



Pratiques de recrutement et formes de discrimination des femmes diplômées – le cas du Chili

Prácticas de reclutamiento y formas de discriminación a mujeres profesionales – el caso de Chile

Hiring practices and types of discrimination against professional women – the case of Chile

Práticas de recrutamento e os tipos de discriminação contra mulheres profissionais – o caso do Chile

Rosario Undurraga et Emmanuelle Barozet



Éditeur :

IPEAT, Université Toulouse - Jean Jaurès

Édition électronique

URL : <http://orda.revues.org/2357>

DOI : 10.4000/orda.2357

ISSN : 2273-0095

Référence électronique

Rosario Undurraga et Emmanuelle Barozet, « Pratiques de recrutement et formes de discrimination des femmes diplômées – le cas du Chili », *L'Ordinaire des Amériques* [En ligne], 219 | 2015, mis en ligne le 18 décembre 2015, consulté le 03 octobre 2016. URL : <http://orda.revues.org/2357> ; DOI : 10.4000/orda.2357

Ce document a été généré automatiquement le 3 octobre 2016.



L'Ordinaire des Amériques est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Pratiques de recrutement et formes de discrimination des femmes diplômées – le cas du Chili

Prácticas de reclutamiento y formas de discriminación a mujeres profesionales – el caso de Chile

Hiring practices and types of discrimination against professional women – the case of Chile

Práticas de recrutamento e os tipos de discriminação contra mulheres profissionais – o caso do Chile

Rosario Undurraga et Emmanuelle Barozet

NOTE DE L'AUTEUR

Cet article s'inscrit dans les projets de recherche Fondecyt *Iniciación* n° 11150862 et postdoctoral n° 3120206 dirigés par Rosario Undurraga, qui ont permis entre autres la réalisation des entretiens, et Fondecyt régulier n° 1130276 dirigé par Emmanuelle Barozet, projets financés par la Commission Chilienne de Recherche Scientifique et Technologique, CONICYT. Emmanuelle Barozet est chercheuse associée du Centre d'Études du Conflit Social et de la Cohésion (COES, CONICYT/FONDAP/15130009). Nous remercions également Nicole Forstenzer pour ses commentaires et Manuela Badilla, assistante de recherche, ainsi que les évaluateurs anonymes et l'éditeur de l'*Ordinaire des Amériques*.

Introduction

- 1 Cet article a pour but de décrire et d'analyser dans le cas du Chili les pratiques de recrutement et de sélection de personnel en vigueur dans le cas des femmes diplômées, c'est-à-dire dans un secteur qui se réclame de critères méritocratiques et égalitaires. En effet, dans ce pays en développement de 17 millions d'habitants du Cône Sud de l'Amérique latine, le système néolibéral est sans doute l'un des plus avancés au monde, mais les femmes diplômées sont encore peu présentes sur le marché du travail, particulièrement aux postes de décision. Il s'agit d'un pays stable sur le plan économique et politique¹ mais au sein duquel il existe encore des inégalités sociales très marquées². Comme 70 % des nouveaux diplômé-e-s représentent la première génération de leur famille ayant accès à une formation universitaire (Orellana 2011), la question de l'insertion sur le marché du travail des diplômé-e-s est devenue une des principales préoccupations des jeunes chiliens et de leurs familles. Les femmes sont d'ailleurs depuis 2009 plus nombreuses à obtenir un diplôme universitaire que les hommes, et 85,5 % des femmes chiliennes diplômées travaillent, pratiquement à égalité avec les hommes. Malgré cela, elles représentent moins de un cinquième des postes à responsabilité (PNUD 2010).
- 2 La plupart des employeurs qui embauchent des diplômé-e-s passent aujourd'hui par des entreprises de recrutement externes ou possèdent leurs propres services de ressources humaines, dont les fonctions sont standardisées, ce qui laisse penser que la discrimination sous toutes ses formes devrait être moindre pour cette partie de la population. Toutefois, dans un pays où les inégalités catégorielles (Tilly 1999) pèsent sur la parité entre les sexes, comme dans beaucoup de pays, observer les processus de recrutement et de sélection des personnels diplômés permet de mettre au jour comment la modernisation économique et sociale qui traverse ce continent, dans la version néolibérale chilienne, met en tension différents principes. Cette analyse nous permet de problématiser le lien entre modernisation économique dans un pays émergent d'une part, et la prégnance de structures matérielles et de valeurs culturelles et éthiques d'autre part, dans le cas particulier de la sélection du personnel sur le marché du travail des diplômé-e-s. Existe-t-il un rapport entre les pratiques de sélection du personnel au Chili et la moindre participation des femmes diplômées à des postes à responsabilité ou de pouvoir ?
- 3 Dans cet article, nous décrivons d'un point de vue empirique comment opèrent certaines pratiques qui limitent directement et indirectement l'intégration et l'évolution professionnelle des femmes. Nous nous intéresserons non pas au marché du travail féminin dans son ensemble, qui a fait l'objet d'importants travaux en Amérique latine depuis les années 1980, mais au sous-groupe en pleine transformation des diplômées. Nous montrerons sur la base des témoignages des acteurs eux-mêmes que, malgré le développement timide d'une législation en faveur de l'équité entre les sexes et de procédures standardisées, des formes de discrimination à la fois directe et indirecte opèrent de manière simultanée.
- 4 Le présent article prend appui sur un terrain de recherche réalisé au Chili entre janvier et juin 2012, fondé sur 43 entretiens en profondeur, répartis en trois groupes : un premier groupe représentant des employeurs, des directeurs d'entreprise, des chefs d'équipe ; un deuxième groupe représentant des recruteurs, des spécialistes de la sélection, des consultants en ressources humaines ; et un troisième groupe, composé de cadres ayant

été candidat-e-s dans un processus de sélection³. Les personnes ayant participé à l'étude évoluent notamment dans l'industrie minière, le secteur bancaire, les universités, la grande distribution, ainsi qu'au sein d'organismes publics. L'échantillon est composé de personnes âgées de 24 à 65 ans résidant à Santiago du Chili. Il s'agit de 22 hommes et de 21 femmes, 39 Chiliens et 4 étrangers⁴. Rappelons, comme le soulignent Petersen et Togstad (2006), que les procédures de sélection sont l'un des aspects les moins connus de la relation entre employeur et employé, en particulier en raison de l'absence de données ou de la difficulté de les élaborer ; et qu'il est rare que le point de vue de tous les acteurs soit pris en compte, comme nous le faisons ici.

- 5 Dans une première partie, nous reviendrons brièvement sur les recherches les plus récentes dans le domaine de la sociologie et de la psychologie du travail, ainsi que sur les procédures de recrutement. Nous présenterons ensuite la spécificité de la situation chilienne par rapport à cette question, en prenant en compte les éléments tant matériels que culturels ou légaux sur lesquels se fondent la division sexuelle du travail. Dans une troisième partie, qui clôt la section théorique et de présentation du contexte, nous analyserons la réglementation et les zones d'ombre des processus de sélection des diplômé-e-s au Chili. Les trois dernières sections de cet article sont fondées sur l'analyse du matériel empirique. Nous montrerons tout d'abord la persistance de perceptions et de pratiques discriminatoires directes envers les femmes du fait de la maternité, avant de décrire puis d'analyser dans la cinquième et la sixième partie comment opèrent respectivement des mécanismes de discrimination indirecte, que ce soit du fait de réseaux qui fonctionnent comme des filtres ou de la prégnance des rôles de genre dans les différents secteurs de l'économie et leur impact sur les procédures de sélection.

1/Recrutement, genre et marché du travail : les apports récents

- 6 L'équité de genre est définie comme la justice dans le traitement des femmes et des hommes en fonction de leurs besoins respectifs (PNUD 2013). Elle correspond au droit universel et sans restrictions des hommes et des femmes à jouir de la citoyenneté politique, civile et sociale. Si l'on considère qu'une opportunité est un accès à un avantage (Roemer 1996), la discrimination affecte directement les opportunités des femmes, en particulier dans le domaine de l'accès à l'emploi, de la permanence sur le marché du travail et de l'évolution professionnelle. La discrimination est un ensemble d'« actions et de pratiques menées par les membres de groupes [...] dominants qui possèdent un impact différencié et négatif sur les membres de groupes [...] subordonnés » (Feagin et Eckberg 1980). En ce sens, la discrimination est un traitement différentiel et préjudiciable appliqué à quelqu'un du fait qu'il-elle appartient ou est perçu-e comme appartenant à un groupe ou à une catégorie sociale particulière.
- 7 Deux types de discrimination sont en général mis en avant dans les études sur les procédures de recrutement (Musselin et Pigeyre 2009) : la discrimination directe et la discrimination indirecte. La première correspond à un « traitement défavorable fait à une personne sur la base de sa couleur de peau, sa religion ou ses convictions, son âge, son sexe ou son orientation sexuelle ou tout handicap qu'il ou elle peut avoir » ; la discrimination indirecte implique « l'existence d'une disposition, d'un critère ou d'une pratique qui [...] crée en fait un désavantage pour des individus présentant une différence

en termes de couleur de peau ou d'origine ethnique, de religion, de convictions, d'âge, de sexe ou d'orientation sexuelle ou tout handicap par rapport à d'autres personnes » (Schutter 2001). En ce sens, la discrimination indirecte « résulte de l'utilisation d'un critère apparemment neutre mais dont l'impact est discriminatoire » (Ghirardello 2005)⁵.

