



# Recrutement cadre : sélectionner sans discriminer

De l'offre au recrutement :  
étude des enjeux,  
des pratiques,  
des perceptions et  
des attentes des cadres  
et des entreprises

**Attention :**  
**Document SOUS EMBARGO**  
**publiable le 15 février 2006 à 0 h 00**

## **Recrutement cadre : sélectionner sans discriminer**

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdit et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

L'étude a été réalisée par le Département Études et Recherche de l'Apec :

**Raymond Pronier**, Manager du Pôle Études et Recherche

**Hélène Alexandre**, Responsable d'études

**Mathieu Malaquin**, Chargé d'études

**Sébastien Thernisien**, Assistant d'études

La société DirectPanel a réalisé le développement technique et la réalisation des enquêtes par emailing en juin 2005.

Février 2006

# Sommaire

## MÉTHODOLOGIE ■

## INTRODUCTION ■

## UN SENTIMENT DIFFUS DE DISCRIMINATION ■

I - LES CADRES ONT CONSCIENCE DE PRATIQUES DISCRIMINATOIRES	—	p. 9
1 - Les cadres citent spontanément cinq facteurs de discriminations	—	p. 9
2 - L'âge : un critère discriminant omniprésent	—	p. 10
3 - Une conscience forte de l'importance des discriminations en raison de « l'origine » supposée	—	p. 11
4 - Les discriminations à l'égard des femmes clairement perçues	—	p. 11
5 - Niveau, filière et notoriété des formations d'origine : des critères de sélection « licites », mais considérés comme très discriminants	—	p. 12
6 - Un sentiment diffus de discriminations à relativiser	—	p. 12
II - PLUS D'UN QUART DES CADRES ONT RESENTI DES DISCRIMINATIONS	—	p. 13
1 - Discriminations dans les offres, discriminations au recrutement	—	p. 13
2 - Les femmes se sentent plus fréquemment discriminées que les hommes	—	p. 13
3 - Un sentiment qui touche surtout les seniors, mais aussi les plus jeunes	—	p. 14
4 - Les diplômés de l'université se sentent plus discriminés que les diplômés des grandes écoles	—	p. 14
III - LE « NON-DISCRIMINÉ », C'EST L'AUTRE	—	p. 15
1 - Une autre hiérarchie des discriminations	—	p. 15
2 - À chaque catégorie de cadres, sa perception des critères de sélection	—	p. 16
3 - Chercher une mobilité fonctionnelle ou sectorielle serait un handicap majeur	—	p. 16

## FAUT-IL INCRIMINER LES OFFRES ? ■

I - ÉQUITABLES, ENCADRÉES, LES OFFRES ONT LEURS LIMITES	—	p. 19
1 - Les offres sont le moyen le plus transparent de recrutement	—	p. 19
2 - Les offres d'emploi sont cependant un moyen de recrutement ciblé	—	p. 20
3 - L'offre d'emploi publicisée est très strictement encadrée	—	p. 21
4 - Le respect des textes reste néanmoins fragile	—	p. 21
5 - L'offre d'emploi : un message ciblé visant à sélectionner un candidat	—	p. 22
6 - Les entreprises sélectionnent mais les candidats potentiels aussi !	—	p. 22
II - LE DIPLÔME ET L'EXPÉRIENCE AU CŒUR DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA SÉLECTION DES CADRES	—	p. 22
1 - Les cadres jugent les offres sélectives et ciblées	—	p. 22
2 - En dehors des discriminations prohibées, une forte mise en cause des critères de l'expérience et de la formation	—	p. 23
3 - Principales critiques portant sur les références à l'expérience	—	p. 23
4 - Principales critiques portant sur les références aux diplômes	—	p. 24
5 - La majorité des candidats jugent que les entreprises n'ont pas une connaissance suffisante des formations et des diplômes	—	p. 24
III - DES OPINIONS À RELATIVISER	—	p. 25
1 - Les deux tiers des cadres postulent même quand leur profil ne répond pas aux exigences apparentes des entreprises	—	p. 25
2 - Le degré de souplesse varie selon les fonctions	—	p. 25
3 - Les débutants à la recherche d'un premier emploi ont déjà une idée des règles du marché	—	p. 26
4 - Le lieu de travail : un critère fort de sélection... auto-sélectif	—	p. 26
5 - Les cadres jugent les offres aussi équitables que les concours	—	p. 27
IV - ZOOM SUR LES OFFRES APEC	—	p. 28
1 - Peu de discriminations au sens juridique du terme dans les offres Apec	—	p. 28
2 - Des détournements ont été repérés	—	p. 28
3 - Dans les offres Apec, des critères de sélection « licites » nombreux mais diversifiés	—	p. 28
4 - Des critères ouverts même sur les postes très normés	—	p. 30
5 - Critères de sélection et discriminations	—	p. 32

## LA SÉLECTION AU RISQUE DE LA DISCRIMINATION ■

I - LE RECRUTEMENT : IMPÉRATIFS, RISQUES ET LIMITES	—	p. 35
1 - En matière de recrutement le chef d'entreprise est libre	—	p. 35
2 - Recruter c'est sélectionner, donc « éliminer »	—	p. 35
3 - Le risque du clonage	—	p. 35
II - LE CV : PORTE OUVERTE AUX DISCRIMINATIONS	—	p. 36
1 - Les cadres connaissent les risques que peuvent représenter certaines informations fournies dans les CV	—	p. 36
2 - Certaines entreprises font intervenir des critères illicites dans la sélection	—	p. 37
III - LES PRATIQUES NUANCÉES DES ENTREPRISES	—	p. 38
1 - Les entreprises n'ont pas l'impression d'être critiquées	—	p. 38
2 - La mention d'un diplôme : un repère et non un critère	—	p. 38
3 - Et un repère dont les recruteurs s'écartent eux-mêmes	—	p. 39
4 - La durée de l'expérience : au cœur du rôle attendu des cadres	—	p. 39
5 - Lieu de travail : un critère peu important pour les entreprises	—	p. 40
IV - INTERMÉDIAIRES : DES APPROCHES PLUS SÉLECTIVES	—	p. 41
1 - Moins de candidatures que prévu	—	p. 41
2 - Le critère du diplôme : ce serait une exigence des entreprises clientes	—	p. 41
3 - L'exigence du client est cependant fréquemment contournée	—	p. 42
4 - La contrainte de l'opérationnalité immédiate	—	p. 42
<b>ANNEXES ■</b>		
CATÉGORIES SOCIALES ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR	—	p. 45
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE	—	p. 47

# Méthodologie

## ■ DEUX ENQUÊTES

Deux enquêtes sur lesquelles s'appuie cette étude ont été réalisées en juin 2005 auprès d'un échantillon représentatif de cadres, de jeunes diplômés et d'entreprises ayant recouru récemment aux services de l'Apec.

Elles ont été réalisées par e-mailing, les questionnaires étant auto-administrés par les répondants.

– 500 entreprises ont été enquêtées, dont 100 « entreprises intermédiaires » (cabinets de recrutement, entreprises de travail temporaire...). Le fichier d'origine a été constitué d'entreprises ayant passé au moins une offre via l'Apec depuis le mois de janvier 2005.

– Environ 1500 personnes en recherche d'emploi ont répondu à l'enquête. Le fichier de référence était constitué de cadres confirmés chômeurs ou en activité et de jeunes diplômés devenus clients de l'Apec fin 2004-début 2005.

La constitution des échantillons a été fixée selon deux priorités : d'une part, la représentativité par rapport aux personnes et aux entreprises qui ont recouru aux services de l'Apec ; d'autre part, la caractéristique d'avoir eu récemment recouru à ces services. Nous insistons sur ce deuxième critère, car il nous a paru essentiel de limiter les risques de déformations des opinions liées au « temps qui passe ».

## ■ CARACTÉRISTIQUES DES CADRES ET DES ENTREPRISES AYANT RÉPONDU

### Caractéristiques de la population cadre enquêtée

*Échantillon de référence = cadres inscrits entre octobre 2004 et mai 2005*

Situation	Échantillon	Répondants
Cadres demandeurs d'emploi	52	57
Jeunes diplômés	24	15
Cadres en activité	24	20
Autres		8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Âge	Échantillon	Répondants
Moins de 30 ans	32	29
30 à 34 ans	17	15
35 à 39 ans	16	15
40 à 44 ans	14	13
45 ans et plus	21	28
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sexe	Échantillon	Répondants
Femme	40	40
Homme	60	60

Région	Échantillon	Répondants
IDF	41	40
Province	59	60
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### Caractéristiques des entreprises

*Échantillon de référence = entreprises ayant confié au moins une offre à l'Apec entre janvier et mai 2005*

Situation	Échantillon	Répondants
Entreprise ayant recruté en direct	88	88
Cabinets de recrutement, sociétés de travail temporaire	12	12

Région	Échantillon	Répondants
IDF	40	45
Province	60	55
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Secteur d'activité des entreprises ayant recruté en direct	Échantillon	Répondants
Industrie + construction	24	22
Commerce	13	11
Transports/télécom.	3	3
Services financiers	3	2
Services aux entreprises	45	55
Services aux personnes	11	7
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

# Introduction

Au cours de ces dernières années, plusieurs mesures ont eu pour objectif de limiter la liberté des recruteurs, soit dans le cadre de lois visant le respect des droits de la personne, soit dans celui de lois clairement antidiscriminations.

La liste des critères de discriminations potentielles aujourd'hui recensés dans le Code du travail français porte nettement la marque de l'évolution des mœurs et des mentalités, mais aussi celle des logiques de libéralisation du marché de l'emploi initiées par Bruxelles.

Reste qu'étant fixée par la loi, la notion de discrimination appliquée au droit du recrutement s'avère limitative : « *discriminer, c'est traiter de manière défavorable une personne ou un groupe de personnes pour un motif prohibé* ».

En effet, tous les critères de sélection n'entrent pas dans la liste des « motifs prohibés », donc des discriminations « illicites », quel que soit le caractère discutable, voire arbitraire, qu'on puisse leur attribuer par ailleurs.

Le droit français n'est par ailleurs pas exempt de contradictions dans ce domaine : ainsi, de nombreuses « mesures pour l'emploi » se définissent par des critères d'âge ; de même la liste des emplois fermés aux étrangers est conséquente, en particulier pour les non-ressortissants de l'Union européenne, que ce soit dans la Fonction et le secteur publics ou dans le secteur privé.

De nombreux travaux de recherche ou enquêtes ont constaté l'existence de pratiques discriminatoires, tant illicites que licites, directes ou indirectes, lors des recrutements et ont alerté sur leur caractère socialement négatif.

Nombre de ces études ont cependant également montré que, même quand la loi s'en mêlait, il était très difficile de remettre en cause de telles pratiques<sup>1</sup>.

Plus récemment, la question de la promotion de la diversité et de la lutte contre les discriminations s'est imposée au cœur de l'actualité. Et les pouvoirs publics comme une partie des entreprises se sont engagés dans de nouvelles réflexions et propositions pour lutter contre ces phénomènes.

En toile de fond : le creusement des inégalités, l'aggravation des risques d'exclusion, la persistance des ségrégations sociales et « ethniques ». Non seulement « l'ascenseur social » et les dispositifs garantissant « l'égalité des chances » seraient en panne, mais la dynamique du progrès social serait stoppée au point de figer la société française et de freiner l'insertion et l'évolution professionnelle de différentes catégories de la population : femmes, jeunes, seniors, « minorités visibles », handicapés...

Depuis de nombreuses années, l'Apec réalise des études qui soit traitent de ces catégories considérées comme discriminées (les jeunes, les seniors, les chômeurs, les femmes...), soit mettent en exergue le caractère discutable de certaines normes et pratiques de recrutement. Un bilan global de ces différents travaux confirme qu'une partie de la population cadre ou potentiellement cadre se heurte bien à des pratiques de recrutement et de gestion discriminatoires, aussi bien celles que la loi condamne que celles considérées comme objectivement discutables.

Comptant parmi les premiers intermédiaires du marché de l'emploi, l'Apec est d'autant plus concernée par ces débats que le contenu même des offres d'emploi publicisées (pratique qui est au cœur de son métier) est mis en cause, en tant que preuve et vecteur de discriminations.

