4,39	3,30	0,69	2,96	5,82	1-14	
		Total	300	3,58	2,50	0,15	3,29	3,86	0-14	
	CVV- reprise	CVVnm	159	3,22	2,34	0,19	2,85	3,59	0-12	<b>2,565 (0,055)</b>
		Tnm	38	3,58	2,75	0,45	2,68	4,48	0-12	
		CVVm	80	2,88	2,15	0,24	2,40	3,35	0-11	
		Tm	23	4,39	3,30	0,69	2,96	5,82	1-14	
		Total	300	3,26	2,45	0,14	2,99	3,54	0-14	
Entre candidats CVV et groupe témoin selon l'âge										
H3.4	Rando- reprise	CVV≤30ans	172	3,30	2,28	0,17	2,96	3,65	0-12	<b>3,320 (0,020)</b>
		T≤30ans	134	3,14	2,11	0,18	2,78	3,50	0-10	
		CVV>30ans	82	4,15	2,60	0,29	3,58	4,72	0-13	
		T>30ans	32	3,69	3,55	0,63	2,41	4,97	0-14	
		Total	420	3,45	2,43	0,12	3,21	3,68	0-14	
	CVV- reprise	CVV≤30ans	172	2,87	2,16	0,17	2,55	3,20	0-11	<b>3,083 (0,027)</b>
		T≤30ans	134	3,14	2,11	0,18	2,78	3,50	0-10	
		CVV>30ans	82	3,74	2,48	0,27	3,20	4,29	0-12	
		T>30ans	32	3,69	3,55	0,63	2,41	4,97	0-14	
		Total	420	3,19	2,36	0,12	2,96	3,42	0-14	
Entre candidats CVV et groupe témoin selon la zone d'habitation										
H3.5	Rando- reprise	CVVnq <sup>3</sup>	183	3,65	2,44	0,18	3,29	4,01	0-13	<b>1,280 (0,281)</b>
		Tnq	160	3,18	2,48	0,20	2,79	3,57	0-14	
		CVVq	71	3,38	2,36	0,28	2,82	3,94	0-12	
		Tq	18	3,89	2,17	0,51	2,81	4,97	0-7	
		Total	432	3,44	2,43	0,12	3,21	3,67	0-14	
	CVV- reprise	CVVnq	183	3,28	2,34	0,17	2,94	3,62	0-12	<b>1,160 (0,325)</b>
		Tnq	160	3,18	2,48	0,20	2,79	3,57	0-14	
		CVVq	71	2,83	2,18	0,26	2,31	3,35	0-10	
		Tq	18	3,89	2,17	0,51	2,81	4,97	0-7	
		Total	432	3,19	2,36	0,11	2,97	3,42	0-14	

<sup>1</sup> : CVVf = candidates ayant réalisé un CV video ; Tf = candidates groupe témoin ; CVVh = candidats ayant réalisé un CV video ; Th = candidats groupe témoin.

<sup>2</sup> : CVVnm = candidats non migrants ayant réalisé un CV video ; Tnm = candidats non migrants groupe témoin ; CVVm = candidats migrants ayant réalisé un CV video ; Tm = candidats migrants groupe témoin.

<sup>3</sup> : CVVnq = candidats ayant réalisé un CV video et n'habitant pas une ZUS ou un quartier ; Tnq = candidats groupe témoin et n'habitant pas une ZUS ou un quartier ; CVVq = candidats ayant réalisé un CV video et habitant une ZUS ou un quartier ; Tq = candidats groupe témoin et habitant une ZUS ou un quartier.

### Hypothèse 3

Dans l'hypothèse 3 l'utilité du CVV est testée à travers sa capacité à atténuer les discriminations sur certains critères classiques de discrimination (H3.1 à H3.5) : sexe (H3.1), origine (H3.2), handicap (H3.3), âge (H3.4) et zone d'habitation (H3.5). Le tableau 2.5 récapitule l'ensemble des tests de différence de moyennes concernant ces hypothèses. A noter que l'hypothèse H3.3 portant sur le handicap n'a pu être testée car l'effectif des individus déclarés handicapés était trop faible (2 individus).