- 8 Dans le domaine de la sociologie et de la psychologie, ainsi que dans le domaine des études de genre, un ensemble de travaux récents a apporté des éléments de compréhension des mécanismes de discrimination qui opèrent sur le marché du travail, en particulier dans les pays développés⁶. Parmi ces études, il a été démontré que, bien que des mesures en faveur de l'équité entre genres aient été mises en place depuis maintenant plus de trente ans, et que les théories de la justice sociale en général (Cortéséro *et al.*, 2013) se soient répandues au sein des opinions publiques (Sears *et al.*, 2000), les hommes sont toujours plus représentés que les femmes dans les postes de responsabilité ; ils sont aussi mieux payés et bénéficient de plus de promotions. Cette situation se reproduit en Amérique latine et au Chili en particulier, du fait de la ségrégation de genre verticale et horizontale du marché du travail (Cárdenas *et al.* 2014), malgré un accès aujourd'hui paritaire à l'éducation supérieure.
- 9 En ce qui concerne le recrutement professionnel, celui-ci est défini par l'ensemble des étapes au cours desquelles un organisme recherche des candidats pour un poste de travail. La sélection correspond quant à elle à la phase finale d'entretien des candidats présélectionnés et de la décision d'embauche (O'Meara et Petzall 2014). La sélection dans le domaine du travail impliquant par définition de délaissier des candidats au profit d'un seul, l'explicitation des critères est cruciale pour éviter la discrimination. Comme les pratiques de recrutement standardisées se sont largement développées au cours des quarante dernières années (Ghirardello 2005), il existe un champ de recherche important réparti entre divers sous-domaines de la sociologie et de la psychologie : l'application des tests de sélection (Powell *et al.* 2011 ; Barros 2011), les perceptions des recruteurs (Eagly et Karau, 2002 ; Graves, 1999), l'existence de mécanismes plus ou moins conscients en faveur des hommes et des attributs dont ils sont supposés être porteurs (Adler et Irzaeli 1994 ; Liff et Ward 2001), l'auto-perception d'infériorité de la part des femmes et les phénomènes d'auto-discrimination (Jost 1997 ; Ghirardello 2005), les contextes d'émission de jugements de la part des recruteurs sur les candidats (Biernat et Kobryniewicz 1997 ; Eymard-Duvernay et Marchal 1997), ou différents aspects combinés liés à l'intersectorialité des désavantages sociaux (Holvino 2010 ; Undurraga 2012).
- 10 Par ailleurs, il a été montré dans divers contextes que la rationalisation des procédés de recrutement ainsi que la diffusion des pratiques liées au *management* ont en partie réduit l'arbitraire ou la discrimination, mais que ces pratiques, toutes standardisées et conscientes qu'elles soient, laissent la place à des zones d'ombre. En termes généraux, ces travaux montrent l'existence de mécanismes de discrimination plus ou moins visibles aux yeux des acteurs, avec des variations cependant selon les contextes, le niveau socio-économique des candidats, le type et le niveau d'emploi sollicité, le secteur économique, le type d'entreprise ou d'institution, ainsi que bien sûr l'effet combiné du genre avec d'autres variables comme l'âge – en particulier l'étape au sein du cycle reproductif –, le nombre d'enfants ou l'origine ethnique⁷. L'absence de méthodes infaillibles de recrutement est d'ailleurs un constat généralisé, bien au-delà de la question du genre, entre autres du fait du coût en temps et en argent d'évaluations complètement transparentes, et de l'impossibilité d'objectiver toutes les étapes du processus (Jouve et Massoni 1996). En ce qui concerne les recruteurs, ils doivent souvent faire face à des

exigences contradictoires ou ambivalentes, difficiles à concilier, loin d'une logique d'action univoque (Cortéséro *et al.* 2013). De leur côté, même s'ils peuvent être critiques par rapport aux pratiques de sélection auxquelles ils sont soumis, les candidat-e-s ont peu de marge de manœuvre. Les croyances collectives et les préjugés sont donc plus souvent présents au cours du processus que sa standardisation ne le laisse entrevoir (Ghirardello 2005).

- 11 Les travaux récents portent en général sur des secteurs d'activité particuliers, comme le monde universitaire (Musselin et Prigeyre 2009 pour la France ; Beaufaÿs et Kraiss 2005 pour l'Allemagne), le secteur de la restauration (Neumark *et al.* 1996), la musique (Goldin et Rouse 2000), le monde de l'entreprise (Cassell 1996 ; Kaley *et al.* 2006), ou de la banque (Petersen et Togstad 2006). Ces études concluent qu'en général, les femmes seraient plus facilement recrutées dans les services, la banque, et à des postes de moindre responsabilité, mais que la discrimination tend à disparaître dans les pays nordiques et aux Etats-Unis, dans certains secteurs. La plupart des recherches récentes, sont expérimentales, sur la base des *correspondence testing* ou *pair audit methodology* (Glick *et al.* 1988 ; Bertrand et Mullainathan 2004 ; Riach et Rich 2002 ; Amadiou 2004) ou fondées sur des procédés réels de révision de petites annonces (Marchal et Rieucan 2004). Certaines portent sur la totalité du processus de recrutement (García-Izquierdo et García-Izquierdo 2007) ou seulement sur l'avancement professionnel sur les lieux de travail. En général, ces travaux se centrent sur les pays développés, en particulier les Etats-Unis (Jacobs 1992 ; Neumark *et al.* 1996), la Grande Bretagne (Firth 1982), le Canada (Powell *et al.* 2011), la France (Petit 2007 ; Musselin et Pigeyre 2009), l'Espagne (Salgado et Moscoso 2008) ou les pays nordiques (Albrecht *et al.* 2003 ; Petersen et Togstad 2006)⁸.
- 12 Dans ce domaine particulier, les études sont encore rares en Amérique latine, tout spécialement pour les femmes diplômées. Les travaux disponibles proviennent souvent du domaine même du recrutement, comme des manuels ou des analyses de processus de recrutement favorables à la non-discrimination (Alles 2003, pour le Mexique). Dans le cas du Venezuela par exemple, les travaux de Sulbarán (2009) fondés sur des entretiens avec des recruteurs montrent comment opèrent les stéréotypes. Pour le Brésil, on peut citer les travaux de Baumgartla et Primib (2006) sur les tests psychologiques. D'autres travaux comme ceux de Mazon et Trevizan (2000) dans le cas du Brésil montrent les effets des pratiques de discrimination à l'embauche, dans une perspective de recherche action. Finalement, les travaux d'Ortega (2006) pour la Colombie s'attachent plus particulièrement à la discrimination de genre dans le secteur bancaire. On peut également citer les travaux de Galarza *et al.* (2011) et Kogan *et al.* (2011) pour le Pérou. En ce qui concerne le Chili, les travaux les plus importants sont ceux de Bravo *et al.* (2008), qui utilisent le *correspondence testing*, et ceux de Barros (2011) qui analysent l'utilisation des tests psychologiques et de personnalité lors de la sélection de personnel.

2/La situation latino-américaine et chilienne dans le domaine de l'accès des femmes au marché du travail

- 13 En Amérique latine et dans les Caraïbes, le taux de participation des femmes sur le marché du travail atteint 53,6 % en 2012, selon les chiffres les plus récents de l'OIT, dix points de plus qu'en 2002, mais un tiers de ce total correspond à des emplois précaires. En termes généraux, ces chiffres ne diffèrent guère de la moyenne européenne et des pays développés (52,8 % selon l'OIT pour l'année 2012), mais ils sont nettement inférieurs aux

pays les plus libéraux dans ce domaine comme les Pays-Bas, certains pays africains ou du sud-est asiatique (80 %). Au Chili, le taux de participation est de 44,6 % pour les femmes et 66,9 % pour les hommes (INE 2015)⁹. L'augmentation de la participation des femmes s'accélère au cours des dernières années, car le Chili possédait encore en 2007 le taux de participation féminine le plus bas de la région. Cette hausse est en partie liée à la croissance économique soutenue sur l'ensemble de la période (environ 5,5 % annuels), qui crée à son tour une forte demande de postes de travail (PNUD 2010). Pour mieux comprendre le marché du travail chilien, il faut aussi noter que la dérégulation et la flexibilisation sont plus poussées qu'ailleurs du fait du modèle néolibéral (Sehnbruch 2006). Soulignons aussi que les femmes chiliennes présentes sur le marché du travail ont un niveau d'éducation supérieur à celui des hommes (Ñopo 2007). Cette information est aussi valide dans toutes les tranches d'âge et secteurs d'emploi (Contreras *et al.* 2004). Les inégalités ne se produisent donc pas à l'université, mais bien sur le marché du travail.