Une enquête a donc été menée auprès de cadres clients de l'Apec. Elle a confirmé ce constat sur les offres d'emploi : un peu plus d'un quart des personnes interrogées déclarent en effet avoir déjà personnellement ressenti des discriminations en consultant les offres, soit autant que lors d'entretiens de recrutement.

Vérifier si les pratiques discriminatoires ne commencent pas dès la rédaction des offres d'emploi est une question que l'Apec ne pouvait pas ne pas se poser. Mais, au-delà de la question des offres d'emploi, ce sont aussi les conditions générales d'un recrutement qu'il convenait de réinterroger. En effet, le contenu d'une offre d'emploi n'est généralement que le reflet, voire la résultante, d'une conception globale de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise qui recrute.

<sup>1</sup> Cf. bibliographie en annexe.

Nous avons donc interrogé les cadres mais aussi les entreprises sur différentes questions ayant trait directement ou indirectement à la problématique des discriminations.

Nous avons par ailleurs procédé à une analyse approfondie des offres d'emploi diffusées par l'Apec. Nous avons vérifié si les offres diffusées sur *appec.fr* ou dans *Courrier-Cadres* respectaient bien les exigences de la loi.

Nous sommes aussi allés plus loin, en analysant les critères « licites » énoncés dans le corps des offres, et en nous interrogeant sur leur origine.

Les conclusions de cette étude sont multiples.

Tout d'abord, il nous semble évident que la problématique des discriminations dans le processus de recrutement mérite largement d'être reformulée et remise en perspective.

Il nous semble aussi que même si le contenu des offres d'emploi nécessite une attention soutenue, et l'Apec s'y

attache, celles-ci, loin d'être un vecteur de discrimination, devraient au contraire être développées encore plus car elles représentent un facteur déterminant de transparence sur le marché de l'emploi.

Enfin, l'étude fait ressortir que le sentiment de discrimination existe bien.

On serait passé d'une vision du marché de l'emploi fondée sur les principes de l'égalité des chances (« que le meilleur gagne »), confortée par la conviction que les méthodes de recrutement étaient forcément objectives, à une situation où les dynamiques sociales se définiraient à partir d'une batterie d'indicateurs permettant un classement entre plus ou moins discriminés.

Dans cette perspective, les recruteurs et les entreprises se trouvent clairement au cœur des tensions sociétales : si le principe « que le meilleur gagne » reste peu contesté, il est désormais clair que l'opinion publique doute profondément des critères qui président aux choix.

# UN SENTIMENT DIFFUS DE DISCRIMINATION

---

- LES CADRES ONT CONSCIENCE DE PRATIQUES DISCRIMINATOIRES
- PLUS D'UN QUART DES CADRES ONT RESENTI DES DISCRIMINATIONS
- LE « NON-DISCRIMINÉ », C'EST L'AUTRE

# I Un sentiment diffus de discrimination

## ■ I - LES CADRES ONT CONSCIENCE DE PRATIQUES DISCRIMINATOIRES

La présente étude portait à l'origine sur la seule question de la présence ou non de discriminations dans les offres, mais les résultats des travaux menés nous ont conduits à élargir la problématique. Nous avons en effet repéré chez les cadres les signes de ce que nous avons qualifié un « sentiment diffus de discrimination ».

L'interférence entre l'expérience vécue personnellement ou par des proches, la connaissance abstraite (et plus ou moins approfondie) de la question des discriminations et

le contexte médiatique qui s'est établi depuis plusieurs mois est en effet un facteur qui doit absolument être pris en compte dans l'analyse des résultats.

Par ailleurs, certains de ces résultats montrent que, dans le vécu des recrutements, les différentes étapes qui structurent ce processus finissent par former un tout, le sentiment d'une discrimination à un moment donné se répercutant sur toutes les étapes, y compris peut-être les plus neutres.

### 1 - Les cadres citent spontanément cinq facteurs de discriminations

Près de la moitié des cadres interrogés dans cette enquête (46%) ont répondu à la question ouverte : « *Quelle est selon vous la catégorie la plus discriminée lors des recrutements de cadres ?* »

43% d'entre eux n'ont cité qu'un seul critère discriminant, mais la majorité en a combiné au moins deux. Cinq facteurs discriminants, illicites ou non, sont ainsi nettement perçus par les cadres.

Nous les reprenons ici selon l'ordre des fréquences de citation, du facteur le plus fréquemment cité au plus rare.

#### L'âge

Les références à « l'âge » sont diverses, mais visent ici les âges les plus élevés.

Certains répondants ont cité seulement « l'âge » ou « les seniors », sans précision. D'autres ont pris soin de préciser en citant les « quinquas », voire les « seniors à partir de 40 ans ».

#### Le genre

Le cas des femmes est mentionné sous des formes multiples, généralement avec la référence à la présence (ou non) d'enfants.

#### La jeunesse

Autre référence à l'âge, les « débutants » constituent la troisième catégorie spontanément citée, cette référence étant associée à « l'absence d'expérience ».

#### L'origine réelle ou supposée

La « couleur », le « faciès », le nom de consonance étrangère arrivent au quatrième rang des citations.

#### Les diplômes : l'obstacle du niveau de diplôme ou de la filière

L'absence de diplôme *ad hoc* et la prééminence des écoles sur les diplômes universitaires sont aussi fréquemment citées.

On sort là du champ des discriminations illicites, mais on verra au fil de cette étude que ce critère joue un rôle central dans la construction du sentiment de discrimination chez les cadres.

## 2 - L'âge : un critère discriminant omniprésent

La mention de l'âge est légalement interdite dans les offres, mais plus des deux tiers des cadres considèrent que la date de naissance figurant dans les CV constitue un des éléments les plus importants de la sélection des candidats lors du recrutement.

Plus ils avancent en âge, plus ils sont nombreux à penser que cette information est déterminante, mais on notera que c'est aussi le cas pour la majorité des plus jeunes.

### SELON VOUS, PARMIS LES INFORMATIONS FOURNIES DANS UN CV, LA DATE DE NAISSANCE MENTIONNÉE EST-ELLE UN CRITÈRE IMPORTANT POUR RECRUTER UN CADRE ?

En %	Oui, vraiment	Oui, plutôt	Non, pas vraiment	Non pas du tout	Total
25 à 29 ans	12	52	32	5	100
30 à 34 ans	16	55	21	8	100
35 à 39 ans	16	56	23	5	100
40 à 44 ans	18	54	23	6	100
45 à 49 ans	29	50	15	5	100
50 à 54 ans	47	26	22	5	100
<b>Ensemble</b>	<b>21</b>	<b>49</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

L'âge se confond logiquement avec l'expérience, mais jusqu'à un certain point seulement. En effet, si la majorité des entreprises recrutent des profils d'expérimentés

pour leurs postes cadres, elles hésitent clairement à recruter au-delà d'une certaine durée d'expérience, ce dont les cadres eux-mêmes sont parfaitement conscients.

### SELON VOUS, AVOIR UNE LONGUE EXPÉRIENCE (SUPÉRIEURE À 20 ANS) EST-IL UN CRITÈRE FAVORABLE POUR ÊTRE RECRUTÉ ?

En %	Très favorable	Plutôt favorable	Plutôt défavorable	Très défavorable	Total
25 à 29 ans	20	45	29	5	100
30 à 34 ans	8	36	49	8	100
35 à 39 ans	2	46	41	10	100
40 à 44 ans	6	42	43	9	100
45 à 49 ans	12	34	46	8	100
50 à 54 ans	7	35	41	17	100
<b>Ensemble</b>	<b>11</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 3 - Une conscience forte de l'importance des discriminations en raison de « l'origine » supposée

Nous n'avons pas posé de questions directes sur les discriminations en raison de l'origine ethnique réelle ou supposée, tant l'existence de celles-ci est peu contestée, mais néanmoins très difficile à définir précisément : le lieu de naissance, les origines familiales, la nationalité, la couleur de peau, la consonance des noms et prénoms peuvent être autant de prétextes d'exclusion bien connus désormais, mais qui ne constituent pas des catégories statistiques normées dans les enquêtes.

La simple comparaison de l'importance accordée aux informations figurant dans les CV est cependant tout à fait significative.

61% de l'ensemble des cadres interrogés estiment ainsi que les noms et prénoms sont des critères importants de sélection pour les recruteurs, ce qui place cet élément en tête de la hiérarchie des critères, juste avant l'âge du candidat.

#### SELON VOUS, LES ÉLÉMENTS D'INFORMATION DEMANDÉS AUX CANDIDATS DANS CERTAINES OFFRES OU FIGURANT FRÉQUEMMENT DANS LES CV SONT-ILS IMPORTANTS LORS DE LA SÉLECTION ?

En %	Les nom et prénom	La date de naissance	Devoir envoyer une lettre de candidature manuscrite	La photo	La situation maritale	Le nombre d'enfants
Oui, vraiment important	26	21	10	10	9	8
Oui, plutôt important	35	49	34	32	32	28
Non, pas vraiment important	27	24	41	43	45	47
Non, pas du tout important	11	5	14	14	14	18
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 4 - Les discriminations à l'égard des femmes clairement perçues

Être une femme avec mais, surtout, sans enfant est perçu comme un handicap potentiel au recrutement.

Près des deux tiers des cadres interrogés (63%) considèrent que le fait « d'être une femme sans enfant » est un élément défavorable pour être recrutée.

Par contre, 54% pensent que le fait « d'être une femme et d'avoir des enfants » ne constitue pas un profil favorable au recrutement.

#### SELON VOUS, QUELS SONT LES PROFILS FAVORABLES POUR ÊTRE RECRUTÉ ?

En %	Être une femme sans enfant	Être une femme ayant déjà des enfants
Très favorable	3	3
Plutôt favorable	34	42
Plutôt défavorable	53	44
Très défavorable	10	10
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

Les cadres les plus jeunes estiment plus fréquemment que ceux âgés de 40 ans et plus qu'avoir des enfants est défavorable. Outre le fait qu'il y a plus de femmes parmi eux, on peut attribuer cette opinion au fait que ces jeunes cadres vivent concrètement les contraintes quotidiennes liées à l'âge des enfants.

Il convient en outre de noter que si « seuls » 49% des hommes estiment que le fait pour une femme d'avoir des enfants constitue un profil défavorable, 60% des femmes sont de cet avis.

#### POUR UN RECRUTEMENT DE CADRE, ÊTRE UNE FEMME SANS ENFANTS EST...

En %	Femmes	Hommes	Ensemble
Très favorable	4	3	3
Plutôt favorable	30	36	34
Plutôt défavorable	54	53	53
Très défavorable	12	9	10
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

#### POUR UN RECRUTEMENT DE CADRE, ÊTRE UNE FEMME AYANT DÉJÀ DES ENFANTS EST...

En %	Femmes	Hommes	Ensemble
Très favorable	3	3	3
Plutôt favorable	37	46	42
Plutôt défavorable	47	42	44
Très défavorable	13	9	10
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

## 5 - Niveau, filière et notoriété des formations d'origine : des critères de sélection « licites » mais considérés comme très discriminants

On a vu dans les réponses à la question ouverte sur les éléments de discrimination que les cadres mettent fréquemment en cause les critères concernant les diplômes, qu'il s'agisse des exigences concernant le niveau de ces derniers ou de la primauté donnée aux diplômés des grandes écoles. Nous reviendrons amplement sur cet aspect car, s'il ne fait pas partie des discriminations prohibées, il joue à l'évidence un rôle central dans les processus conduisant à la discrimination.

Au-delà des déclarations spontanées, les traitements statistiques réalisés à partir des profils de formation des cadres interrogés ont mis en effet en lumière ce poids de la formation.

Il paraît d'autant plus important d'y revenir que les processus de sélection dans le cheminement et les choix d'orientation scolaire sont notoirement discriminants. Les populations amenées à devenir cadres en raison de leur niveau de diplôme et de leur filière de formation d'origine sont issues de processus de sélections successives privilégiant très clairement les enfants dont les parents appartiennent déjà aux catégories supérieures d'emploi.

Les critères de recrutement fondés sur la préférence donnée à certains diplômes perpétuent et entretiennent de fait la ségrégation sociale (voir annexe 1).

Ce que certains appellent la « *discrimination systémique* » joue un rôle considérable et les enquêtes que l'Apec réalise chaque année pour connaître les modalités d'insertion des jeunes diplômés confirment régulièrement sa solidité.