Comme postulé, il y a bien une différence significative selon le sexe dans le groupe témoin (2,62 mois pour les hommes, 3,63 pour les femmes). En revanche, le CVV de son côté semble réduire cette discrimination au point de la faire disparaître, puisqu'il n'y a plus de différence significative entre hommes et femmes sur cette population (3,47 vs. 3,58 et, si l'on tient compte de la date de tournage du CVV, 3,05 vs. 3,21) (tableau 2.6b).

**Tableau 2.6a : Test pos-hoc selon le sexe  
Ecart rando-reprise**

	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Th	61	2,62	
CVVh	86		3,47
Tf	117		3,58
CVVf	168		3,63
Signification		1,000	,661

**Tableau 2.6b : Test pos-hoc selon le sexe  
Ecart CVV-reprise**

	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Th	61	2,62	
CVVh	86	3,05	3,05
CVVf	168	3,21	3,21
Tf	117		3,58
Signification		,107	,142

Concernant l'origine des postulants (migrants/non migrants), on observe un résultat similaire au test de l'hypothèse précédente, même s'il est moins fort. Comme attendu, il y a bien une différence significative dans le groupe témoin selon que les individus sont des migrants ou non (3,58 mois pour les non migrants, 4,59 pour les migrants). Le CVV de son côté semble réduire cette discrimination au point de la faire disparaître, puisqu'il n'y a plus de différence significative entre migrants et non migrants sur cette population (3,28 vs. 3,61 et, si l'on tient compte de la date de tournage du CVV, 3,22 vs. 2,88) (tableau 2.7).

**Tableau 2.7 : Test pos-hoc selon l'origine  
Ecart CVV-reprise**

	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
CVVm	80	2,88	
CVVnm	159	3,22	
Tnm	38	3,58	
Tm	23		4,39
Signification		,196	,113

Comme attendu, il y a bien une différence significative dans le groupe témoin selon l'âge des individus (3,14 mois pour les – de 30 ans, 3,69 pour les + de 30 ans). Contrairement au sexe et à l'origine des individus, le CVV n'a aucun effet sur cette discrimination qui demeure entre les deux sous-populations (3,30 vs. 4,15 et, si l'on tient compte de la date de tournage du CVV, 2,87 vs. 3,74) (tableaux 2.8a et 2.8b).

**Tableau 2.8a : Test pos-hoc selon l'âge  
Ecart rando-reprise**

	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
T≤30ans	134	3,14	
CVV≤30ans	172	3,30	
T>30ans	32		3,69
CVV>30ans	82		4,15
Signification		,208	,260

**Tableau 2.8b : Test pos-hoc selon l'âge  
Ecart CVV-reprise**

	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
CVV≤30ans	172	2,87	
T≤30ans	134	3,14	
T>30ans	32		3,69
CVV>30ans	82		3,74
Signification		,050	,151

Enfin, contrairement à ce qui était attendu, aucune différence n'est décelée, tant sur la population témoin que sur la population CVV, concernant le fait d'habiter ou non dans les quartiers. Cela peut provenir d'une taille du sous échantillon faible pour le groupe témoins quartier (18) ou, plus vraisemblablement, d'un problème méthodologique. En effet, la détermination de la caractéristique « quartier » s'est faite a posteriori sur la base de l'adresse de l'individu et d'une recherche, pour chacune d'elles, de son appartenance à une ZUS ou quartiers. On doit noter que pour un nombre non négligeable d'individus, il n'a pas été possible de bien déterminer la caractéristique de l'adresse (adresse introuvable, hors d'une ZUS, etc. mais à proximité, etc.). Ainsi dans le groupe « non quartiers » se retrouvent probablement de nombreux cas qui devraient appartenir au groupe « quartier ».

#### **2.4 L'utilité relative du CVV pour lutter contre les discriminations**

En synthèse, le CVV seul ne représente pas un outil permettant de réduire de manière significative le temps de recherche d'un emploi. Les propriétés intrinsèques et extrinsèques de l'outil ne semblent pas avoir un effet significatif sur la réduction des discriminations. En revanche, le travail de préparation et d'accompagnement préalable au tournage de CVV (comment se présenter en 1 minute) représente un atout pour les candidats et permet de réduire significativement le temps de recherche (environ 1,5 mois en moins). Le CVV semble plus adapté à une population spécifique (femmes et migrants) ou à certains postes (opérationnels ou liés aux métiers de l'image, du web et de la communication).