14 La moindre présence des femmes sur le marché du travail en Amérique latine et au Chili en particulier répond à différentes causes, notamment liées à la culture conservatrice et religieuse (Contreras et Plaza 2010 ; Undurraga 2011 ; Palacios et Martínez 2006). Ceci se traduit par une configuration particulière du rôle des hommes et des femmes au sein de la société, de la famille et du marché du travail (Contreras *et al.* 2012). Plusieurs enquêtes révèlent en effet que la famille est l'un des aspects les plus importants de la vie des Chiliens (Thumala 2007) et que le travail des femmes dépend de la relation à la famille et au travail reproductif (Undurraga 2011 ; Guzmán *et al.* 1999). Ces travaux mettent aussi en avant comme facteurs structurels explicatifs de la moindre présence des femmes sur le marché du travail des rémunérations plus faibles en moyenne¹⁰, le peu d'aides publiques pour faciliter le maintien d'un emploi avec l'éducation des enfants, le coût des crèches, la semaine de 45 heures, le coût des transports et le temps qu'impliquent les déplacements, le manque d'aménagements ou de temps partiels (Sehnbruch 2006 ; Undurraga 2013), ainsi que le fait que le revenu des femmes soit encore souvent considéré comme un revenu d'appoint (PNUD 2010). Le Chili est aussi connu pour ses politiques restrictives dans le domaine de la famille : suite à l'offensive conservatrice de la dictature du général Augusto Pinochet (1973-1990) dans l'ensemble de la société chilienne, ce n'est qu'en 2004 que le divorce est légalisé. Les droits en matière de sexualité et de procréation, en particulier l'accès à la contraception sont limités, et l'IVG n'est pas légal malgré les débats en cours (Casas et Vivaldi 2013). En outre, le discours sur les coûts associés au travail des femmes, sur la famille elle-même est encore très courant. Une étude comparée prenant en compte 24 pays montre que l'approbation de l'intégration des femmes sur le marché du travail était encore faible il y a dix ans. Les Chiliens pensent en général que la mère est la personne la plus adéquate pour prendre en charge l'éducation des jeunes enfants et que les enfants et la famille peuvent souffrir du fait que la mère travaille en dehors du foyer (Lehmann 2003). On peut donc s'attendre à ce que les familles optent pour une séparation du travail productif et du travail reproductif, les avantages et les coûts étant très clairs pour les deux sexes. Ces données permettent de mieux comprendre les attentes sociales et la perception des rôles « adéquats » qui pèsent sur les hommes et les femmes dans cette région, ce qui influe directement sur les choix de vie individuels et familiaux (Guzmán et Mauro 2004 ; Undurraga 2013).

15 Dans le but de préciser le contexte, ainsi que les limites et les apports de notre analyse, il est important de souligner, par opposition avec d'autres pays de la région, que la croissance économique prolongée que connaît le Chili depuis la fin des années 1980 a

signifié une véritable rupture dans les modèles de mobilité sociale (Espinoza *et al.* 2013). Le nombre de femmes ayant accès à une formation universitaire a augmenté régulièrement au cours des vingt dernières années. De fait, depuis 2009 elles représentent plus de 50 % des diplômé-e-s (Enquête CASEN 2009). Malgré cela, la présence des femmes ne dépasse pas 22 % dans les sphères de pouvoir (politique, économique, symbolique et social) (PNUD 2010). Tout particulièrement dans le domaine économique, les femmes sont quasiment absentes : parmi les postes supérieurs d'encadrement et de direction, il n'y a que 8 % de femmes dans le secteur privé, 6 % dans les entreprises de l'Etat et seulement 1 % dans les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse (ComunidadMujer 2013). Cette différence, marquée dans les secteurs plus féminisés (PNUD 2010), est présente sur l'ensemble du marché du travail, ce qui montre la distance entre les textes de loi qui promeuvent l'égalité entre les sexes et la réalité. Le constat est commun aussi chez les hommes diplômés :

« Je crois que si, ça joue en notre faveur [d'être un homme]. Disons que je crois qu'aujourd'hui au Chili il y a de la discrimination, de la discrimination fondée sur le sexe. Si tu regardes cette entreprise, il y a 50 personnes et seulement deux femmes. Elles sont toutes les deux secrétaires »,
(entretien n° 26, homme de 32 ans, ingénieur dans une entreprise électrique).

- 16 La faible présence de femmes dans certains secteurs est en outre renforcée par l'écart de salaires. En effet, Ñopo (2012) a montré que les hommes diplômés peuvent gagner au Chili 50 % de plus que les femmes ayant le même niveau d'étude. Cette sous-directrice de la sélection d'une entreprise virtuelle de recrutement le confirme en ces termes :

« Il y a encore de la discrimination dans tous les sens du terme. Je veux dire que les femmes aux mêmes postes que les hommes, avec les mêmes responsabilités, gagnent moins »,
(entretien n° 37, femme de 38 ans, psychologue et sous-directrice de sélection pour un site Internet de recrutement).

3/Régulations et dérégulations du marché de l'emploi et de la sélection de personnel au Chili

- 17 Dans le domaine de la législation du travail et des droits des femmes, le Chili a souscrit les accords internationaux promus par les Nations Unies (PNUD 2010)¹¹. La constitution chilienne interdit d'ailleurs toute forme de discrimination (article 19 n° 16). Il n'existe cependant pas de ministère des droits des femmes : l'organisme chargé de ce domaine, créé en 1991, ne possède que le rang de service, même si sa directrice possède le rang de ministre. D'importantes lacunes demeurent pour la protection des femmes en particulier dans le domaine du travail¹². Dans le même ordre d'idée, ce n'est qu'en mai 2009, sous le premier gouvernement de Michelle Bachelet (2006-2010), que le Congrès a approuvé une loi garantissant le droit à une égale rémunération des hommes et des femmes pour le même poste de travail, alors qu'aux États-Unis elle a été votée dès 1963, puis en Grande Bretagne en 1970 et finalement en 1975 pour la Communauté Européenne.
- 18 En 2005, la Direction du Travail a réalisé une étude sur les offres de travail, démontrant que 12 % des offres étaient à l'époque discriminatoires (Dirección del Trabajo 2005). Les demandes les plus courantes sont l'inclusion d'une photo dans le CV, la restriction des offres en fonction de l'âge, du sexe ou de l'apparence physique. Le Code du Travail a d'ailleurs été remanié en 2011 dans le but d'éviter la discrimination. En outre, dans la fonction publique, l'inclusion de la photo n'est plus obligatoire et tant dans le privé que

dans le public, il est interdit de demander aux femmes un test de grossesse au moment de l'embauche. Il existe aussi un système d'amendes pour les contrevenants à la loi. Toutefois, dans le domaine de la sélection du personnel, il est difficile de définir ce qui constitue un cas de discrimination : les critères de sélection ne sont pas toujours publics et les candidats dénoncent rarement les situations discriminatoires, que ce soit par manque d'information, par asymétrie de pouvoir entre recruteurs et candidat-e-s, par peur des représailles ou de se forger une réputation de personne conflictuelle, ou par non-reconnaissance du caractère illégal de ces pratiques.

- 19 En ce qui concerne les diplômé-e-s, l'évaluation professionnelle et efficiente des candidat-e-s est une tendance nouvelle sur le marché du travail chilien depuis environ vingt ans. En atteste la prolifération de consultants, de chasseurs de tête et d'experts de la recherche et de la sélection de personnel, en particulier pour les diplômé-e-s de haut niveau. En outre, ce secteur s'appuie sur le développement des nouvelles technologies. Bien que la loi oblige à publier les offres d'emploi dans les journaux, en particulier dans le secteur public, alors que le secteur privé n'est pas soumis à cette régulation, la diffusion des offres d'emploi se fait en général par Internet. Ensuite, les techniques sont standardisées, bien qu'elles ne soient pas toutes utilisées : révision des CV, auditions et entretiens, évaluation psycho-professionnelle qui peut inclure l'application de tests psychologiques et d'intelligence, *assessment center* (simulation d'une tâche à réaliser ou d'une situation à résoudre), entretien collectif, évaluation par compétences, système de *ranking* et de quantification des CV (Undurraga 2012).
- 20 La participation d'experts externes au processus de recrutement et de sélection est souvent mise en avant dans le cadre de discours soulignant la transparence et l'égalité des chances entre candidats. Le discours dominant sur le marché du travail chilien affiche sa confiance dans les processus standardisés fondés sur des tests psychométriques appliqués par des experts, la plupart du temps des psychologues. C'est ce qu'affirme un haut fonctionnaire du Service Civil, bureau chargé du recrutement et de la sélection pour les postes publics :
- « C'est un système transparent, méritocratique, d'opportunités, d'accès, de chances égales pour tous les citoyens, qui sont les principes fondamentaux consacrés par la Constitution chilienne »,
(entretien n° 39, homme de 43 ans, ingénieur civil et fonctionnaire du gouvernement).
- 21 S'agissant des candidats, certains soulignent également le fait que la sélection opère à partir des qualités et des mérites des postulants. La réponse de cet ingénieur commercial, qui travaille dans une entreprise multinationale, à la question de savoir comment il a obtenu son poste actuel et comment se passe la sélection du personnel au sein de l'entreprise, en constitue une illustration :
- « C'est un processus ouvert où on est en concurrence avec des candidats de tous les horizons et bien-sûr, celui qui a le plus de qualités ou qui est le plus adapté au poste est embauché »,
(entretien n° 28, homme de 32 ans, ingénieur commercial dans une multinationale du secteur alimentaire).
- 22 Pour les deux hommes dont nous venons de citer les entretiens, le système est donc efficace et non discriminatoire. Toutefois, la distance entre idéal et réalité est un facteur important à prendre en compte lors de l'analyse des procédures elles-mêmes, ainsi que des perceptions et des jugements qui se développent à leur propos.