Ainsi, la dernière enquête réalisée en 2005 et portant sur les diplômés de l'année 2003 confirme que les jeunes issus des écoles d'ingénieurs restent très privilégiés par rapport aux autres diplômés, tant en termes de taux d'emploi qu'en termes de qualité d'emploi occupé<sup>2</sup> :

- 84 % des jeunes sortant d'écoles d'ingénieurs sont en emploi, contre 77 % des diplômés d'écoles de commerce et de gestion et 71 % des universitaires (minimum bac + 4) ;
- 86 % sont cadres, contre 54 % des diplômés d'écoles de commerce et de gestion et 48 % des universitaires.

## 6 – Un sentiment diffus de discriminations à relativiser

La majorité des cadres interrogés a donc conscience de l'existence de pratiques discriminantes. Si certains d'entre eux privilégient un seul caractère discriminant – celui qui les caractérise prioritairement ou, par hypothèse, celui d'un proche en difficulté –, beaucoup ont conscience que le marché de l'emploi est régulé par des règles de catégorisation et de hiérarchisation à géométrie variable, un seul individu pouvant par ailleurs cumuler plusieurs des caractéristiques sources de discriminations.

La forte médiatisation des enquêtes « testing » réalisées récemment se mêle très probablement aux situations personnelles ou de proches. Cette prise en compte du contexte de l'enquête est indispensable pour comprendre les réponses et ce, de deux manières.

D'un côté, une grande partie des répondants cite ou énumèrent les facteurs les plus fréquemment cités dans les médias, même s'ils ne correspondent pas à tous les résultats des testings, parce qu'ils correspondent aux catégories les plus nombreuses dans la société.

Ainsi, le critère du handicap physique n'apparaît que très rarement dans les réponses spontanées à la question

ouverte sur les facteurs discriminants, alors que des enquêtes ont montré que c'était cette catégorie qui était proportionnellement la plus discriminée.

De même, l'effet stigmatisant du chômage n'est jamais cité, alors que la majorité des répondants à l'enquête sont en recherche d'emploi.

De l'autre, les personnes enquêtées confirment au travers de leurs réponses que d'autres critères de sélection sont vécus comme discriminants, en particulier ceux portant sur les diplômes et sur l'expérience.

Il est néanmoins indispensable de relativiser les implications d'une telle représentation du marché de l'emploi cadre. En effet, si l'on prenait effectivement en compte l'ensemble des critères discriminants, illicites comme licites, la « cible » privilégiée des recruteurs deviendrait finalement extrêmement étriquée, dénuée de toute opérationnalité et absurde d'un point de vue économique. La population cadre en France se réduirait en effet à des hommes de 30 à 40 ans, blancs, possédant le diplôme « qui plaît », portant un nom apparemment « français », célibataire et en bonne santé.

<sup>2</sup> Apec, *L'Insertion professionnelle des jeunes diplômés : promotion 2003. Édition 2006.*

## ■ II - PLUS D'UN QUART DES CADRES ONT RESENTI DES DISCRIMINATIONS

Dans le prolongement des réponses apportées par les cadres eux-mêmes sur leur perception des principaux critères discriminants lors des recrutements, nous les avons questionnés sur leur propre vécu.

Les réponses à ces questions ont été analysées :

- d'abord à partir des critères les plus fréquemment reconnus comme discriminants : le genre et l'âge,
- puis en croisant les réponses avec les caractéristiques des répondants selon leur niveau et leur filière de formation.

### 1 - Discriminations dans les offres, discriminations au recrutement

Une des principales observations porte sur l'origine apparente du sentiment de discrimination.

Nous leur avons demandé de préciser s'ils avaient déjà ressenti personnellement des discriminations et à quel moment du processus : en lisant les offres d'emploi, ou lors d'entretiens de recrutement ?

Le premier constat est que la part des cadres ayant ressenti à un moment donné des discriminations est minoritaire, mais non négligeable : plus du quart des cadres interrogés.

Le deuxième constat est que ce sentiment est aussi fort lors de la consultation des offres d'emploi que lors des entretiens de recrutement : 27 % pour les offres, 28 % pour les recrutements.

AVEZ-VOUS PERSONNELLEMENT DÉJÀ RESENTI DES DISCRIMINATIONS...		
En %	...quand vous consultez les offres d'emploi ?	...lors des entretiens de recrutement que vous avez eus ?
Oui	27	28
Non	73	72
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 2 - Les femmes se sentent plus fréquemment discriminées que les hommes

28 % des femmes contre 26 % des hommes se sont senties discriminées à la lecture des offres. Ce résultat, alors que les offres d'emploi doivent obligatoirement mentionner que le poste est ouvert aux femmes comme aux hommes (mention H/F), indique que certaines des exigences formulées dans les offres excluent implicitement les femmes.

L'écart entre les hommes et les femmes augmente nettement à propos de la discrimination ressentie au cours des entretiens de recrutement : 31 % des femmes se sont senties discriminées lors des entretiens de recrutement, contre seulement 25 % des hommes.

AVEZ-VOUS PERSONNELLEMENT RESENTI DES DISCRIMINATIONS... ...QUAND VOUS CONSULTEZ LES OFFRES D'EMPLOI ?			
En %	Oui	Non	Total
Femmes	28	72	100
Hommes	26	74	100
<b>Ensemble</b>	<b>27</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

AVEZ-VOUS PERSONNELLEMENT RESENTI DES DISCRIMINATIONS... ...LORS DES ENTRETIENS DE RECRUTEMENT QUE VOUS AVEZ EUS ?			
En %	Oui	Non	Total
Femmes	31	69	100
Hommes	25	75	100
<b>Ensemble</b>	<b>28</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

Il y a bien un écart dans les réponses apportées par les hommes et par les femmes, mais il n'est pas finalement si spectaculaire.

On peut faire l'hypothèse qu'une partie du sentiment de discrimination vécu par les femmes renvoie non pas au critère « naturel » du genre mais à un critère « socialement construit », incluant en particulier les formations et les

spécialisations professionnelles, et donc susceptible de concerner aussi des hommes.

Ainsi, le sentiment de discrimination au moment de l'entretien est déjà préconstruit mais peut se renforcer à cette étape, surtout si le recruteur pose des questions sur la vie privée, en particulier familiale, des candidats, malgré les interdits réglementaires.

### 3 - Un sentiment qui touche surtout les seniors, mais aussi les plus jeunes

Les cadres les plus âgés sont de loin la catégorie qui s'estime la plus discriminée dans les offres. 56 % des cadres de plus de 50 ans partagent cette opinion contre au maximum un tiers pour les individus situés dans les tranches d'âge inférieures.

Contrairement aux femmes qui s'estiment légèrement plus discriminées lors des entretiens que lors de la lecture des

offres, les cadres de plus de 45 ans s'estiment davantage discriminés dans les offres que lors des recrutements.

On notera que les plus jeunes, c'est-à-dire les moins de 30 ans, se sentent aussi plus fréquemment concernés que ceux âgés de 30 à 34 ans. À l'inverse, les cadres de 35 à 39 ans semblent échapper dans leur grande majorité à ce sentiment.

AVEZ-VOUS PERSONNELLEMENT RESENTI DES DISCRIMINATIONS... ...QUAND VOUS CONSULTEZ LES OFFRES D'EMPLOI ?			
En %	Oui	Non	Total
25 à 39 ans	26	75	100
30 à 34 ans	21	79	100
35 à 39 ans	12	88	100
40 à 44 ans	15	85	100
45 à 49 ans	32	68	100
50 à 54 ans	56	44	100
<b>Ensemble</b>	<b>27</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

AVEZ-VOUS PERSONNELLEMENT RESENTI DES DISCRIMINATIONS... ...LORS DES ENTRETIENS DE RECRUTEMENT QUE VOUS AVEZ EU ?			
En %	Oui	Non	Total
25 à 39 ans	27	73	100
30 à 34 ans	23	77	100
35 à 39 ans	19	81	100
40 à 44 ans	16	84	100
45 à 49 ans	27	73	100
50 à 54 ans	51	49	100
<b>Ensemble</b>	<b>28</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 4 - Les diplômés de l'université se sentent plus discriminés que les diplômés des grandes écoles

Les résultats statistiques confirment les réponses spontanées des cadres à la question ouverte sur les facteurs de discrimination.

Si les diplômés de l'université se déclarent plus fréquemment discriminés que les diplômés d'écoles à la lecture des offres d'emploi, cette opinion négative s'atténue cependant lors des entretiens de recrutement.

AVEZ-VOUS PERSONNELLEMENT RESENTI DES DISCRIMINATIONS QUAND VOUS CONSULTEZ LES OFFRES D'EMPLOI ?			
En %	Oui	Non	Total
École de commerce et de gestion	21	79	100
École d'ingénieurs	20	80	100
Autre école de spécialité	21	79	100
Diplôme universitaire	29	71	100
Autres	28	72	100
<b>Ensemble</b>	<b>26</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

AVEZ-VOUS PERSONNELLEMENT RESENTI DES DISCRIMINATIONS LORS DES ENTRETIENS DE RECRUTEMENT QUE VOUS AVEZ EU ?			
En %	Oui	Non	Total
École de commerce et de gestion	25	75	100
École d'ingénieurs	26	74	100
Autre école de spécialité	26	74	100
Diplôme universitaire	28	72	100
Autres	27	74	100
<b>Ensemble</b>	<b>27</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

Même si l'approche par catégories permet, on vient de le voir, d'affiner les premières constatations, la tendance dominante reste là : pour les cadres, les offres d'emploi

sont autant mises en cause que les entretiens de recrutement comme sources de discrimination. Un constat intéressant dont il convient de comprendre les sources.

### ■ III - LE «NON-DISCRIMINÉ», C'EST L'AUTRE

Afin de mieux identifier les éléments conduisant à la construction du sentiment de discrimination, nous avons fait le choix de poser des questions «en creux», c'est-

à-dire non pas sur les critères discriminants mais sur les critères favorables au recrutement. Une approche très riche d'enseignements.

#### 1 - Une autre hiérarchie des discriminations

Pour répondre à la question «*Qu'est-ce qui est favorable, ou défavorable, pour être recruté ?*», plusieurs profils ont été proposés dans le questionnaire de l'enquête.

Ces «profils» renvoyaient volontairement à des critères de recrutement très différents, mais dont on sait qu'ils peuvent tous peser fortement lors de la sélection : formation initiale et expérience ; mobilité sectorielle et mobilité fonctionnelle, situation familiale des femmes dont nous avons déjà montré quelques éléments.

En associant ainsi dans une même question plusieurs critères concrets de recrutement, mais de registres très différents, on découvre que les hiérarchies de la discrimination sont totalement bouleversées, le critère plus défavorable du point de vue des cadres étant spectaculairement absent de ceux les plus couramment cités.

Apparaît ainsi une nouvelle hiérarchie qui met en lumière certes les discriminations déjà identifiées mais aussi les

normes de recrutement habituellement placées hors du champ des discriminations. Non sans paradoxe.

Ainsi, «l'expérience professionnelle» serait l'atout principal, mais à la condition très restrictive de rester dans les domaines que l'on connaît bien. En effet, les recherches de mobilité sectorielle et de mobilité fonctionnelle sont massivement considérées par les cadres comme des orientations ou des stratégies sans issue.

Par ailleurs, dans cette approche, les jeunes diplômés auraient leur chance, mais c'est l'opinion de répondants majoritairement non débutants.

Enfin, comme on l'a déjà vu, et qu'ils soient hommes ou femmes, les répondants semblent bien connaître les obstacles que les femmes sans enfant rencontrent, obstacles qui s'atténueraient pour les femmes avec enfant(s).

#### SELON VOUS, QUELS SONT LES PROFILS FAVORABLES POUR ÊTRE RECRUTÉ ?

En %	Avoir une expérience confirmée sans diplôme > à bac + 4	Être un jeune sortant de formation initiale avec un diplôme égal ou > à bac + 4	Avoir une longue expérience (supérieure à 20 ans)	Être une femme ayant déjà des enfants	Être une femme sans enfant	Venir d'un autre secteur que celui de l'entreprise	Venir d'une autre fonction que celle du poste de l'offre
Très favorable	8	10	11	3	3	2	1
Plutôt favorable	53	48	41	42	34	15	12
Plutôt défavorable	34	35	39	44	53	68	67
Très défavorable	4	7	9	10	10	15	19
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

## 2 - À chaque catégorie de cadres, sa perception des critères de sélection

Une fois croisés avec le profil des répondants, ces résultats globaux confirment que chaque individu tend à qualifier la discrimination en fonction de ses propres caractéristiques.