**Tableau 2.9 : Synthèse des résultats**

	<b>Hypothèses</b>	<b>Résultat</b>	<b>Conclusions</b>
H1 : les personnes ayant réalisé un CVV trouvent du travail plus rapidement	H1.1. : La population CVV a un délai de retour à l'emploi inférieur à la population témoin	Résultat non significatif	Le CVV n'améliore pas, en soi, le délai de retour à l'emploi.
	H1.2. : Les personnes ayant suivi les ateliers d'accompagnement et de préparation au CVV trouvent plus rapidement du travail que ceux qui ont été orientés.	Résultat statistiquement significatif	Les pratiques d'accompagnement des candidats ont un effet important (la réduction du temps de recherche est d'environ 1,5 mois)
	H1.3. : Les personnes ayant réalisé un CVV trouvent un CDI plus facilement (plutôt que CDD).	Résultat non significatif	Les pratiques d'accompagnement des candidats n'ont pas d'influence sur la capacité à trouver plus facilement un CDI qu'un CDD.
	H1.4. : Les personnes ayant bénéficié d'un accompagnement trouvent un CDI plus facilement (plutôt que CDD).	Résultat non significatif	Le CVV n'a pas d'influence sur la capacité à trouver plus facilement un CDI qu'un CDD
H2 : les CVV permettent aux candidats d'être plus facilement recrutés selon le contexte de l'emploi	H2.1. : Le CVV permet plus facilement d'être recruté pour des postes opérationnels que pour des postes fonctionnels	Résultat significatif uniquement pour les CVV (non significatif pour les témoins)	Le CVV favorise les candidats cherchant un poste opérationnel plutôt que fonctionnel.
	H2.2. : Le CVV joue un rôle positif dans les secteurs liés à l'image, les métiers du web et à la communication	Résultat à la limite de la significativité (faible sous-échantillon : 39 individus)	Le CVV semble aider plus les candidats des métiers liés à l'image, le web et la communication
H3 : le CVV permet de réduire les discriminations sur divers critères en terme de durée pour trouver un emploi	H3.1. : Le CVV permet de supprimer la discrimination entre hommes et femmes	Résultat significatif pour les CVV (non significatif pour les témoins)	Le CVV supprime la différence entre les hommes et les femmes qui existe bien dans le groupe témoin
	H3.2. : Le CVV permet de supprimer la discrimination entre migrants et non migrants	Résultat à la limite de la significativité pour les CVV (non significatif pour les témoins)	Le CVV semble supprimer la différence entre migrants et non migrants qui existe bien dans le groupe témoin
	H3.3. : Le CVV permet de supprimer la discrimination entre handicapés et non handicapés	Non testé : pas d'échantillon suffisant	
	H3.4. : Le CVV permet de supprimer la discrimination entre plus jeunes (- 30 ans) et les moins jeunes (+ 30 ans)	Résultat non significatif	Le CVV ne permet pas de réduire la différence entre les + de 30 ans et les - de 30 ans. Ces derniers trouvent toujours plus rapidement un emploi que les + de 30 ans.
	H3.5. : Le CVV permet de supprimer la discrimination entre personnes vivant dans les quartiers et les autres	Résultat non significatif (probable problème de méthodologie)	Aucune différence entre quartiers et non quartiers, tant chez les CVV que dans le groupe témoin.

## 2.5. D'autres utilités du CVV : Le lobbying, nouveau mode de gestion ?

Si nous revenons aux critères d'utilité des outils de gestion initiaux, les propriétés extrinsèques ne permettent pas de manière significative de réduire les discriminations. En revanche, le CVV a eu un impact comme vecteur d'influence de l'action dans le sens où la question des discriminations à l'embauche a été ramenée sur le devant de la scène avec cette expérimentation. Il représente donc un outil de lobbying au sein des médias et notamment d'internet. Tous les jours de nouveaux CVV font leur apparition sur le web en dehors de l'expérimentation de Mozaik RH. Ces CVV sont le plus souvent orientés pour des emplois dans le domaine de l'image et de la communication. Sans parler véritablement de constituer une nouvelle norme, l'expérimentation de Mozaik RH a été suivie d'un dispositif similaire mis en place par l'organisme FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) un an plus tard. De même, les concours de CVV se développent sur internet. Cet outil est utilisé largement au-delà de l'objectif de Mozaik RH de lutte contre les discriminations, tout simplement pour se différencier des autres candidats pour favoriser un recrutement (notamment dans les métiers de la communication).