4/La pierre d'achoppement : travail productif versus travail reproductif

- 23 Comme dans beaucoup de pays, la principale discrimination, à la fois directe et indirecte que subissent les femmes sur le marché du travail, a trait à la possibilité d'une grossesse¹³. Bien que la législation chilienne actuelle prohibe la discrimination directe, la question de la grossesse fait souvent surface lors des processus de recrutement. La première forme de discrimination – directe – tient au fait de laisser de côté les CV des femmes en âge fertile ou de leur demander si elles vont avoir un enfant. C'est en général par le biais des questions personnelles posées aux candidates lors de l'entretien d'embauche, portant par exemple sur leur vie privée et leurs projets familiaux, qu'apparaissent ces pratiques. C'est ce que rapportent une femme cadre travaillant dans l'industrie du tabac et une fonctionnaire du gouvernement :

« Une fois je me suis présentée en tant que candidate pour être chargée de la sélection dans une entreprise du secteur alimentaire. Ils m'ont dit que je devais m'engager à ne pas avoir d'enfants au cours des trois années suivantes. Je leur ai dit que je ne pouvais pas le leur promettre. Et bien sûr, je n'ai pas eu le poste, mais je préfère ça que de travailler dans une entreprise avec ce type de contraintes », (entretien n° 40, femme de 32 ans, ingénieure commerciale dans une compagnie de tabac).

« Ensuite je suis allée à un autre entretien où ils m'ont aussi demandé si je ne comptais pas avoir un bébé (...). Même si j'en souhaitais un, je n'allais pas leur dire », (entretien n° 29, femme de 24 ans, historienne travaillant pour le gouvernement).

- 24 De nombreux employeurs s'inquiètent en outre des coûts de remplacement que signifie le congé maternité. Il a cependant été démontré dans cinq pays d'Amérique latine (Abramo et Todaro 2002) que le surcoût lié à la maternité ne représente que 2 % du coût salarial pour les employeurs. Du fait que les femmes sont payées un tiers de moins que les hommes en général, la main d'œuvre féminine reste donc moins chère que la main d'œuvre masculine. Les données objectives n'ont toutefois pas encore mené à la disparition de ce stéréotype courant, même parmi les femmes. Cette ingénieure informatique ayant un poste à responsabilité dans une entreprise d'audit affirme par exemple :

« Dans l'idéal moi je préfère avoir plus d'hommes, à cause des congés maternité. Parce qu'en plus l'idée qu'on se faisait avant, d'avoir des enfants après le mariage, c'est passé aussi ce paradigme. Aujourd'hui des femmes célibataires font des bébés, à tout âge, alors les femmes c'est compliqué pour moi », (entretien n° 5, femme de 54 ans, ingénieure informatique et directrice d'entreprise d'audit dans le secteur comptable et des impôts).

- 25 En effet, s'agissant des normes de protection de la maternité, la coresponsabilité parentale est encore lointaine : le congé de maternité a été rallongé à 18 semaines pour la mère, avec la possibilité d'en faire bénéficier le père (avec un maximum de 6 semaines toutefois), mais celui-ci ne reçoit que cinq jours de congés en temps normal. Ensuite, une fois passé le congé maternité, la question des soins des enfants étant toujours présente, puisque cette responsabilité incombe principalement aux femmes, soit à une autre femme par délégation (Gammage 2012). Ainsi, un chef de service dans une banque affirme :

« J'ai toujours travaillé avec beaucoup de femmes et il faut comprendre qu'ici au Chili, même si c'est vrai que les hommes et les femmes travaillent, les femmes ont

un rôle particulier et la responsabilité de la maison et ça c'est une réalité. Alors la nounou qui n'est pas arrivée, il faut se dire qu'elle n'arrivera qu'à 10 heures du matin parce qu'elle devra voir si elle laisse les enfants avec sa mère, sa belle-mère. Je ne sais pas ce qu'elle fait de ses enfants, mais elle doit trouver une solution », (entretien n° 13, homme de 52 ans, comptable, chef de service dans une banque nationale).

5/Réseaux de recrutement : les formes de la discrimination

- 26 Outre la possibilité de la grossesse et du coût supposé du congé de maternité, d'autres facteurs interviennent dans les processus de recrutement des femmes diplômées en particulier. Malgré les évolutions liées au marché de l'emploi et aux façons d'atteindre de nouveaux candidats, le recours aux réseaux de contacts et/ou personnels demeure incontournable, ce qui constitue un premier filtre, en particulier pour les femmes jeunes, qui tendent à quitter le marché du travail pour s'occuper des enfants, alors que les hommes accumulent de l'expérience. Dans les secteurs où nous avons réalisé les entretiens, on préfère généralement atteindre des personnes déjà actives. La stratégie consiste donc à identifier des cadres exerçant des fonctions similaires au poste à pourvoir et à leur proposer de participer au processus de sélection ou bien de recommander des candidats appropriés :

R : « Notre méthode de travail consiste surtout à chercher quelque chose qui marche déjà ; je ne vais pas chercher du nouveau [...]. Si le gars¹⁴ a déjà bossé dans le même domaine, s'il a fait la même chose et que ça s'est bien passé, alors il est très probable qu'il le fasse bien à nouveau.

Q : Donc la majorité des gens que vous cherchez ont déjà un travail.

R : (...). Oui, car nous cherchons des cadres ; ce sont des gars qui ont déjà une carrière ; y'a pas beaucoup de gars nouveaux », (entretien n° 3, homme de 37 ans, ingénieur civil dans une entreprise de ressources humaines internationale).

- 27 La préférence dans ce cas n'ira donc pas à une femme qui s'est retirée temporairement, puisqu'il est important d'être actif sur le marché du travail et d'avoir de l'expérience dans les postes de gestion. D'autre part, si les réseaux professionnels et les recommandations d'autres diplômé-e-s sont essentiels pour l'accès à l'emploi et que la plupart des personnes actives sur le marché du travail et à des postes d'encadrement et de direction sont des hommes, alors les femmes tendent à être moins informées d'autres opportunités d'emploi et sont moins susceptibles d'être recommandées par d'autres (Erickson 1997). Cela aurait des effets d'une part sur la quantité d'offres d'emploi et d'autre part sur le niveau de responsabilité des postes auxquels les femmes peuvent accéder. Voilà ce qu'exprime le chargé du recrutement d'une entreprise minière :

« Si l'ingénieur des mines est un homme, il aura certainement plus d'hommes que de femmes dans ses réseaux de contacts. Mais s'il s'agit d'une ingénieure des mines, alors peut-être qu'elle aura plus de femmes dans ses réseaux de contacts. Donc cette ingénieure des mines est peut-être essentielle à identifier pour que nous puissions accéder à des réseaux de contacts », (entretien n° 8, homme de 47 ans, administrateur public chargé du recrutement dans une entreprise minière).

- 28 S'agissant des réseaux, d'autres études font valoir l'importance des contacts personnels et professionnels pour accéder à l'emploi (Undurraga 2011). Ceci serait d'autant plus pertinent dans la culture nationale chilienne où les connaissances et les amis, la

réciprocité et la chaîne de faveurs ou le « piston » (Barozet 2006) sont incontournables et permettent d'établir des liens de loyauté, dans une société où la confiance interpersonnelle et vis-à-vis des institutions est très basse (Enquête COES 2014). La recommandation personnalisée est donc souvent l'élément qui fait la différence. Comme l'exprime un directeur d'une entreprise de matériel du bâtiment :

« Je pense que le processus de sélection [des diplômés] doit être plus professionnel. Il y a beaucoup de copinage, d'amitiés, surtout dans les postes de direction, des rapports plutôt informels. Et parmi les responsables, le tout c'est d'avoir eu l'info, mais il y a peu de processus de sélection bien faits »,
(entretien n° 11, homme de 35 ans, comptable et directeur d'une entreprise de bâtiment).

- 29 La reconnaissance explicite de processus de sélection laxistes correspond d'ailleurs à une forme d'entre soi, une des principales valeurs cultivées par les Chiliens (Barozet 2006).

« En général, le Chili est encore un pays de piston. Il est difficile de ne pas faire confiance au candidat qui est recommandé. Et vous savez, j'en ai fait l'expérience, la plupart des jobs qui sont offerts ne sont pas réels. Ils sont publiés dans les journaux, mais ceux qui sont choisis sont déjà présélectionnés. Disons que s'il y a un poste à pourvoir et que le vice-président de l'université me dit « j'ai ton candidat », je lui dis envoie-le moi. C'est tout. Point final »,
(entretien n° 16, homme de 50 ans, poste à responsabilité dans une université).