Plus les cadres sont jeunes, plus ils estiment que l'expérience est un élément important. Ainsi, les deux tiers des jeunes de 25 à 29 ans considèrent une expérience de 20 ans comme un profil favorable. Leurs aînés sont plus sceptiques : les plus de 54 ans, qui ont effectivement cette expérience, la considèrent comme un facteur défavorable.

Le classement des réponses est le même pour l'item « *avec une expérience confirmée sans diplôme supérieur à bac + 4* ».

Les résultats sont logiquement inversés pour le profil « *Être un jeune sortant de formation initiale avec un diplôme égal*

*ou supérieur à bac + 4* » : défavorables du point de vue des moins de 30 ans, il devient favorable dès que les cadres ont plus de 30 ans...

Sans surprise, les cadres ayant un diplôme inférieur à bac+4 considèrent dans leur grande majorité (71 à 80%) qu'être un « *jeune sortant de formation initiale avec un diplôme égal ou supérieur à bac + 4* » constitue un profil favorable pour être recruté.

Et 62% des répondants considèrent le profil « *avec une expérience confirmée sans diplôme supérieur à bac + 4* » comme très ou plutôt favorable. Le niveau de formation d'origine des répondants entre par contre peu en ligne de compte, confirmant que, pour la majorité des cadres, l'expérience devrait l'emporter sur la formation initiale.

## 3 - Chercher une mobilité fonctionnelle ou sectorielle serait un obstacle majeur

88 % des cadres estiment que venir d'une autre fonction ou d'un autre secteur constitue un profil défavorable. L'analyse des réponses à cette question en effectuant le croisement avec la fonction d'origine des cadres expérimentés est sans appel.

Les cadres des fonctions de la production industrielle font figure de « grands mobiles », avec seulement 82 % d'opinions défavorables !

Cette opinion s'élève même à 96% dans certains cas : c'est celui en particulier des cadres des Ressources humaines, alors que les RH sont les premiers porteurs du discours sur la mobilité !

Autant les réponses sur les autres profils semblent relativement convenues et sans surprise, autant celles se rapportant à la mobilité fonctionnelle et/ou sectorielle posent un véritable problème. On peut en effet en déduire que les cadres en mobilité sont confrontés dans leur recherche d'emploi à la tentation du « clonage parfait » des entreprises, qui ainsi ne prendraient aucun risque.

Or ces situations sont en totale contradiction avec le discours dominant sur la mobilité, qui voudrait que chacun soit amené à changer plusieurs fois de métier au cours de sa vie professionnelle...

RÉPONSES À LA QUESTION : « VENIR D'UNE AUTRE FONCTION QUE CELLE DU POSTE DE L'OFFRE EST-IL UN CRITÈRE FAVORABLE POUR ÊTRE RECRUTÉ,... ? » SELON LA FONCTION DÉCLARÉE PAR LES CADRES INTERROGÉS (HORS DÉBUTANTS)

Fonction du cadre (en %)	Très favorable	Plutôt favorable	Plutôt défavorable	Très défavorable	Total
Direction générale	3	12	57	28	100
Production	0	18	65	18	100
Services techniques	2	9	69	21	100
Recherche, développement	2	9	72	17	100
Marketing, commercial	1	13	67	20	100
Activité tertiaire	0	11	74	14	100
Gestion-administration	0	11	67	22	100
Finance, comptabilité	2	2	69	27	100
Informatique	1	13	63	23	100
Ressources humaines	0	4	72	24	100
Communication, création	2	9	52	36	100
Santé, social, culture	0	8	81	11	100
<b>Ensemble</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>66</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

# FAUT-IL INCRIMINER LES OFFRES ?

- MÉTHODE DE RECRUTEMENT ÉQUITABLES ET ENCADRÉES, LES OFFRES ONT LEURS LIMITES
- LE DIPLÔME ET L'EXPÉRIENCE AU CŒUR DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA SÉLECTION DES CADRES
- DES OPINIONS À RELATIVISER
- ZOOM SUR LES OFFRES APEC

# II Faut-il incriminer les offres ?

## ■ I - MÉTHODE DE RECRUTEMENT ÉQUITABLE ET ENCADRÉE, LES OFFRES ONT LEURS LIMITES

Pour les cadres qui se sentent discriminés, les offres d'emploi seraient donc autant cause de discriminations que les entretiens de recrutement. Il faut donc pousser l'analyse plus à fond, pour au moins trois raisons :

- il faut resituer la place des offres d'emploi à leur place apparente dans les processus de recrutement,
- il faut prendre en compte leur encadrement juridique,
- il faut savoir comment les cadres jugent cette méthode de recrutement par rapport à d'autres.

### 1 - Les offres sont le moyen le plus transparent de recrutement

Paradoxalement, alors que l'offre d'emploi n'est qu'une des méthodes utilisées par les recruteurs, et qu'elle ne constitue qu'une étape du processus de recrutement, elle cristallise une grande partie des critiques adressées aux pratiques et aux normes de recrutement des entreprises du secteur privé.

Si le contenu des offres d'emploi est toujours perfectible, il faut reconnaître qu'il s'agit pourtant là de la méthode

la plus transparente, face à des méthodes particulièrement opaques... et très pratiquées.

Ainsi, pour les cadres, les « réseaux » de relations personnelles ou professionnelles resteraient bon an mal an la méthode la plus fréquente pour trouver un emploi, puisque plus d'un tiers d'entre eux déclarent avoir trouvé ainsi leur emploi actuel, contre 20 % environ par le biais des offres.

#### PRINCIPAUX MOYENS DÉCLARÉS PAR LES CADRES POUR TROUVER LEUR EMPLOI ACTUEL

En %	Cadres en emploi*	Cadres ayant changé d'entreprise*	Cadres anciennement demandeurs d'emploi**
Relations personnelles ou professionnelles	37	43	35
Petites annonces	20	27	5
Candidatures spontanées	10	1	15
Cabinets de recrutement	6	10	5

\* Apec, Panel Cadres 2004

\*\*Apec/Anpe, Enquête Pare 2004

Ces chiffres doivent être bien sûr interprétés. En effet, au cours de leur démarche active de recherche d'un nouvel emploi, les cadres mobilisent simultanément plusieurs moyens : les réseaux sont souvent d'autant plus efficaces que leur utilisation a été préparée et ciblée.

La pratique couramment répandue de la lecture des offres chez les cadres en poste est révélatrice d'un comportement fréquent de veille sur le marché de l'emploi : la moitié des cadres en activité déclare en effet consulter les offres d'emploi, quelle que soit leur volonté de mobilité.

On peut donc considérer qu'outre leur rôle de vecteur direct de recrutement, les offres contribuent fortement à l'élaboration des projets de mobilité, qu'il y ait passage à l'acte ou non par la suite. Ce qui fait conclure que leur rôle réel dans la mobilité est certainement plus important que ce qui résulte de la déclaration des cadres quant au moyen qui leur a permis finalement de trouver leur emploi. En outre, leur lecture contribue probablement à formaliser le poste recherché.

LES CADRES EN ACTIVITÉ ET LA CONSULTATION DES OFFRES D'EMPLOI			
En %	Envisage une mobilité	A regardé les offres d'emploi	A envoyé au moins une candidature
Ensemble	33	49	15
Moins de 35 ans	46	63	22
35-49 ans	36	53	17
50 ans et plus	14	30	6
DG	12	18	5
R&D	39	60	18
Production, chantier	30	48	16
Commercial	32	48	17
Gestion	32	49	15
Informatique	38	56	14
Personnel	36	49	22
Communication	43	47	21

Source : Apec, Panel Cadres 2004.

## 2 - Les offres d'emploi sont cependant un moyen de recrutement ciblé

L'offre d'emploi n'est donc pas la seule méthode pour recruter, tant s'en faut. Un grand nombre des recrutements externes se fait sans passer par la publication d'offres d'emploi : cabinets de recrutement, réseaux, contacts personnels, exploitation des fichiers de candidatures spontanées.

Aucune de ces autres méthodes n'affiche de critères de sélection apparents, ce qui peut constituer une porte ouverte à la culture du clonage, aux connivences non professionnelles, ou à une sélection automatisée, donc normée, via l'informatisation.

Le recours en France à une offre d'emploi est de plus très inégal selon les entreprises, les métiers, les profils recherchés et les secteurs d'activité. Fonction par fonction, poste par poste, secteur par secteur, il y a rarement adéquation entre le volume des offres et le volume des emplois à pourvoir.

La population cible recherchée par les offres est en outre relativement homogène : par cette méthode, les entreprises ciblent plutôt de jeunes cadres experts, c'est-à-dire des individus ayant déjà une expérience professionnelle pour occuper des postes opérationnels, sans la dimension management.

Les profils plus expérimentés (et donc plus âgés) sont moins concernés par le recrutement à partir d'offres publicisées, non pas parce qu'ils ne sont pas recherchés par les entreprises, mais parce que ces dernières privilégient dans ce cas d'autres modes de recrutement.

De même, les débutants peuvent être recrutés autrement (stages, forums, candidatures spontanées...) et, de plus, souvent sur des postes non cadres.

Il faut également prendre en compte le fait que la gestion des candidatures et les procédures de sélection font l'objet de méthodes et de pratiques diversifiées, d'une entreprise à l'autre, mais aussi d'un service à l'autre, voire d'un recruteur à l'autre.

### 3 - L'offre d'emploi publicisée est très strictement encadrée

Les textes régissant la diffusion et la publicité des offres d'emploi n'imposent aucune obligation à l'employeur. Celui-ci n'est aucunement tenu d'indiquer la qualification du candidat recherché, ni la rémunération offerte, ni encore le lieu ou les horaires de travail du poste concerné. Le Code du travail fixe par contre plusieurs interdits, comme les mentions de :

- l'origine,
- le sexe<sup>3</sup>,
- les mœurs,
- l'orientation sexuelle,
- une mention relative à une limite d'âge supérieure<sup>4</sup>,
- la situation de famille,
- l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race,

- les opinions politiques,
- les activités syndicales ou mutualistes,
- les convictions religieuses,
- l'apparence physique,
- le patronyme,
- l'état de santé ou le handicap, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail.

Par ailleurs, sont interdites les allégations fausses ou susceptibles d'induire en erreur le candidat en ce qui concerne l'existence, l'origine, la nature et la description de l'emploi offert, la rémunération, les avantages annexes proposés et le lieu de travail.

#### Références et textes officiels :

- Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations (JO du 17/11/2001)
- Loi « Perben II » du 9 mars 2004 relative à l'adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité
- Code du travail : articles L121-6 et suivants (respect de la vie privée et confidentialité), (principes généraux de non-discrimination), L. 122-45-1 (rôle des organisations syndicales et des associations de lutte contre les discriminations), L. 122-45-2 (protection contre le licenciement et indemnité du conseil de prud'hommes), L. 122-45-3 (différences de traitement fondées sur l'âge), L. 422-1-1 (droit d'alerte), L123-1 et R123-1 (mentions interdites), L311-4 (règles de publication d'une offre d'emploi), L631-4 (sanctions), L711-3 (travaux interdits)
- Code pénal : articles L. 225-1 (définition), L. 225-2 (sanctions), L. 225-3 (différences de traitement admises), L. 225-4 (responsabilité des personnes morales).

### 4 - Le respect des textes reste néanmoins fragile

Une simple investigation sur les offres d'emploi diffusées sur Internet permet de constater que le Code du travail n'est pas respecté à 100%.

Sites généralistes comme sites d'entreprise diffusent des offres qui comprennent encore souvent une mention de l'âge du candidat recherché.

Quant à l'interdit concernant les « allégations susceptibles d'induire en erreur », la limite semble très fréquemment franchie entre « communication alléchante » et « informations objectives » sur le poste proposé.