L'utilité du CVV se traduit alors, non pas directement pour diminuer le délai d'embauche de population qui peut être discriminée, mais plutôt dans le cadre d'une mise en lumière du potentiel de cette population et pour dénoncer la discrimination à l'embauche. L'utilité du CVV tient de ce fait plus du vecteur d'influence de l'action et revêt un caractère d'utilité sociale. Sans nécessairement reprendre la définition de Gadrey (2006) de l'utilité sociale et les 10 critères liés qui sont propres au tiers secteur, toutefois, le CVV a montré une utilité sociétale plus que sociale dans le sens où il a joué un rôle de précurseur et de lutte active contre les discriminations à l'embauche. Son utilité est plus sociétale qu'économique. En effet, l'expérimentation de Mozaik RH a été largement médiatisée et a de ce fait mis en lumière les statistiques de la discrimination actuelle à l'embauche. Si sa performance et son utilité économique ne sont pas significatives (pas de réelle baisse de la discrimination à l'embauche pour les catégories étudiées), toutefois, sa médiatisation tient plus d'une activité de lobbying. Si nous nous référons à la définition de lobbying de Farnel (1993) et citée par Rival (2007) celle-ci tient d'une « *activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement les processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation de mesures législatives, normes et règlements et plus généralement, toute intervention ou décision des pouvoirs publics* ».

L'action de Mozaik RH correspond à ce vecteur d'influence de l'action qui prend la forme de lobbying. Le cabinet de recrutement spécialisé a donc réussi une partie de sa mission de lutte contre les discriminations à l'embauche en médiatisant le problème et en expérimentant de nouvelles pratiques de candidature.

### **Conclusion : repenser le CVV**

Cette recherche fondée sur l'expérience du cabinet de recrutement associatif Mozaik RH relativise l'utilité du CV Vidéo. Il facilite l'accès à l'emploi pour les postes opérationnels, tend à réduire les discriminations à l'embauche entre les hommes et les femmes ou entre migrants et non migrants. Il ne paraît cependant pas en l'état capable de réduire la durée d'accès à l'emploi, ni permettre de trouver un CDI plus facilement ou de réduire les discriminations à l'embauche à l'égard des moins jeunes. Cet outil de gestion vient en ce sens compléter la panoplie des outils déjà existants pour lutter contre les discriminations lors de la première étape du processus de recrutement. Il présente un intérêt certain selon nous pour plusieurs raisons.

D'un point de vue théorique, le CVV est selon nous une illustration de la nécessité de repenser l'utilité d'un outil de gestion en dépassant la vision uniquement économique. Si le CVV ne permet pas de réduire les délais d'embauche (et donc de réduire les coûts liés au processus), il est cependant « utile » au sens où il permet de rationaliser certains comportements (notamment à l'égard des femmes). Surtout, il constitue un outil pour certains acteurs du marché de recrutement (comme Mozaïk RH) pour affirmer leur positionnement actif dans la lutte contre les discriminations à l'embauche. Ce rôle d'outil de lobbying paraît aujourd'hui indispensable pour asseoir la prise de conscience collective.

D'un point de vue pratique, le CVV gagnerait certainement à évoluer. La forme choisie par Mozaïk RH peut être considérée comme traditionnelle, car permettant seulement au candidat de s'exprimer face à la caméra. De nombreux CVV fleurissent ces dernières années avec des formats originaux *via* notamment des animations et parodies de sites ou de séries TV. Ces CVV permettent de montrer une autre facette du candidat, sa créativité notamment, et paraissent pertinents pour tester les capacités attendues dans certains métiers comme ceux de la communication ou de l'image. Ce travail de création pourrait selon nous être bénéfique à n'importe quel candidat pour n'importe quel poste et apporter un plus dans le processus de recrutement. Dans le même sens, la durée des CVV est aussi à limiter à 1 minute environ, de façon à permettre au recruteur de les visionner presque aussi rapidement que des CV papier.