- 30 En résumé, en raison de la plus faible participation des femmes diplômées aux postes à responsabilité au Chili et de leur retrait temporaire pour prendre soin des enfants, tend à se développer un circuit fermé de « contacts » et de personnes « recommandées » et déjà actives sur le marché du travail, dont la plupart sont des hommes. Ceci est un des facteurs explicatifs de la reproduction de cercles à dominante masculine dans les milieux hautement diplômés.

6/Secteurs traditionnels et non traditionnels : des limites encore plus claires

- 31 Même pour les diplômé-e-s, les formes de discrimination de genre, qu'elles soient directes ou indirectes, ont plus de chances de se produire dans les secteurs qui ne sont pas considérés comme « naturellement » féminins. Cela est tout particulièrement vrai dans les secteurs comme les mines, l'un des secteurs les plus dynamiques et les plus riches du pays¹⁵ – le Chili produit 60 % du cuivre mondial –. Même si la main d'œuvre y est très qualifiée, que ce soit dans le domaine technique ou universitaire, et que le marché est dominé par des entreprises étrangères de grande envergure, la remise en question des rôles de genre fait problème. Et ce, malgré la hausse de la demande de main d'œuvre du fait du plein emploi et de l'effet moteur de la demande chinoise sur le cuivre chilien. En effet, le secteur minier est souvent taxé de discriminatoire vis-à-vis des femmes, ce qui décourage en premier lieu l'intérêt de ces dernières, alors qu'il s'agit d'un secteur de pointe :

« Ces derniers temps, le manque de femmes dans le secteur minier (...) est devenu ... c'est une vraie question. Parce qu'il faut bien reconnaître que dans l'industrie minière la présence des femmes est faible ; alors on a mis en place des activités un peu spéciales pour stimuler l'intérêt des femmes et qu'elles postulent aux offres de travail »,
(entretien n° 8, homme de 47 ans, chef de recrutement dans une mine gérée par une entreprise internationale).

- 32 Toutefois, il ne s'agit pas seulement de faiblesse de la demande. Il existe aussi des barrières en termes d'infrastructure à l'intégration des femmes diplômées. C'est ce qu'explique cette psychologue de la DRH d'une entreprise minière :

« L'inclusion des femmes dans les opérations a été difficile. Par exemple, les hommes n'avaient pas pensé au fait qu'il leur faudrait des vestiaires séparés pour se changer. Parce que quand on travaille à la mine, on arrive avec ses vêtements et on se change, on se met en uniforme. Alors nous avons embauché des femmes, elles sont venues travailler et elles n'avaient pas de vestiaire. « Donc embaucher des femmes c'est un problème, alors, s'il leur faut tout à part », a dit le chef. Moi je me demande, comment ça tout à part ? Elles sont comme les hommes, pas à part. Alors, la perception générale c'est que les choses pour les femmes sont spéciales. Il n'y a pas encore de vision de l'égalité »,
(entretien n° 38, femme de 43 ans, psychologue dans le secteur minier).

- 33 De même, comme on peut s'y attendre, les postulantes rapportent que leurs opinions, leurs efforts et leurs résultats ne sont pas valorisés de la même manière que ceux des hommes, ce qui fait obstacle à leur intégration et à leur évolution professionnelle. Interrogée sur sa propre expérience professionnelle en tant que diplômée, cette même cadre raconte ses débuts :

« Il y avait beaucoup de machisme. Enfin, les opinions des femmes étaient disqualifiées seulement parce que c'était des femmes, ou alors parce que c'était des trucs de filles, d'hystériques. En général, c'était dur d'obtenir la confiance des collègues, il fallait la conquérir grâce à la réussite, à l'efficacité. Une fois que le client voyait que le service que je lui rendais était de qualité et l'aidait dans sa gestion, alors on pouvait avoir un rapport d'égal à égal, mais pas au début. Donc être plus jeune, parce que dans la mine les gens sont plus âgés et moi j'ai commencé il y a longtemps, à l'époque j'étais plutôt jeune ; être une femme jeune, oui, c'est un désavantage »,
(entretien n° 38, femme de 43 ans psychologue dans le secteur minier).

- 34 Une femme occupant un poste important dans une mine ajoute :

« Il y a des domaines où nous avons inclus des femmes de manière systématique et au fur et à mesure, les chefs se sont convaincus que c'est super bien d'avoir des femmes dans les équipes. Mais il y a d'autres domaines où ça n'est pas possible (...). Ça été un apprentissage, de forcer l'entrée des femmes là où elles ne sont pas les bienvenues, ça n'a pas donné de bons résultats. Ça se passe mal pour elles, elles finissent par s'en aller et par dire à tout le monde qu'en fait ça n'est pas vrai que les femmes peuvent travailler dans le secteur minier »,
(entretien n° 9, femme de 46 ans, psychologue, poste de direction dans le secteur minier public).

- 35 Mais au-delà des barrières objectives, les études de genre ont montré de manière récurrente que la construction sociale du genre tend aussi à assigner aux hommes et aux femmes des positions sociales et des qualités différenciées. C'est aussi ce qu'illustre le témoignage de cette directrice d'une entreprise de technologie, qui indique que les femmes réagiraient mieux à l'autorité que les hommes, selon l'un des stéréotypes les plus courants :

« Ne pas avoir d'horaires, avoir vingt chefs, tout le monde se prend pour le chef... Alors comment gérer toute cette autorité sans qu'il y ait de conflit entre eux ? C'est pour ça que je dis qu'il faut être une femme [pour tolérer l'attitude des hommes qui croient qu'ils sont les chefs], parce qu'un homme ne supporterait pas »,
(entretien n° 21, femme de 48 ans, ingénieure civile et directrice d'une entreprise de technologie).

- 36 Dans le domaine plus particulier des procédures de sélection, et pas exclusivement dans le secteur minier, malgré le fait que les annonces ne peuvent limiter l'accès aux postes de travail aux hommes, et que les offres de travail sont neutres du point de vue du genre conformément à la législation, les pratiques des recruteurs (les consultants internes ou externes) introduisent souvent des formes de discrimination directe et indirecte, à la demande des employeurs. Ainsi, cette psychologue qui réalise les processus de sélection dans un cabinet de consultants en ressources humaines montre les limites ou la subordination de ses propres choix et le fait qu'elle doit accepter les demandes des employeurs, même si elles sont discriminatoires de manière très évidente. En effet, elle raconte que même si le profil de poste a été rédigé de manière détaillée, sans indication de sexe, les clients demandent très souvent qu'un homme soit embauché :

« C'est machiste. (...) Je dirais qu'on me demande des hommes à 90 % (...) Beaucoup d'hommes justifient le fait de choisir des hommes ou de solliciter explicitement des hommes pour certains postes en se basant sur les caractéristiques de l'emploi ou en disant que c'est parce qu'elles auront à s'occuper des enfants, puisqu'ils considèrent ou supposent que les femmes doivent se charger des enfants »,
(entretien n° 1, femme de 36 ans, psychologue et directrice d'une entreprise de ressources humaines).

- 37 Une autre psychologue travaillant au sein d'une entreprise de recrutement virtuel rapporte la même situation. Selon ses termes :

« On ne te demande presque jamais de trouver une femme, c'est-à-dire que s'ils précisent quelque chose c'est que ce soit un homme »,
(entretien n° 43, femme de 30 ans, psychologue dans une entreprise de recrutement virtuel).

- 38 Malgré ces pratiques, la discrimination contre les femmes dans tous les domaines est un problème de plus en plus visible dans l'espace public, en particulier depuis le premier mandat de M. Bachelet (2006-2010)¹⁶, la première femme élue à la Présidence de la République. En conséquence, les employeurs qui légitiment des pratiques discriminatoires peuvent plus difficilement exprimer ouvertement ou publiquement leurs choix. La personne chargée de la sélection du personnel dans une entreprise de sélection virtuelle s'explique ainsi, de manière assez ambivalente, tant sur sa pratique que sur celle des personnes pour lesquelles elle travaille :

« Et quand ils le demandent [les employeurs], ils sont gênés, quand ils te le disent ils sont gênés, comme s'ils ne savaient pas comment te dire qu'il leur faut quelqu'un de telle tendance politique, religieuse ou profil socio-économique. C'est là qu'on est obligé de leur dire : vous me dites qu'il vous faut quelqu'un ayant telles ou telles caractéristiques ? Il faut les orienter, parce qu'ils sont gênés. Ça n'est pas facile pour eux parce que ce n'est pas acceptable dans la société d'aujourd'hui, le fait de discriminer pour ces raisons. Mais ils demandent quand même »,
(entretien n° 36, femme de 34 ans, ingénieure commerciale et chargée de sélection dans une entreprise de sélection en ligne).

- 39 Le constat n'est toutefois pas complètement négatif. L'augmentation réelle du nombre de femmes sur le marché du travail, dont une part de femmes diplômées, tend à un changement des discours dans le domaine de la culture d'embauche et du travail. Ainsi, cet avocat affirme :

« Comment convaincre ces messieurs d'une culture plus ancienne, plus traditionnelle, qui te disent « je ne peux pas embaucher une femme parce que je ne pourrais plus dire de jurons, parce que je ne peux pas les engueuler » ? Mon argument face à ça c'est de leur dire que le monde a changé. Aujourd'hui il y a des femmes juges, des femmes qui dirigent des entreprises, qui sont procureures,

avocates [...]. Et si tu veux t'enfermer et ne travailler qu'avec des hommes, tu ne vas pas savoir travailler avec ce monde qui a changé. Voilà l'argument que j'ai dû utiliser pour obtenir des changements. Et j'ai embauché la première femme étudiante, procureure. Puis une avocate », (entretien n°19, homme de 38 ans, avocat, associé à un cabinet).