L'analyse des offres diffusées par l'Apec (cf. page 28) révèle aussi quelques « dérapages » plus ou moins volontaires, qui relèvent parfois du tic de langage comme rechercher un « *homme de terrain* » ou préciser « *poste junior* » ou « *poste senior* »...

Plus clairement encore, si l'on ne trouve pas de mention de l'âge, le critère de la durée de l'expérience, comme « quelques années d'expérience », ou, plus souvent encore, « 3 à 5 ans d'expérience », indique sans ambiguïté que les entreprises recherchent des candidats jeunes.

<sup>3</sup> L'offre d'emploi doit mentionner la dénomination au masculin et au féminin de l'emploi proposé. Si la dénomination de l'emploi n'existe qu'au masculin ou au féminin, l'offre doit préciser que le poste à pourvoir est proposé aux hommes et aux femmes.

<sup>4</sup> Cependant, il est possible de préciser un âge minimum lorsque cette condition est fixée par les textes législatifs ou réglementaires.

## 5 - L'offre d'emploi : un message ciblé visant à sélectionner un candidat

Une offre d'emploi est un message émis dans des conditions contraignantes : dans un espace très restreint, l'entreprise recruteuse doit théoriquement émettre des informations à la fois claires et attractives pour obtenir des réponses adéquates à sa demande.

Les offres Apec, par exemple, concernent des postes cadres, relevant majoritairement du secteur privé. Ce rap-

pel n'est pas anodin, puisque, ne serait-ce qu'en raison des critères de classification dans les conventions collectives, ces postes impliquent un niveau de formation élevé « ou une expérience équivalente ». Il est donc logique de retrouver ces critères en binôme dans les offres.

## 6 - Les entreprises sélectionnent mais les candidats potentiels aussi !

Si les entreprises possèdent leurs méthodes et leurs critères de sélection, les candidats potentiels procèdent de la même manière et choisissent les offres auxquelles ils vont répondre.

Cette évidence doit être rappelée, car il semble abusif de considérer les lecteurs des offres d'emploi comme un public à la fois naïf et passif, même s'il est évident que la liberté du choix final revient au recruteur.

Cette affirmation ne vise pas à dire que les candidats potentiels savent chercher et lire nécessairement les « bonnes » offres, ni que les outils mis à leur disposition permettent de faire l'économie d'un minimum de méthode et de connaissance préalable. En fait, il s'agit de se réinterroger autant sur les éléments que sur les circonstances qui motivent une candidature, ou qui l'empêchent de se faire.

Un candidat examine les offres d'emploi et choisit celles auxquelles il va répondre.

Ce choix est plus ou moins large, selon les emplois, d'une part, et selon la conjoncture spécifique du marché de chacun de ces emplois, d'autre part :

- le degré d'adéquation nécessaire entre le profil des postes et le profil des candidats potentiels est variable ;
- le degré d'ajustement opéré par les entreprises varie également : en période de forts recrutements et de tension, le degré d'adéquation requis peut diminuer, les recruteurs étant par exemple plus fréquemment prêts à investir dans la formation et l'intégration.

Si l'on revient au cas de la lecture des offres, la recherche de la bonne adéquation « poste/profil » est bien un exercice symétrique pour le recruteur comme pour le candidat. Ce dernier ne se contente pas de la lecture « au premier degré » du texte d'une offre, mais interprète ce qu'il lit en fonction d'un environnement donné.

# ■ II - LE DIPLÔME ET L'EXPÉRIENCE AU CŒUR DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA SÉLECTION DES CADRES

Une analyse approfondie des réponses des cadres aux questions portant sur leur perception des offres permet de

mieux comprendre la manière dont peut se forger le sentiment de discrimination que certains peuvent ressentir.

## 1 - Les cadres jugent les offres sélectives et ciblées

Nous avons recueilli l'avis des cadres sur différents items permettant de cerner leurs opinions sur les offres.

- Ces cadres pensent que les offres s'adressent généralement à des profils précis : 83 % des opinions.
- Ils estiment qu'elles ont un contenu adapté aux besoins de l'entreprise : 82 %.

- Ces profils leur semblent relativement homogènes d'une offre à l'autre : 55 %.
- Seule une minorité juge que les profils sont très différents : 36 %.
- La grande majorité juge les offres très peu ouvertes à des candidatures diversifiées : 76 %.

PARMI LES OFFRES QUE VOUS AVEZ CONSULTÉES CES DEUX DERNIERS MOIS, DIRIEZ-VOUS QUE LES CRITÈRES DÉFINISSANT LE PROFIL DU CANDIDAT ÉTAIENT GÉNÉRALEMENT...					
En %	Réservés à des profils précis	Adaptés aux besoins des entreprises	Homogènes : les entreprises recherchent toutes les mêmes profils	Totalement différents : il n'y a pas 2 offres semblables	Ouverts pour des candidatures diversifiées
Tout à fait d'accord	32	11	11	7	3
Plutôt d'accord	51	71	41	29	21
Pas vraiment d'accord	16	16	40	49	61
Pas du tout d'accord	1	1	8	14	15
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

Ces opinions concordent avec le constat que le marché publicisé des offres d'emploi ne concerne qu'une partie des recrutements réalisés par les entreprises, et donc qu'une partie des cadres qu'elles ont recrutés a été sélectionnée autrement.

Si le choix du moyen de recrutement s'appuie sur un ciblage des profils recherchés, il est clair qu'une partie des cadres en recherche d'emploi ne peuvent trouver les offres leur correspondant, alors même qu'il y a un marché du recrutement qui les concerne.

## 2 - En dehors des discriminations prohibées, une forte mise en cause des critères de l'expérience et de la formation

Une des questions ouvertes de l'enquête était ainsi formulée : « *En dehors des discriminations interdites par la loi dans les offres d'emploi (âge, sexe, nationalité...), quel est le critère présent dans les offres qui vous semble personnellement le moins équitable pour recruter le bon candidat ?* »

Seulement un tiers des cadres interrogés a répondu à cette question : ce résultat semble indiquer un consensus assez fort entre recruteurs et candidats quant aux critères de sélection présents dans les offres.

Les trois quarts des réponses ont par contre jugé « non équitables » soit les références aux diplômes, soit les références à l'expérience.

## 3 - Principales critiques portant sur les références à l'expérience

Les critiques formulées spontanément par les cadres sur les références à l'expérience dans les offres sont extrêmement diverses.

Ces différentes critiques portent en fait sur quatre points majeurs considérés comme facteurs de discriminations :

- L'exigence d'une durée d'expérience a pour principale conséquence d'évincer les jeunes.
- Elle est également considérée comme un substitut à la référence à l'âge.
- L'exigence d'une expérience identique au poste a pour effet d'interdire toute recherche de mobilité et d'évolution.
- L'exigence d'une expérience peut s'avérer non compatible avec le profil du poste : peu de responsabilités, faible salaire.

Si l'on examine de manière plus détaillée les formulations de ces critiques, on constate une remise en ques-

tion approfondie des normes de recrutement appliquée dans une approche au cas par cas et individualisée par chacun des cadres, vraisemblablement en fonction de son expérience :

- une durée d'expérience incompatible avec la recherche explicite d'un débutant ;
- l'exigence d'une durée d'expérience qui évince les débutants ;
- l'exigence d'avoir exercé le même type de poste dans le même secteur ;
- l'exigence de la connaissance du secteur d'activité ;
- l'exigence de la connaissance de logiciels très spécifiques ;
- la demande d'une expérience sans rapport avec le poste à pourvoir (beaucoup d'expérience pour un poste sans autonomie) ;
- la durée d'expérience exigée : une manière d'indiquer l'âge et le salaire.

#### 4 - Principales critiques portant sur les références aux diplômes

Parmi l'ensemble des critiques à l'égard des références aux diplômes dans les offres, deux points se dégagent principalement :

- d'une part, la prééminence accordée aux diplômes par rapport à l'expérience ;
- d'autre part, la faveur accordée à certains diplômes (filières et/ou niveau) par rapport à des diplômes « équivalents ».

Elles émanent donc à la fois des cadres expérimentés mais qui ne possèdent pas le diplôme requis et des débutants issus d'autres formations.

Sur ce thème, on constate la même diversité des appréciations et de leur fondement :

- demande d'un diplôme très précis ;
- demande d'une école spécifique ;
- survalorisation du diplôme par rapport à l'expérience ;
- survalorisation des écoles par rapport aux universités ;
- place accordée à la formation initiale ;
- demande d'un niveau de formation précis : bac + 5 minimum ;
- demande d'un diplôme de création récente avec exigence d'une expérience de plus de 15 ans ;
- polarisation sur la formation initiale aux dépens de la formation continue ;
- exigence d'une combinaison de diplômes.

#### 5 - La majorité des candidats jugent que les entreprises n'ont pas une connaissance suffisante des formations et des diplômes

Alors que la plupart des offres d'emploi font référence à des diplômes pour définir le profil du candidat recherché, seuls 48% des candidats considèrent que les entreprises ont un niveau de connaissance suffisant sur ce sujet (très ou plutôt suffisant).

##### SELON VOUS, LE DEGRÉ DE CONNAISSANCE DES ENTREPRISES SUR LE CONTENU DES FORMATIONS ET DES DIPLÔMES EXISTANTS SUR LE MARCHÉ EST :

En %	Répartition
Tout à fait suffisant	5
Plutôt suffisant	43
Plutôt insuffisant	44
Tout à fait insuffisant	8
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

Les débutants qui, par construction, n'ont que leur diplôme à mettre en avant sont les plus sévères : seuls 25% d'en-

tre eux considèrent que les entreprises ont un niveau de connaissance suffisant de l'offre de formation actuelle.

##### SELON VOUS, LE DEGRÉ DE CONNAISSANCE DES ENTREPRISES SUR LE CONTENU DES FORMATIONS ET DES DIPLÔMES EXISTANTS SUR LE MARCHÉ EST :

En %	Jeune diplômé à la recherche d'un premier emploi	Cadre en poste à la recherche d'un nouvel emploi	Cadre en poste sans intention de changer à court terme	Cadre demandeur d'emploi	Autres	Total
Tout à fait suffisant	3	5	3	6	3	5
Plutôt suffisant	22	41	44	49	34	43
Plutôt insuffisant	58	46	44	39	51	44
Tout à fait insuffisant	17	8	8	6	12	8
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

Ce sont surtout les diplômés de l'université qui estiment le degré de connaissance des entreprises sur les formations et les diplômes insuffisant (61%), mais les diplômés d'écoles d'ingénieurs, qui bénéficient pourtant d'une reconnaissance forte, peuvent être eux aussi critiques : 50% d'entre eux jugent ce degré de connaissance insuffisant.

On verra que les entreprises ne sont pas de cet avis (cf. page 38), mais aussi que les mentions des formations et des diplômes dans les offres ne sont pas toujours très précises (cf. page 28).

### ■ III - DES OPINIONS À RELATIVISER

Les jugements à l'égard des offres évoqués au chapitre précédent et dans la première partie (« les offres aussi discriminantes que les entretiens de recrutement ») doivent être relativisés. Les mêmes cadres indiquent en effet que, dans leurs stratégies et leurs pratiques de can-

didats, ils n'hésitent pas à s'affranchir des critères définis par les entreprises. Par contre, la localisation des emplois est un élément qui contribue fortement au processus d'auto-éviction, donc de sélection.

#### 1 - Les deux tiers des cadres postulent même quand leur profil ne répond pas aux exigences apparentes des entreprises

Sensibles aux caractères à la fois ciblés et normatifs du contenu des offres, les candidats potentiels ne respectent pour autant pas au pied de la lettre les critères définis dans les offres par les entreprises :

- 59 % d'entre eux déclarent postuler même quand leur profil ne correspond pas exactement ;
- et 15 % postulent à tout ce qui les intéresse.

On a là un indice fort des marges d'interprétation que s'accordent bon nombre de candidats par rapport au ciblage apparent de l'offre.

D'autres travaux de l'Apec ont déjà montré que si une partie des entreprises peut regretter que les candidatures reçues ne correspondent pas au profil recherché<sup>5</sup>, d'autres, au contraire, savent finalement gré au candidat « hors critères » de s'être malgré tout fait connaître<sup>6</sup>.