On peut finalement se demander si le CVV ne symbolise pas la nouvelle ère dans laquelle est entré le processus de recrutement. D'une part, les recruteurs multiplient les manières de tester les capacités en situation des candidats. Plus que se substituer aux CV papier, le CVV peut constituer un nouveau type de test, permettant de valider (ou pas) le comportement, les capacités d'expression, de créativité de l'individu. Il permet dès lors d'aller vers la rationalisation du processus tant recherchée par les entreprises et les pouvoirs publics. D'autre part, le CVV caractérise le poids de l'image tout au long du processus de recrutement, et donne la possibilité au candidat de maîtriser justement une partie de l'image qu'il veut transmettre au recruteur. Il permet ainsi potentiellement de rééquilibrer les rapports entre ces deux acteurs au cours de la première étape du processus d'embauche. Enfin, les résultats de notre recherche soulignent la nécessité d'accompagner les candidats au cours de ce processus, et confortent ainsi la tendance actuelle notamment de multiplication d'ateliers de recrutement ou de séances de coaching dédiés aux candidats.

Cette communication incite selon nous à développer d'autres recherches basées sur cet outil afin de tester l'utilité du CVV dans d'autres contextes, et surtout en appréhendant le point de vue des entreprises. A l'instar des tests mis en place pour le CVA, il pourrait être intéressant de conduire une expérience avec quelques entreprises ciblées et pour certains types de postes, afin d'aller vers la validation à plus grande échelle de nos résultats.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F., Labatut J. (2010), « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°3, sept, 5-37.
- Amadiou J.F. (2006), *Beauté, amour, gloire*, Odile Jacob, Paris.
- Boudes T., Cadin L., Pralong J. (2008) « Career narratives in résumés : the enactment of coherence », EGOS Colloquium, July, Amsterdam, Netherlands.
- CREST, Behaghel L., Crépon B. Le Barbanchon (2011), « Rapport sur l'évaluation d'impact du CV anonyme », 94 p. <http://www.crest.fr/images/CVanonyme/rapport.pdf>.
- Dominguez-Pery C. (2011), *Valeurs et outils de gestion – de la dynamique d'appropriation au pilotage*, Editions Lavoisier, Paris.
- Farnel F.J. (1993), *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*, Editions de l'organisation, Paris.
- Gadrey J. (2006), « L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation », in J-N. Chopart et al., *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaires - La Découverte « Recherches »*, 237-279.
- Galindo G., Surply J. (2010) « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Novembre, 29-55.
- Garner-Moyer H. (2008), « Le poids de l'apparence physique dans la décision d'embauche », *Le Journal des psychologues*, n° 257, 53-57.
- Garner-Moyer H. (2011), « La beauté : L'attention qui lui est allouée en phase de recrutement », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVII, 185-206.
- Grimand A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management et Avenir*, iss.4 – n°54, 237-257.
- Lacroix J.G. (1994), « Entrez dans l'univers merveilleux de Videoway » in Lacroix J.G., Tremblay G., *De la télématique aux autoroutes électroniques. Le grand projet reconduit*, Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec et Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 137-162.
- Le Goaziou V. (1992), « Usages et usagers : un travail de convergence », in Bruno Latour (ed.), *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris : L'Harmattan, col. Logiques sociales, 153-168.
- Lorino P. (2007), « Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de décision au modèle de l'action collective », in Martinet A-C. (dir.), *Sciences du management : épistémologie, pragmatique et anthropologie*, Vuibert, coll. Fnege, Paris.
- Moison J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Oiry E. (2009), *La dynamique des instruments de gestion : propositions pour un cadre d'analyse*, Habilitation à Diriger des Recherches, soutenue le 26 octobre 2009, Université de la Méditerranée.
- Rival M. (2007), « Rôle intelligence économique et performance boursière des entreprises : le cas de l'évaluation de la démarche de lobbying des entreprises françaises et anglaises par la méthode des études d'événement », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2007/1, n°174-175, 119-141.
- Shore L.M., Chung-Herrera B.G., Dean M.A., Holcombe Ehrhart K., Jung D.I., Randel A.E., Gangaram Singh G. (2009), « Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? » *Human Resource Management Review*, Volume 19, Issue 2, June, 117-133
- Yedder M.B., Frimousse S., Peretti J-M. (2011) « Le CV anonyme : les visions des DRH », *Management & Avenir*, n° 43, 253-264.