Conclusion

- 40 La professionnalisation du processus de recrutement et de sélection au Chili dans le secteur des diplômé-e-s a entraîné l'utilisation massive d'une série de techniques standardisées, selon la tendance internationale des dernières décennies. Ces procédures sont prisées car elles relèveraient d'un fonctionnement méritocratique, mettant l'accent sur la performance et les compétences nécessaires pour le poste. Toutefois, nous avons mis en lumière le potentiel discriminatoire des procédures de recrutement (Musselin et Pigeyre 2009) dans le cas du Chili, dans le cadre de la division sexuelle du travail, tant dans sa dimension matérielle que culturelle. En effet, une observation attentive des pratiques de recrutement et de sélection de personnel dans le secteur des diplômés dans ce pays en pleine modernisation économique révèle différentes formes de discrimination, concrètement de la discrimination observée ici, celle fondée sur le genre et différentes tensions au sein du discours des acteurs. Ces conclusions sont établies d'après le point de vue des différents acteurs interviewés (candidats, recruteurs, employeurs) dans l'ensemble du marché du travail chilien pour les diplômé-e-s. Nous cherchons donc à établir une analyse plus générale que celles fondées sur certains secteurs économiques, tout en nous référant à un pays en voie de développement, où se joue une modernisation et une ouverture économique très intenses, mais non exempte de fortes tensions, dans le but de décentrer les analyses des pays développés vers le sud.
- 41 La discrimination directe opère plus largement dans certains secteurs masculins, comme les mines, mais différentes formes de discrimination indirecte opèrent au cours des différentes étapes du processus de recrutement et de sélection du personnel, dans la plupart des secteurs de l'économie, malgré la mise en place de garanties légales contre les discriminations, particulièrement directes. Au-delà des facteurs liés aux tâches de reproduction, cela explique en partie la moindre participation des femmes à des postes décisionnels. Les discours des acteurs ne sont cependant pas univoques (Cortéséro *et al.* 2013) et dévoilent une tension importante entre les exigences d'équité d'un côté et les stéréotypes de genre opérant sur le marché du travail de l'autre. En ce sens, les diplômées sont soumises aux mêmes stéréotypes que leurs homologues non diplômées (Banaji *et al.* 1993). Les entretiens montrent en effet que l'avancée de la législation est peu apte à contrôler effectivement ce qui se passe au sein des entreprises et des institutions, particulièrement au moment de la sélection, dans la mesure où les processus sont supposément objectivés et de plus en plus remis entre les mains de spécialistes en recrutement, mais finalement perméables aux impératifs sociaux.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAMO, Laís y Rosalba TODARO. *Cuestionando un mito: costos laborales de hombres y mujeres en América Latina*. Lima: OIT, 2002.
- ADLER, Nancy and Dafna IZRAELI (ed.). *Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy*. Cambridge, Mass.: Blackwell, 1994.
- ALBRECHT, James, BJÖRKLUND, Anders, and Susan VROMAN. « Is there a glass ceiling in Sweden? ». *Journal of Labor economics*. 2003, vol. 21, n° 1, 145-177.
- ALLES, Martha. *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*. México: Ediciones Granica, 2003.
- AMADIEU, Jean-Francois. *Enquête testing sur CV*. Paris : Adia/Paris I- Observatoire des discriminations, 2004.
- BANAJI, Mahzarin, HARDIN, Curtis, and Alexander ROTHMAN. « Implicit stereotyping in Person Judgement ». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1993, vol. 65, n° 2, 272-281.
- BANQUE MONDIALE. *Chile. Country Brief* [online]. 2013. [Accessed on March 20, 2013]. Available at <<http://web.worldbank.org/>>.
- BAROZET, Emmanuelle. « El valor histórico del pituto : clase media, integración y diferenciación social en Chile ». *Revista de Sociología*. 2006, vol. 20, 69-96.
- BARROS, Eduardo. *Problemas y desafíos de la selección de personal en Chile*. Santiago de Chile: PUC, 2011.
- BAUMGARTLA, Viviane, e Ricardo PRIMIB. « Evidências de Validade da Bateria de Provas de Raciocínio (BPR-5) para Seleção de Pessoal ». *Psicologia : Reflexão e Crítica*. 2006, vol. 19, n° 2, 246-251.
- BEAUFAYÏS, Sandra et Beate KRAIS. « Femmes dans les carrières scientifiques en Allemagne ». *Travail, Genre et Sociétés*. 2005, vol. 14, 49-68.
- BERTRAND, Marianne, and Sendhil MULLAINATHAN. « Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination ». *American Economic Review*. 2004, vol. 94, 991-1013.
- BIERNAT, Monica and Diane KOBRYNOWICZ. « Gender- and race-based standards of competence : Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups ». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997, vol. 72, 544-557.
- BRAVO, David, SANHUEZA, Claudia, and Sergio URZÚA. *An Experimental Study of Labor Market Discrimination: Gender, Social Class and Neighborhood in Chile*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, Latin American Research Network, Red de Centros de Investigación, Research Network Working Paper #R-541, 2008.
- CÁRDENAS Ana, CORREA, Natalia, y Ximena PRADO. « Segregación laboral y género: tendencias y desafíos relativos al mercado de la salud y la educación en Chile ». *Revista Polis*. 2014, vol. 38, 397-441.

- CASAS, Lidia y Lieta VIVALDI. « La penalización del aborto como una violación a los derechos humanos de las mujeres ». In *Informe Anual sobre Derechos Humanos en Chile*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, 2013, 69-120.
- CASELL, Catherine. « A fatal attraction? Strategic HRM and the business case for women's progression at work ». *Personnel Review*. 1996, vol. 5, n° 25, 51-66.
- COES (Centro de Estudios de Cohesión y Conflicto Social). Encuesta nacional. 2014.
- COMUNIDADMUJER. *Primer Taller de Liderazgo ComunidadMujer* [en línea]. 2013. [Consultado el 19 de agosto 2014]. Disponible en <<http://www.comunidadmujer.cl/2013/04/con-alta-convocatoria-se-realizo-primer-taller-de-liderazgo-comunidadmujer/>>.
- CONTRERAS, Dante, PUENTES, Esteban, and Tomás RAU. « Trade Openness and the Female Worker : The Case of Chile ». In PIRAS, Claudia (ed.), *Women at Work : Challenges for Latin America*. Washington D.C.: IADB, 2004, 93-136.
- CONTRERAS, Dante and Gonzalo PLAZA. « Cultural factors in women's labor force participation in Chile ». *Feminist Economics*. 2010, vol. 16, n° 2, 27-46.
- CONTRERAS, Dante, HURTADO, Agustín, y María Francisca SARA. *La excepción chilena y las percepciones de género en la participación laboral femenina*. Santiago de Chile, Facultad de Economía, 2012.
- CORTESERO, Régis, KERBOUCH, Sylvain, MELO, David, et Alexandra, POLI. « Recruteurs sous tension. Discrimination et diversité au prisme de registres argumentaires enchevêtrés ». *Sociologie du travail*. 2013, vol. 55, 431-453.
- DIRECCIÓN DEL TRABAJO. *Dirección del Trabajo fiscalizará avisos con ofertas laborales discriminatorias* [en línea]. 2005. [Consultado el 12 de mayo 2014] Disponible en <<http://www.dt.gob.cl/1601/w3-printer-85036.html>>.
- EAGLY, Alice, and Steven KARAU. « Role congruity theory of prejudice toward female leaders ». *Psychological Review*. 2002, vol. 109, 573-598.
- ESPINOZA, Vicente, BAROZET, Emmanuelle, y María Luisa MÉNDEZ. « Estratificación y movilidad social bajo un modelo neoliberal maduro : el caso de Chile ». *Revista Lavboratorio*. 2013, vol. 25, 169-192.
- ERICKSON, Bonnie. « The Distribution of Gendered Social Capital in Canada ». In Henk EYMARD-DUVERNAY, François, MARCHAL, Emmanuelle. *Façons de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris : Métailié, 1997.
- FEAGIN, Joe, and Douglas ECKBERG. « Prejudice and Discrimination ». *Annual Review of Sociology*. 1980, vol. 6, 1-20.
- FIRTH, Michael. « Sex Discrimination in Job Opportunities for Women ». *Sex Roles*. 1982, vol. 8, n° 8, 891-901.
- GALARZA, Francisco, KOGAN, Liuba, y Gustavo YAMADA. *¿Existe discriminación en el mercado laboral de Lima Metropolitana? Un análisis experimental*. Lima: Documento de Discusión DD/11/15. Centro de Investigación Universidad del Pacífico, 2011.
- GAMMAGE, Sarah. « Identidades y mercados laborales : La economía del cuidado y el papel del Estado ». In LINK, Ana Felipe y Joel STILLERMAN (eds.). *¿Qué significa el trabajo hoy? Cambios y continuidades en una sociedad global*. Santiago de Chile : Catalonia, 2012, 175-190.