On verra plus loin dans les réponses fournies par les entreprises que la mention du diplôme est plus considérée comme un « repère » que comme un « critère » et que bon nombre d'entre elles confirment encore qu'elles sont amenées relativement fréquemment à recruter un autre profil que celui qu'elles recherchaient au départ (cf. page 39).

PARMI LES PROPOSITIONS SUIVANTES, QUELLE EST CELLE DANS LAQUELLE VOUS VOUS RECONNAISSEZ LE PLUS ?	
En %	Répartition
Je ne postule que sur une offre qui correspond à mon profil	26
Je postule même quand mon profil ne correspond pas exactement	59
Je postule à tout ce qui m'intéresse indépendamment de mon profil	15
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

#### 2 - Le degré de souplesse varie selon les fonctions

L'analyse des réponses selon la fonction déclarée par les cadres rappelle l'importance de la spécialisation des profils selon les postes proposés.

Elle confirme la nécessité de prendre en compte la diversité des modes de pourvoi des postes et des potentiels de mobilité dans chacun des « sous-marchés », dont le degré de porosité est extrêmement variable.

Cela renvoie aux différentes catégories d'emplois cadres, plus ou moins experts, plus ou moins transverses, mais également aux biais introduits par le classement des

emplois dans les nomenclatures : certaines fonctions codifiées renvoient à des postes à la fois nombreux et diversifiés, d'autres à des possibilités limitées en termes de mobilité.

Ainsi, les cadres issus de postes de direction auront tendance à postuler sur des offres relativement diversifiées, comme les cadres de la production industrielle ou les commerciaux, alors que les cadres des ressources humaines ou ceux de l'informatique tendront à ne répondre qu'aux offres qui correspondent à leur profil professionnel initial.

<sup>5</sup> Voir étude Apec « De l'offre au recrutement » (2005).

<sup>6</sup> Voir étude Apec « Offres d'emploi - Mieux les sélectionner, bien préparer sa candidature » - Collection pratique, 2002-2003.

### 3 - Les débutants à la recherche d'un premier emploi ont déjà une idée des règles du marché

On suppose souvent que les moins expérimentés sont nécessairement moins à l'aise quand il s'agit d'évaluer les marges d'interprétation des offres d'emploi.

L'analyse des réponses en fonction de la situation des répondants montre qu'il n'en est rien : en 2005, les débu-

tants semblent tout aussi avertis que leurs aînés de l'existence de ces marges de manœuvre.

À l'inverse, confirmant l'analyse selon les fonctions occupées, on peut supposer que les cadres expérimentés sont capables d'évaluer leurs possibilités et leurs marges de manœuvre par rapport au profil demandé dans l'offre.

PARMI LES PROPOSITIONS SUIVANTES, QUELLE EST CELLE DANS LAQUELLE VOUS VOUS RECONNAISSEZ LE PLUS ?						
En %	Jeune diplômé à la recherche d'un premier emploi	Cadre en poste à la recherche d'un nouvel emploi	Cadre en poste sans intention de changer à court terme	Cadre en recherche d'emploi	Autres	Total
Je ne postule que sur une offre qui correspond à mon profil	26	30	33	26	11	26
Je postule même quand mon profil ne correspond pas exactement	60	60	54	59	64	59
Je postule à tout ce qui m'intéresse indépendamment de mon profil	14	10	13	15	25	15
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 4 - Le lieu de travail : un critère fort de sélection... auto-sélectif

Le premier élément prioritaire quand un candidat sélectionne une offre va de soi : 95 % des répondants placent le « *descriptif de la mission* » en tête de leurs critères.

PARLONS DE LA DERNIÈRE OFFRE À LAQUELLE VOUS AVEZ RÉPONDU : QU'EST-CE QUI A RETENU VOTRE ATTENTION ?						
En %	Le descriptif de la mission	Le lieu de travail	Les caractéristiques de l'entreprise	Le poste présentait une évolution intéressante	Le niveau du salaire proposé	Le poste était le même que celui que j'occupe (ais)
Tout à fait	52	33	17	13	9	10
Plutôt	43	41	42	34	32	31
Pas vraiment	4	16	33	36	35	31
Pas du tout	0	8	6	12	16	24
Ne sais plus	1	2	2	6	7	3
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

En plaçant le « lieu de travail » au 2<sup>e</sup> rang de leurs critères (74 % des réponses), les candidats rendent aussi clairement compte des modalités concrètes de leurs propres arbitrages.

Est ainsi posé clairement le problème du caractère extrêmement sélectif de la localisation des emplois, élément qui est rarement mis en avant dans le débat sur les politiques de recrutements :

- pour les candidats potentiels installés loin de l'entreprise qui recrute, l'auto-sélection s'exerce pleinement, alors même qu'ils « ont le profil » ;
- de même, pour les entreprises installées loin des pôles de concentration des emplois, leur capacité d'attraction des bons profils est de fait très réduite.

## 5 - Les cadres jugent les offres aussi équitables que les concours

La critique des offres d'emploi s'éclaire encore d'une tout autre manière quand on demande aux cadres de juger de l'équité des différents moyens de recrutement.

Le résultat est tout à fait intéressant, puisque, en résultats bruts, les offres d'emploi se trouvent placées au même rang que les concours, c'est-à-dire loin devant les autres méthodes existantes.

Critiquées quand on les insère dans le processus global de recrutement, les offres d'emploi finissent pourtant par être valorisées quand on les compare avec les autres méthodes.

Comme les concours, les offres semblent donc *in fine* être considérées comme « la moins mauvaise » des méthodes, à défaut d'être la plus parfaite.

C'est seulement aux yeux des jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi et des « cadres en poste et sans l'intention d'en changer » que le concours prend le dessus. Pour les cadres à la recherche d'un emploi (avec ou sans emploi), l'offre d'emploi est même considérée comme plus équitable que les concours.

La préférence pour les concours du côté des débutants s'explique parfaitement.

L'attractivité de la fonction publique auprès des jeunes est connue (une enquête réalisée par l'institut Ipsos en 2004 montrait que 75 % des jeunes âgés entre 15 et 30 ans souhaitent travailler dans une des trois fonctions publiques). De plus, les concours externes privilégient le diplôme et l'expression écrite sans exiger d'expérience.

### PARMI LES DIFFÉRENTS MOYENS DE RECRUTEMENT, QUEL EST CELUI QUI, SELON VOUS, GARANTIT LE PLUS L'ÉQUITÉ DANS LE TRAITEMENT DES CANDIDATURES ?

En %	Jeune diplômé à la recherche d'un premier emploi	Cadre en poste à la recherche d'un nouvel emploi	Cadre en poste sans intention de changer à court terme	Cadre demandeur d'emploi	Total
Offres d'emploi	28	28	25	29	28
Concours externes	41	29	34	23	28
Chasseurs de têtes/ approches directes	5	9	10	10	9
Cvthèque/banque de CV	11	6	6	6	6
Salons, forums	5	2	2	1	2
Relations professionnelles	3	14	10	16	13
Relations personnelles	6	10	8	11	9
Autres	2	2	5	3	3
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

## ■ IV - ZOOM SUR LES OFFRES APEC

Afin d'éclairer les différentes problématiques sur les offres appréhendées dans les chapitres précédents, nous avons également procédé à une analyse approfondie d'un panel

d'offres publiées récemment par l'Apec, exercice auquel nous nous sommes livrés sans *a priori* ni tabou.

### 1 - Peu de discriminations au sens juridique du terme dans les offres Apec

Le contrôle qu'exerce l'Apec sur ses offres lui garantit l'absence quasi totale de mentions discriminatoires au sens légal. Ainsi, les offres mentionnant l'âge de la personne ou d'autres critères prohibés sont inexistantes. De même, la mention « H/F » est systématique.

On repère néanmoins des expressions susceptibles d'être interprétées comme des contournements des règles juri-

diques qu'il est difficile de contrer. Même si le nombre d'offres concernées est finalement marginal au regard du volume total diffusé chaque année, ces contournements n'échappent pas aux candidats et contribuent à nourrir le sentiment qu'il y a des discriminations dès les offres d'emploi.

### 2 - Des détournements ont été repérés

Eu égard au nombre d'offres diffusées par l'Apec (environ 160 000 en 2005), le nombre de détournements repérés est limité en pourcentage, mais reste significatif en volume. Bien que l'âge n'apparaisse pas explicitement, les mentions « jeune » ou « junior » peuvent indiquer la tranche d'âge recherchée. Ainsi, au 1<sup>er</sup> semestre 2005, plus de mille offres ont visé explicitement des « juniors » et encore plus d'un millier de « seniors » avec toute l'ambiguïté attachée à ces termes : les juniors de plus de 40 ans et les seniors de moins de 25 ans ne sont pas légions...

De même, préciser la moyenne d'âge des équipes dans une offre peut être considéré comme une façon d'en détourner les personnes qui en seraient trop éloignées : en général, les tranches précisées concernent des effectifs plutôt jeunes : 25 ans, 36 ans...

Enfin, autre manière plus ou moins masquée de suggérer l'âge recherché, la mention de durées d'expériences courtes (2, 3, 5 ans...) indique clairement que l'entreprise cherche quelqu'un ayant moins de 35 ans.

Malgré la mention « H/F » dans le bandeau de l'offre, quelques centaines d'offres laissent apparaître des expressions de type « homme de terrain », « homme d'action », « meneur d'hommes ». Au-delà du fait qu'il s'agit d'expressions courantes, cela reflète une culture d'entreprises qui, volontairement ou non, ferment leurs portes à des candidatures féminines.

Un peu moins de 1 000 offres analysées mentionnaient l'envoi d'une photographie avec le CV. D'un point de vue juridique, la pratique ne tombe pas sous le coup de la loi dans la mesure où elle n'implique pas nécessairement un usage discriminatoire du cliché.

Cependant, le fait que plus d'un tiers de ces offres relève de la fonction marketing-commercial, très tournée vers la clientèle, laisse penser que le but de cette demande est souvent de sélectionner les candidats sur leur apparence physique.

### 3 - Dans les offres Apec, des critères de sélection « licites » nombreux mais diversifiés

Une lecture transversale des principaux critères de sélection utilisés a été réalisée sur environ 8 000 offres mi-2005. Elle rend compte d'une diversité et d'une ouverture indéniables des exigences (dans le champ de l'emploi cadre évidemment, ce qui implique le plus souvent un diplôme de l'enseignement supérieur... mais pas toujours).

Certes, des profils dominants apparaissent, parce que certaines fonctions recrutent plus que d'autres et parce que certains recruteurs sont plus présents sur le marché des offres que d'autres. Mais il reste néanmoins clair à travers cette seule lecture que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes besoins ni ne recherchent les mêmes profils.

Ceci ne veut cependant pas dire que certaines entreprises ne soient pas exigeantes, voire excessivement ou irrationnellement exigeantes. Mais c'est le cumul des critères, associant formation et expérience aux informations concernant le poste (salaire et lieu de travail en particulier), qui fait surgir le « mouton à cinq pattes ».

#### Niveau et filière de formation

Contrairement aux idées reçues, la grande majorité des offres Apec apparaissent relativement ouvertes quant aux niveaux de formation demandés et quant à la filière d'origine et il est rare qu'un seul diplôme précis soit requis.

Voici des expressions types fréquentes :

- *École d'ingénieur ou universitaire*
- *De formation type ingénieur ou ESC*
- *Formation supérieure Bac + 2, + 5*
- *Bac + 4 juridique, économique ou sciences humaines*
- *Ingénieur Arts et métier ou équivalent*
- *De formation supérieure*
- *Plus que la formation*
- *Formation supérieure bac + 2 minimum*
- *De formation technique de bac + 2 à ingénieur*
- *Ingénieur de formation*
- *De formation mécanique*
- *De formation commerciale*
- *Les candidatures d'autodidactes seront examinées.*

Une analyse plus systématique montre que certaines fonctions suscitent des profils plus « exigeants » que d'autres. Cela semble être le cas dans des fonctions « jeunes » (ressources humaines, communication...), alors que les fonctions relevant de la sphère des métiers de l'industrie et une partie des postes de commerciaux sont au contraire très ouvertes.

Par contre, cette ouverture apparente peut être interprétée différemment. On pourrait aussi dire que les entreprises mettent ainsi en concurrence des formations généralement très différenciées, du moins dans les représentations (bac + 2 ou bac + 5, écoles ou universitaires...). Cette démarche « indifférenciante » donnerait raison aux analyses qui considèrent que les entreprises « remettent en jeu » les qualifications et les critères de différenciations internes quand elles recrutent sur le marché externe<sup>7</sup>.

Enfin, on peut encore considérer que, quand les recruteurs disent donner la priorité à la « compétence » ou à « l'expérience », ils n'excluent pas la nécessité de posséder un diplôme mais, au contraire, le sous-entendent en tant que prérequis qu'il n'est plus nécessaire d'expliquer. Plus généralement, on peut affirmer que le fait de ne pas mentionner telle ou telle exigence n'implique pas que l'entreprise n'en tient pas compte.

Dans certains cas, certains recruteurs affirmeront que c'est une telle évidence qu'il est inutile de la mentionner : par exemple, parler l'anglais couramment pour les postes à l'international.

### Spécialité de formation

C'est le principal critère de sélection en ce qui concerne le champ « formation », quelle que soit la fonction et souvent quel que soit le niveau de formation : « *De formation technique supérieure spécialisée en génie climatique, ingénieur (ESTP, ENSAM, HEI, ENSIEG), BTS, DUT ou universitaire* »... : cet exemple est un cas extrême, mais ses équivalents sont très fréquents.

### Connaissances associées

Celles-ci portent généralement sur l'environnement informatique et les logiciels utilisés dans l'entreprise. Ce critère peut s'avérer sévèrement sélectif si les possibilités en temps de formation et d'adaptation ne sont pas considérées comme normales.

### Expérience professionnelle

L'expérience professionnelle reste le critère le plus discriminant et c'est clairement le plus problématique :

- La durée de l'expérience indiquée est variable : elle pourrait être considérée comme un substitut à la mention de l'âge, interdite par le Code du travail.
- La durée de l'expérience est quasi systématiquement associée au contenu de l'expérience.
- En général, c'est une expérience « similaire » ou « équivalente » qui est demandée.
- Cette expérience similaire recouvre plusieurs conceptions plus ou moins cumulées :
  - expérience du poste,
  - expérience du secteur, de l'activité,
  - expérience du type d'entreprise (industrie/service ; PME/grandes entreprises),
  - l'expérience de l'encadrement/management est également demandée, mais nettement moins fréquemment,
  - « *Connaissance du tissu économique local appréciée* », « *Vous êtes bien introduit dans la région Rhône-Alpes* » : ici, c'est bien le « carnet d'adresse » qui est sollicité, et qui exclut tout espoir de mobilité géographique pour le cadre non local.

Largement dominante dans les offres d'emploi cadres, cette référence à l'expérience pour des postes où c'est plutôt l'expertise qui compte nécessite des clarifications importantes :

- En effet, elle a pour première conséquence d'éliminer les candidatures de débutants qui ont pu acquérir cette expertise en cours de formation.
- Lors des périodes de forts recrutements de débutants (1999-2000 par exemple), cette absence d'expérience ne semblait pas un obstacle, et les offres pouvaient annoncer des formations d'adaptation au moment de l'embauche.
- Mais elle élimine également une grande partie des cadres expérimentés, avec le rejet de tous ceux qui viendraient d'une autre fonction ou d'un autre secteur. La recherche du « clone » dessert au final les deux parties : tant les cadres en recherche de mobilité que les entreprises, qui d'abord auront du mal à trouver et qui ensuite auront affaire à un cadre qui cherchait précisément à évoluer et à changer, et qui enfin risquent de s'interdire tout renouvellement des approches et des manières de faire et donc de se scléroser.

<sup>7</sup> Cf. les analyses de François Eymard Duverney, Centre d'études de l'emploi.

#### 4 - Des critères ouverts même sur les postes normés

Il nous a semblé nécessaire d'aller observer de plus près la demande des entreprises.

On devrait plutôt dire « les » demandes des entreprises.

En effet, en travaillant sur des offres concernant *a priori* les mêmes postes, on peut mieux savoir si les critères de sélection répondent à des besoins normés et donc se justifient par rapport aux exigences concrètes et objectivement analysées des postes.

Les cinq postes que nous avons choisi d'étudier montrent à l'évidence qu'il est nécessaire de sortir de la seule logique adéquationniste « tel poste = tel profil de candidat ». D'autres critères rentrent en ligne de compte pour comprendre la demande des entreprises.

Les cadres sont recrutés dans des entreprises elles-mêmes très diverses, même quand elles ont des besoins identiques. Si les plus grandes entreprises et les cabinets de recrutement semblent donner le ton parce que ce sont les principaux recruteurs apparents en volume, cela ne doit pas

faire oublier qu'il existe d'autres types de recruteurs, en particulier les PME, susceptibles de viser d'autres profils. D'où une analyse qui montre que, pour un même profil de poste, les profils de candidats recherchés peuvent être très variés. On peut donc faire l'hypothèse que, dans les critiques globales faites aux offres d'emploi, s'exprime aussi une vision normée du marché de l'emploi de la part de certains candidats (ou des observateurs), vision qui n'est que le reflet de l'omniprésence apparente d'un groupe spécifique de recruteurs – les grandes entreprises et les sociétés de services –, mais qui ne correspond pas tout à fait à la réalité du marché de l'emploi.

On constatera, dans un premier temps, qu'extraites sur une même période, ces offres ne se distribuent pas de manière identique d'un poste à l'autre, alors qu'il s'agit de postes fréquents dans les entreprises, mais pas forcément dans les plus grandes. Ce décalage confirme l'inégalité des usages de l'offre d'emploi d'une fonction à l'autre.

Intitulé fonction	Diplômes demandés	Expérience
<b>Contrôleur de gestion</b> Nombre d'offres analysées : 1136	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 64 offres ouvertes aux bac + 2 (DUT, BTS, bac + 2)</li> <li>- 235 offres évoquant une formation de type école (école de commerce, ESC, sup de co) dont 25 offres précisant une grande école (HEC, ESCP, ESSEC, EM Lyon, EM Reims, EDHEC, Audencia Dauphine)</li> <li>- 279 offres renvoyant à des formations universitaires (bac + 4/ + 5, DESS, DEA, MSG, Master)</li> <li>- 85 offres mentionnant la possession du diplôme de comptabilité (DECF, DESCF, DECS)</li> <li>- 39 offres précisant « école ou université »</li> <li>- 52 « ou équivalent » derrière le diplôme demandé</li> <li>- 123 « formation supérieure » sans précision du diplôme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 22 offres ouvertes aux débutants</li> <li>- 306 offres ouvertes aux profils de 1 à 3 ans d'expérience</li> <li>- 300 offres exigeant au moins 4 ans d'expérience</li> <li>- 146 offres avec première expérience sans précision de la durée</li> <li>- 36 offres niveau bac + 2 et moins de 3 ans d'expérience</li> <li>- 12 offres niveau bac + 2 et au moins 3 ans d'expérience</li> </ul>

Intitulé fonction	Diplômes demandés	Expérience
<b>Comptable unique</b> (expression courante dans les PME) 131 offres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 91 offres ouvertes aux bac + 2 (DUT, BTS, bac + 2)</li> <li>- 5 offres renvoyant à des formations universitaires (bac + 4/+ 5, DESS, DEA, MSG, Master)</li> <li>- 51 offres mentionnant la possession du diplôme de comptabilité (DECF, DESCF, DECS)</li> <li>- 2 offres renvoyant exclusivement à une école (sans grande école)</li> <li>- 9 offres «formation supérieure» sans précision du diplôme</li> <li>- 4 «ou équivalent» derrière le diplôme demandé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'offres ouvertes aux débutants</li> <li>- 12 offres demandant de 1 à 2 ans d'expérience</li> <li>- 84 offres de 3 à 5 ans d'expérience</li> <li>- 25 offres mentionnant une expérience sans mention de durée</li> <li>- 7 offres exigeant un bac + 2 et de 1 à 2 ans d'expérience (remarque: la possession d'un diplôme réduit le nombre d'années d'expérience demandée -ex. : BTS + 5 ans d'expérience ou DECF et 2 ans d'expérience-)</li> <li>- 72 offres exigeant au moins un bac + 2 et plus de 2 ans d'expérience</li> </ul>
<b>Chef d'atelier</b> 75 offres	Demande assez peu de diplômes mais beaucoup d'expérience <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 offres demandant un niveau d'ingénieur</li> <li>- 2 offres demandant un niveau supérieur à bac + 2</li> <li>- 32 offres ouvertes aux bac +2 (DUT, BTS, bac + 2)</li> <li>- 35 offres qui précisent le domaine de formation (mécanique, matériaux composites...) sans préciser le diplôme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'offres ouvertes aux débutants</li> <li>- 4 offres demandant de 1 à 2 ans d'expérience</li> <li>- 43 offres exigeant plus de 3 ans d'expérience (dont une dizaine à au moins 10 ans)</li> <li>- 25 offres demandant une expérience sans mentionner une durée, mais faisant souvent référence à des compétence précises (ex. : chaudronnerie, transformation de matériaux composites...)</li> <li>- 22 des 32 offres demandant un niveau bac + 2 demandent également au moins 3 ans d'expérience: le diplôme ne suffit pas</li> </ul>
<b>Responsable de production</b> 298 offres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 159 offres destinées aux ingénieurs ou aux bac + 4/5 (dont 146 offres demandant exclusivement un niveau ingénieur)</li> <li>- 80 offres ouvertes aux bac + 2 (DUT, BTS, bac + 2) (mais le diplôme est souvent évoqué a minima voire atypique «talentueux»)</li> <li>- 15 offres précisant formation supérieure sans préciser le nombre d'années</li> <li>- 44 offres ne précisant pas de niveau de formation mais insistant sur le type d'expérience et de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 offres offertes aux débutants</li> <li>- 15 offres ouvertes à une expérience de 1 à 2 ans</li> <li>- 150 offres destinées à des profils ayant plus de 3 ans d'expérience (dont 25 à au moins 10 ans)</li> <li>- 120 offres demandant une expérience sans mentionner une durée, mais faisant souvent référence à des compétences précises</li> <li>- 57 des offres destinées aux bac + 2 exigeant une expérience de 3 à 10 ans</li> <li>- 15 des offres destinées aux bac + 3 et + exigeant une expérience de 3 à 10 ans</li> </ul>

Intitulé fonction	Diplômes demandés	Expérience
<b>Responsable paie</b> 81 offres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 32 offres ouvertes aux bac + 2 (DUT, BTS, bac + 2)</li> <li>- 10 offres précisant un niveau (bac + 3/4/5)</li> <li>- 26 offres demandant une formation supérieure, en comptabilité, RH ou droit social, sans autre précision de diplôme</li> <li>- 4 offres précisant la possession d'un diplôme spécifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'offres ouvertes aux débutants.</li> <li>- 10 offres demandant au moins 3 ans d'expérience</li> <li>- 43 offres demandant au moins 4 ans d'expérience (dont 8 plus de 10 ans) ; beaucoup d'offres en intérim demandent des personnes directement opérationnelles donc expérimentées</li> <li>- 17 des offres ne précisant pas le niveau de diplôme demandent une expérience de 3 ans ou d'au moins 4 ans</li> <li>- 23 des offres destinées aux bac + 2 demandent au moins 4 ans d'expérience</li> </ul>

## 5 - Critères de sélection et discriminations

Les investigations menées sur les offres diffusées par l'Apec ont montré que l'écrasante majorité d'entre elles est conforme à la loi et ne mentionne aucun des éléments de discrimination que cette dernière interdit, bien que des contournements et des ambiguïtés aient été repérés.

Par ailleurs, l'analyse des références aux formations et aux expériences semble échapper aux critiques de la « dictature du diplôme » : les formations mentionnées sont très diverses selon les entreprises recruteuses et sont souvent décrites de manière alternative.

Même pour des postes normés comme contrôleur de gestion, comptable unique, chef d'atelier, responsable de production, responsable paie, les critères sont très ouverts.

En fait, c'est la référence à l'expérience qui apparaît comme le critère explicite contribuant le plus à la sélection, avec les risques de discrimination que cela peut comporter. Selon la formulation, cette référence à l'expérience tend en effet à évincer :

- soit les débutants, par définition sans expérience professionnelle ;
- soit les cadres issus d'autres secteurs et/ou d'autres fonctions, la demande la plus fréquente étant un candidat ayant une « expérience similaire ».