GARCÍA-IZQUIERDO, Antonio, y Mariano GARCÍA-IZQUIERDO. « Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España ». *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*. 2007, vol. 23, n° 1, 111-138.

GHIRARDELLO, Ariane. « De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 2005, vol. 56, 36-48.

GLICK, Peter, ZION, Cari and Cynthia NELSON. « What mediates sex discrimination in hiring decisions? ». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1988, vol. 55, 178-186.

GOLDIN, Claudia and Cecilia ROUSE. « Orchestrating impartiality : the effect of “blind” auditions on female musicians ». *American Economic Review*. 2000, vol. 90, n° 4, 715-741.

GRAVES, Laura. « Gender bias in interviewer's evaluation of applicants: when and how it occurs ». In POWELL, Gary (ed.). *Handbook of Gender and Work*. California: Thousand Oaks, 1999, 125-141.

GUZMÁN, Virginia, MAURO, Amalia y Kathya ARAUJO. *Trayectorias Laborales de Mujeres. Cambios generacionales en el mercado de trabajo*. Santiago de Chile: CEM, 1999.

GUZMÁN, Virginia, y Amalia MAURO. « Las trayectorias laborales de mujeres de tres generaciones : coacción y autonomía ». In TODARO, Rosalba y Sonia YAÑEZ (eds.). *El trabajo se transforma : relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago de Chile: CEM, 2004, 207-245.

HERRERA, María Soledad, VALENZUELA, Eduardo, ARAOS, Consuelo y Guillermo MONTT. « Revisión de la relación entre familia, mujer y trabajo en Chile ». In CELAM Académicos UC. *Investigaciones para que nuestros pueblos tengan vida*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, 2006, 387-429.

HOLVINO, Evangelina. « Intersections : the simultaneity of race, gender and class in organization studies ». *Gender, Work and Organization*. 2010, vol. 17, n° 3, 248-277.

INE (Instituto Nacional de Estadísticas). *Boletín Mayo-Julio 2015. Empleo trimestral* [en línea]. 31 de agosto de 2015, n°202. [Consultado el 15 de septiembre 2015]. Disponible en <<http://www.ine.cl/boletines/detalle.php?id=2&lang=>

JACOBS, Jerry. « Women's entry into management: Trends in earnings, authority, and values among salaried managers ». *Administrative Science Quarterly*. 1992, vol. 37, 282-301.

KALEV, Alejandra, DOBBIN, Frank and Erin KELLY. « Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies ». *American Sociological review*. 2006, vol. 71, 589-617.

JOST, John. « An experimental replication of the depressed entitlement effect among women ». *Psychology of Women Quarterly*. 1997, vol. 21, 387-393.

JOUVE, Daniel et Dominique MASSONI. *Le recrutement*. Paris : PUF, 1996.

KOGAN, Liuba, KAMICHE, Joanna, y Patricia LAY. *¿El origen socioeconómico y la raza pagan? Un estudio interdisciplinario sobre la discriminación racial y socioeconómica en el ámbito empresarial limeño. El caso de los egresados de la Universidad del Pacífico*. Lima: Centro de Investigación Universidad del Pacífico, Documento de Discusión DD/11/17, 2011.

LARRAÑAGA, Osvaldo. « Participación laboral de la mujer, 1958-2003 ». In VALENZUELA, Samuel, TIRONI Eugenio y Thimoty SCULLY (eds.). *El eslabón perdido : Familia, modernización y bienestar en Chile*. Santiago de Chile: Taurus, 2006, 177-224.

LEHMANN, Carla. *Mujer, Trabajo y Familia: Realidad, Percepciones y Desafíos. Análisis sobre la base de la Encuesta CEP de Diciembre 2002*. Santiago de Chile: Centro de Estudios Públicos, Puntos de Referencia 269, 2003.

LIFF, Sonia and Kate WARD. « Distorted views through the glass ceiling : the construction of women's understandings of promotion and senior management positions ». *Gender, Work and Organization* 2001, vol. 8, n° 1, 19-36.

MAZON, Luciano y Maria Auxiliadora TREVIZAN. « Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista ». *Revista Latino-Americana Enfermagem* . 2000, vol. 8, n° 4, 81-87.

MARCHAL, Emmanuelle et Géraldine RIEUCAU. *Les a priori de la sélection professionnelle : une approche comparative*. Noisy-le-Grand : CFE, Document de travail du CEE 25, 2004.

MUSSELIN, Christine and Frédérique PIGEYRE. « How mechanisms implicated in the collective process of academic hiring in France affect discrimination ». *Sociologie du Travail* . 2009, vol. 51S, e81-e103.

NEUMARK, David, BANK, Roy, and Kyle VAN NORT. « Sex discrimination in restaurant hiring: an audit study ». *The Quarterly Journal of Economics*. 1996, vol. 111, n° 3, 915-941.

ÑOPO, Hugo. *The Gender Wage Gap in Chile 1992-2003 from a Matching Comparisons Perspective*. Washington: Inter-American Development Bank, IZA Discussion Paper Series 2698, 2007.

ÑOPO, Hugo. *New Century, Old Disparities: Gender and ethnic earnings gaps in Latin American and the Caribbean*. Washington: Inter-American Development Bank, 2012.

OIT. *Global Employment Trends for Women 2012*. Geneva: International Labour Organization, 2012.

O'MEARA, Bernard, and Stanley PETZALL. *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. Bingley: Emerald, 2014.

ORELLANA, Víctor. *Nuevos y viejos profesionales en Chile. Impacto de la educación superior en la estructura social (1983-2010), elementos para una interpretación sociológica*. Tesis: Sociología. Santiago de Chile: Universidad de Chile, 2011.

ORTEGA, Magda. « Cambios de género y discriminación laboral en el sector financiero colombiano. El caso de Bancolombia ». *Revista de Antropología Iberoamericana*. 2006, vol. 1, n° 3, 534-555.

PALACIOS, Margarita and Javier MARTÍNEZ. « Liberalism and Conservatism in Chile: Attitudes and Opinions of Chilean Women at the Start of the Twenty- First Century ». *Journal of Latin American Studies*. 2006, vol. 38, n° 1, 1-34.

PETIT, Pascale. « The effects of age and family constraints on gender hiring discrimination: a field experiment in the French financial sector ». *Labour Economics*. 2007, vol. 14, 371-391.

PETERSEN, Trond and Thea TOGSTAD. « Getting the offer: Sex discrimination in hiring ». *Research in Social Stratification and Mobility* 2006, vol. 24, 239-257.

PNUD. *Informe de desarrollo humano. Género. Desafíos de la igualdad*. Santiago de Chile: PNUD, 2010.

PNUD. *América Latina Genera Igualdad de Género*. Santiago de Chile: PNUD, 2013.

POWELL, Deborah, GOFFIN, Richard and Ian GELLATY. « Gender differences in personality scores: Implications for differential hiring rates ». *Personality and Individual Differences*. 2011, vol. 50, 106-110.

- RIACH, Peter and Judith RICH. « Field experiments of discrimination in the market place ». *The Economic Journal*. 2002, vol. 112, 480-518.
- ROEMER, John. *Theories of distributive justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.
- SALGADO, Jesús y Silvia MOSCOSO. « Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica ». *Papeles del Psicólogo*. 2008, vol. 29, n° 1, 16-24.
- SCHUTTER, Olivier de. *Discriminations et marché du travail. Liberté et égalité dans les rapports d'emploi*. Bruxelles : PIE-Peter Lang, 2001.
- SEHNBRUCH, Kirsten. *The Chilean Labor Market-A key to Understanding Latin American Labor Market*. New York: MacMillan, 2006.
- SELAMÉ, Teresita. *Mujeres, Brechas de Equidad y Mercado de Trabajo. Chile. Proyecto Género, Pobreza y Empleo*. Santiago de Chile: OIT/PNUD, Oficina Internacional del Trabajo, 2004.
- SEARS, David, HENRY, P.J. and Rick KOSTERMAN. « Egalitarian values and contemporary racial politics ». In SEARS, David, SIDANIUS, James and Lawrence BOBO (eds.). *Racialized politics: The debate about racism in America*. Chicago: University of Chicago Press, 2000.
- SERNAGEOMIN. *Anuario estadístico*. Santiago de Chile: Sernageomin, 2009.
- SIDANIUS, James and Felicia PRATTO. *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press, 1999.
- SULBARÁN, Dimas. « Selección de Personal y Grupos Contraculturales. La Mirada por Parte de Una Muestra de Evaluadores en Selección de Personal del Área Metropolitana de Caracas ». *Revista Psicología de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela*. 2009, vol. 28, n° 2, 32-68.
- TILLY, Charles. *Durable inequalities*. Berkeley: University of California Press, 1999.
- THUMALA, María Angélica. *Riqueza y piedad: El catolicismo de la elite económica chilena*. Santiago de Chile: Debate, 2007.
- UNDURRAGA, Rosario. *Between family and work : women's participation in the labour market in Chile*. PhD Thesis: Sociology. Coventry: University of Warwick, 2011.
- UNDURRAGA, Rosario. « Who got the job? Intersectionality and the rise of new hiring practices in the Chilean labour market ». Keele University, Gender, Work and Organisation (GWO) Conference, June 2012.
- UNDURRAGA, Rosario. « Mujer y trabajo en Chile: ¿Qué dicen las mujeres sobre su participación en el mercado laboral? » In MORA, Claudia (ed.). *Desigualdad en Chile: La continua relevancia del género*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado, 2013, 113-141.
- WEICHSELBAUMER, Doris. « Is it sex or personality? The impact of sex-stereotypes on discrimination in applicant section ». *Eastern Economic Journal*. 2004, vol. 30, n° 2, 159-186.

NOTES

1. Pendant les années 1990, le Chili est même devenu un modèle de développement pour l'Amérique latine et est membre de l'OCDE depuis janvier 2010. De manière générale, le pays est en situation de plein emploi, ce qui dynamise le marché du travail et conduit à l'embauche de personnel.

2. Le Chili présente notamment une très inégale répartition des richesses, qu'elle soit exprimée en revenus (Banque Mondiale, données statistiques 2013) ou par l'intermédiaire d'autres variables.
3. En ce qui concerne les deux premiers groupes, l'entretien aborde les points suivants : description du dernier processus d'embauche qu'ils-elles ont sollicité ou dirigé, espaces de recherche des candidat-e-s, éléments pris en compte pour la sélection, prise de décision, caractéristiques de la personne choisie, entre autres sujets. Quant aux candidat-e-s, l'entretien aborde la manière dont ils-elles ont obtenu leur emploi actuel, leurs méthodes de recherche d'un travail, leur expérience et leurs attentes au cours des procédures de sélection, entre autres sujets. L'analyse a été réalisée avec le logiciel de traitement de données qualitatives Atlas-Ti.
4. Du fait de la longueur de cet article, nous n'incluons que quelques citations représentatives du corpus, beaucoup plus étendu que ce dont nous pouvons rendre compte ici.
5. Comme le soulignent Musselin et Pigeyre (2009) dans une étude sur le recrutement des femmes à l'université en France, « on parle de discrimination directe quand une candidate est exclue parce qu'elle est une femme et de discrimination indirecte quand certains aspects de la pratique de sélection peuvent être défavorables aux femmes ».
6. Cette problématique est commune à différents groupes sociaux du fait de leur origine ethnique, handicaps, etc. (Sidanius et Pratto, 1999). Nous utiliserons ici certains travaux réalisés avec ce type de populations quand ils apportent des éléments à la réflexion sur la discrimination à l'embauche vis-à-vis des femmes.
7. Les études en psychologie incluent volontiers l'étude de la personnalité en tant que variable dans l'analyse des procédures de recrutement, ce que la sociologie fait rarement (Weichselbaumer, 2004).
8. Les études comparatives sont encore peu fréquentes (voir par exemple Marchal et Rieucan, 2004, qui examinent les procédures de sélection en France, en Espagne et en Grande Bretagne).
9. Au-delà de la moyenne, la participation des femmes sur le marché du travail est considérablement inférieure dans les quintiles les plus pauvres que dans les couches sociales de revenus supérieurs et plus éduquées. Les femmes des zones urbaines participent plus que les femmes des zones rurales, dans tous les quintiles de revenus (Larrañaga, 2006 ; Selamé, 2004). Le nombre d'enfants est négativement corrélé à la participation des femmes sur le marché du travail, tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'enfants de moins de trois ans. Les femmes en couple (mariage ou concubinage) participent moins que les femmes seules (Contreras et Plaza, 2010 ; Herrera *et al.*, 2006).
10. Les salaires des femmes sont en moyenne un tiers plus bas que ceux des hommes, dans un pays où le salaire moyen *per capita* est bas (360 euros), de même que le salaire minimum (280 euros).
11. La Convention sur les droits politiques de la femme de 1952, la Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de discrimination contre les femmes (CEDAW) de 1979, la quatrième Conférence mondiale sur les femmes de Pékin de 1995 et l'agenda du développement et des droits des femmes, ainsi que l'agenda du Sommet du Millénaire de 2000, qui insiste sur l'égalité de genres, l'éducation, la santé et l'autonomie des femmes.
12. Par exemple, alors qu'un salaire minimal a été mis en place au moment du retour à la démocratie au début des années 1990, ce n'est qu'en 2011 que cette mesure est étendue aux employées de maison, une des grandes sphères de main d'œuvre féminine au Chili (loi n° 20.279 de 2011).
13. L'actuel taux de natalité au Chili est de 2,1 selon le recensement de 2012. Les femmes prendront donc en moyenne au moins deux fois un congé maternité au cours de leur vie professionnelle, des congés plus longs ou se retireront temporairement du marché du travail.
14. C'est nous qui soulignons le sexe dans le discours de la personne interviewée, sans que le sexe masculin ait été mentionné auparavant au cours de l'entretien. La mention est donc spontanée.

15. Dans le secteur minier chilien, seulement 6% du personnel est féminin (SERNAGEOMIN, 2009).
16. Michelle Bachelet, réélue pour la période 2014-2018 est non seulement la première femme présidente de la République au Chili, mais avait déjà été la première femme ministre de la Défense entre 2002 et 2004.

RÉSUMÉS

Cet article analyse les rapports entre les pratiques de sélection du personnel et la faible présence des femmes diplômées à des postes de direction dans le cas du Chili. Nous problématisons le discours sur les pratiques de recrutement et de sélection du personnel, par comparaison avec la législation en vigueur. L'article met en lumière l'existence de différentes formes de discrimination de genre, qu'elles soient directes ou indirectes, selon les secteurs de production. Malgré la standardisation des procédés pour les diplômé-e-s, la discrimination est présente à toutes les étapes du processus de sélection. Ces formes de discrimination ne se limitent pas seulement à l'intégration et l'évolution des femmes aux postes de direction ; elles démontrent que la modernisation économique et sociale néolibérale met sous tension différents principes éthiques sous-jacents dans la société chilienne. L'étude est fondée sur 43 entretiens réalisés auprès d'employeurs, de recruteurs et de candidat-e-s diplômé-e-s.

Este artículo analiza las relaciones entre las prácticas de selección de personal y la baja presencia de mujeres en cargos de dirección en Chile. Problematisa el discurso acerca de las prácticas de reclutamiento y selección de personal en contraposición con la legislación vigente. Muestra la existencia de diferentes formas de discriminación de género, sean directas o indirectas, según sectores de producción. A pesar de la estandarización de los procedimientos para ingresar a un determinado cargo profesional, se encuentra discriminación en la mayoría de las etapas del proceso de selección. Estas formas de discriminación no solo limitan la integración y la evolución de las mujeres en cargos directivos, sino que también demuestran cómo la modernización económica y social que atraviesa el país en su versión neoliberal pone en tensión distintos principios éticos que ordenan la sociedad. El estudio se basa en 43 entrevistas realizadas con empleadores, reclutadores y candidatos/as profesionales.

This paper analyses hiring practices in Chile in relation to the scarcity of women in leadership positions in Chile. It problematizes the discourse about hiring and selection practices in contrast with the current employment law. The paper shows how gender discrimination operates both directly and indirectly in various productive sectors. Despite the standardization of professional entry requirements in many labour domains, discrimination exists in most steps of the selection process. This discrimination not only limits women's careers and their likelihood of reaching top positions, but also unveils how economic and social modernization in its neoliberal phase clashes with certain ethic ruling principles in contemporary Chilean society. The study is based on 43 interviews with employers, recruiters and professional candidates.

Este artigo analisa as práticas de recrutamento no Chile com relação à baixa representação das mulheres nas posições de gerenciamento. O artigo contrapõe o discurso e as práticas de recrutamento e seleção de pessoal em oposição à legislação em vigor. Ele mostra a existência de diferentes formas de discriminação de gênero, direta ou indireta, de acordo com setores produtivos. Apesar da padronização de procedimentos de seleção para a entrada a uma

determinada posição de trabalho, a discriminação e presente em todas as fases do processo de seleção. Estas formas de discriminação, não só limitar a integração e o desenvolvimento das mulheres em posições de liderança, mas também demonstrar como a modernização económica e social que o país enfrenta em sua versão neoliberal coloca diferentes princípios que ordenam a sociedade em tensão. O estudo é baseado em 43 entrevistas com empregadores, recrutadores e candidatos.

INDEX

Mots-clés : diplômé-e-s, discrimination de genre, recrutement, sélection de personnel, Chili

Keywords : professionals, gender discrimination, recruitment, personnel selection, Chile

Palabras claves : profesionales, discriminación de género, reclutamiento, selección de personal

Palavras-chave : profissionais, discriminação de gênero, recrutamento, seleção de pessoal

AUTEURS

ROSARIO UNDURRAGA

Université Finis Terrae, Département des Sciences de la Famille, rosarioundurraga@yahoo.com

EMMANUELLE BAROZET

Université du Chili, Département de Sociologie, ebarozet@uchile.cl