Cette analyse confirme ainsi qu'il existe une zone frontière aux limites très floues où interfèrent « critères de sélection objectifs » et « critères de sélection normatifs », « discrimination consciente » et « discrimination inconsciente ».

Au cœur de cette zone de difficultés, les modalités d'usage des références aux formations et aux expériences soulèvent de nombreuses questions.

Or ces références sont considérées *a priori* comme les critères incontournables de la sélection.

C'est d'autant plus vrai pour les emplois cadres. Or cette opinion fait largement consensus, tant du côté des entreprises que du côté des cadres à la recherche d'un emploi, qui d'ailleurs sont, ou ont été, bien souvent eux-mêmes recruteurs...

# LA SÉLECTION AU RISQUE DE LA DISCRIMINATION

---

- LE RECRUTEMENT : IMPÉRATIFS, RISQUES ET LIMITES
- LE CV : PORTE OUVERTE AUX DISCRIMINATIONS
- LES PRATIQUES NUANCÉES DES ENTREPRISES
- INTERMÉDIAIRES : DES APPROCHES PLUS SÉLECTIVES

# III La sélection au risque de la discrimination

## ■ I - LE RECRUTEMENT : IMPÉRATIFS, RISQUES ET LIMITES

L'ampleur prise par les débats sur les problématiques de la discrimination peut conduire à perdre de vue un certain nombre de repères-clés ayant trait au recrutement. S'il convient

pour des raisons à la fois sociales et économiques de ne pas discriminer, à l'inverse, l'objectif d'un recrutement reste de trouver le candidat le mieux adapté à un profil de poste...

### 1 - En matière de recrutement le chef d'entreprise est libre

Les textes officiels confirment sans ambiguïté qu'en matière de recrutement, le chef d'entreprise a le libre choix de ses collaborateurs (avis du Conseil constitutionnel en 1988). La loi ne fixe pas d'autres obligations que le respect des

contraintes des différents textes législatifs et réglementaires connexes en matière de salaires, contrats et conditions de travail, etc. Les textes concernant la discrimination n'invalident pas ce principe de liberté de recrutement.

### 2 - Recruter c'est sélectionner, donc « éliminer »

Tout recrutement suppose une sélection, puisqu'au final l'entreprise doit choisir un nombre restreint de candidats (bien souvent un seul) parmi tous ceux qui ont fait acte de candidature.

À chaque étape du processus de recrutement (de l'offre quand il y a offre, jusqu'aux différents niveaux d'entretien), des choix arbitraires peuvent cependant s'opérer, parfois d'une manière totalement inconsciente.

Ce processus conduit donc en toute logique à évincer le plus grand nombre, et ce, quels que soient la qualité et le degré d'analyse du besoin et du potentiel des candi-

dates, les moyens, le temps et les méthodes utilisés. Nier cette évidence serait se priver de toute capacité réelle d'analyse et de réflexion.

### 3 - Le risque du clonage

Au-delà de l'interdiction légale des pratiques discriminatoires les plus criantes, dont il est notoire que son efficacité demeure toute relative, il a été montré dans plusieurs travaux de recherche que les critères de sélection ne relevaient pas seulement de nécessités objectives.

Autre conséquence, les normes dominantes de recrutement qui perpétuent le classement traditionnel des diplômes en continuant à vouloir privilégier les « grandes écoles » perpétuent voire amplifient les discriminations sociales qui s'élaborent au cours des carrières scolaires. C'est ce que traduit bien l'écart des opinions entre diplômés de l'université et diplômés d'écoles d'ingénieurs par exemple.

Ces pratiques semblent en fait surtout émaner d'entreprises qui ont tendance à vouloir « jouer la sécurité » ou à chercher le « clone ». Un recruteur de ce type aura par exemple tendance à rechercher toujours les mêmes diplômés des mêmes grandes écoles, ou définira le profil d'expérience en copiant les expériences et pratiques acquises dans sa propre entreprise.

Reste à savoir si ce modèle est dominant et largement repris, ou s'il faut le considérer comme un « point faible » concernant finalement peu de cas, et donc susceptible d'être facilement amélioré.

Paradoxe, pour bon nombre de spécialistes du recrutement et de la gestion des ressources humaines, ce souci qui conduit en fait à chercher le « mouton à 5 pattes » se traduit bien souvent par des difficultés à recruter. Et, si la difficulté n'apparaît pas lors du moment du recrutement, elle émerge rapidement à travers le désir d'évolution du « clone » recruté.

Il serait en effet abusif, et l'exercice de l'analyse des offres confirme les constats statistiques faits par ailleurs, de laisser entendre que c'est la totalité des recruteurs qui applique ces normes de recrutement.

Il serait également aberrant et même dangereux de laisser entendre que, si les entreprises recrutent d'autres profils, c'est « par défaut » ou « faute de mieux ».

## ■ II - LE CV : PORTE OUVERTE AUX DISCRIMINATIONS

On a pu voir que si les offres d'emploi n'affichent pas de volonté discriminatoire, elles comportent néanmoins des éléments de sélection normatifs que bon nombre de candidats identifient comme source d'exclusion :

- d'une part, ils classent comme plus ou moins favorables des caractéristiques qui leur appartiennent : pour un jeune, il vaut mieux être vieux ; pour un cadre plus âgé, il vaut mieux être jeune... ;

- d'autre part, malgré tout, ils savent relativement s'affranchir des exigences des entreprises.

Certes, les candidats savent trouver des marges de manœuvre mais, une fois l'acte de candidature engagé, le *curriculum vitae* va à son tour induire des éléments de sélection ainsi que de discrimination. Sur ce point, nos résultats vont dans le sens de ceux des enquêtes « testing » réalisées par ailleurs<sup>8</sup>.

### 1 - Les cadres connaissent les risques que peuvent représenter certaines informations fournies dans les CV

Quand ils envoient leur lettre de candidature et leur CV, les candidats fournissent fréquemment des éléments d'information (soit parce qu'ils ont été demandés, soit de leur propre initiative), dont une partie renvoie directement ou indirectement aux éléments de discrimination interdits dans le texte des offres.

Les cadres enquêtés montrent qu'ils savent que ces éléments jouent un rôle dans les critères de recrutement : en effet, ils placent aux premiers rangs des « armes » de la sélection les nom et prénom et la date de naissance, c'est-à-dire deux critères de discrimination prohibés.

RÔLE DES INFORMATIONS PRÉSENTES DANS LES CV POUR LA SÉLECTION DES CANDIDATS : LE POINT DE VUE DES CADRES					
En %	Les nom et prénom	La date de naissance	La photo	La situation maritale	Le nombre d'enfants
Oui, vraiment important	26	21	10	9	8
Oui, plutôt important	35	49	32	32	28
Non, pas vraiment important	27	24	43	45	47
Non, pas du tout important	11	5	14	14	18
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

<sup>8</sup> Cf. bibliographie

## 2 - Certaines entreprises font intervenir des critères illicites dans la sélection

On peut alors d'autant plus se poser la question de l'anonymat des CV que les entreprises ne cachent pas l'intérêt qu'elles portent à l'âge pour sélectionner, ainsi qu'aux noms et prénoms, même si c'est dans une moindre mesure. 70 % des entreprises qui recrutent directement et 74 % des intermédiaires reconnaissent donner de l'importance à l'information sur l'âge mentionné dans les CV.

De même, elles sont 44 % chez les premières et 48 % chez les secondes à reconnaître que les noms et prénoms peuvent jouer un rôle.

Se confirment les limites des interdits « dans le texte » qui n'empêchent pas la poursuite de leurs mises en pratique chez certains recruteurs.

RÔLE DES INFORMATIONS PRÉSENTES DANS LES CV POUR LA SÉLECTION DES CANDIDATS : LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES					
En %	La date de naissance	Les nom et prénom	La photo	La situation maritale	Le nombre d'enfants
Oui, vraiment important	16	22	4	3	1
Oui, plutôt important	54	22	21	21	12
Non, pas vraiment important	21	32	44	49	54
Non, pas du tout important	9	24	31	27	34
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

RÔLE DES INFORMATIONS PRÉSENTES DANS LES CV POUR LA SÉLECTION DES CANDIDATS : LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES INTERMÉDIAIRES					
En %	La date de naissance	Les nom et prénom	La situation maritale	La photo	Le nombre d'enfants
Oui, vraiment important	20	28	5	3	3
Oui, plutôt important	54	20	20	16	11
Non, pas vraiment important	19	22	50	51	53
Non, pas du tout important	7	30	25	30	33
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

En complément de ces résultats, la dernière enquête Apec sur *l'Insertion professionnelle des jeunes diplômés : promotion 2003* apporte des éléments supplémentaires qui confirment le poids des discriminations, mais aussi des ségrégations spatiales dans les recrutements :

- sans disposer d'éléments sur l'origine ethnique des jeunes diplômés, un simple croisement avec les langues maîtrisées révèle que les jeunes qui déclarent connaître une langue d'Afrique du Nord sont moins fréquemment en emploi que les autres : 55 % pour les premiers, 75 % pour les seconds ;

- de même, si la région d'Ile-de-France donne des résultats proches du reste du pays pour le taux d'emploi, une analyse département par département révèle des écarts importants, les jeunes diplômés résidant en Seine-Saint-Denis ayant le taux d'emploi le plus faible : 67 % contre 74 % en moyenne en Ile-de-France.

Ces constats alarmants pourraient conduire à adhérer à l'idée de rendre les CV anonymes. On peut cependant se demander si cette option ne ferait pas qu'alourdir les procédures de gestion des opérations de recrutement, sans pour autant éviter que la discrimination n'intervienne à un moment donné, alors qu'elle serait de toute façon impossible dans les entreprises où il y a peu de recrutements et un seul recruteur.

### ■ III - LES PRATIQUES NUANCÉES DES ENTREPRISES

Après un premier constat sévère quant à l'usage des informations contenues dans les CV, l'enquête auprès des entre-

prises apporte par ailleurs des contrepoints ou des nuances par rapport aux résultats de celle menée auprès des cadres.

#### 1 - Les entreprises n'ont pas l'impression d'être critiquées

Peu d'entreprises déclarent avoir reçu des plaintes de candidats à la suite d'un recrutement, ce qui naturellement

ne veut pas dire que celles-ci n'existent pas.

LORS D'UN DE VOS RECRUTEMENTS DE CADRES DE CES 12 DERNIERS MOIS, EST-IL ARRIVÉ QU'UN CANDIDAT SE PLAIGNE – À TORT OU À RAISON – D'UN MANQUE D'OBJECTIVITÉ DANS VOTRE PROCESSUS DE RECRUTEMENT ?		
En %	Entreprises qui recrutent directement	Entreprises intermédiaires
Oui, souvent	1	—
Oui, parfois	3	7
Oui, rarement	13	21
Non, jamais	84	73
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

#### 2 - La mention d'un diplôme : un repère et non un critère

Confirmant de fait le sentiment des cadres, et très loin des affirmations répétées selon lesquelles «le diplôme ne compte

pas», l'enquête a permis de constater que 80% des entreprises interrogées accordent de l'importance au diplôme<sup>9</sup>.

À PROPOS DES PROFILS RECHERCHÉS, L'EXIGENCE D'UN DIPLÔME « OU DE SON ÉQUIVALENT » EST-ELLE IMPORTANTE POUR VOUS ?		
En %	Entreprises qui recrutent directement	Entreprises intermédiaires
Oui	80	82
Non	20	18
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

CONSIDÉREZ-VOUS QUE, POUR TROUVER LE BON CANDIDAT, VOTRE NIVEAU D'INFORMATION SUR LE CONTENU DES FORMATIONS ET LES DIPLÔMES EXISTANT SUR LE MARCHÉ EST :		
En %	Entreprises qui recrutent directement	Entreprises intermédiaires
Tout à fait suffisant	13	15
Plutôt suffisant	61	62
Plutôt insuffisant	23	22
Vraiment insuffisant	3	1
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

<sup>9</sup> Si nous avons précisé «ou son équivalent», c'est que nous avons constaté que la majorité des offres utilise cette expression ou des formes proches.

À l'opposé par contre du sentiment des cadres interrogés, en particulier les plus jeunes, plus des trois quarts des entreprises jugent que leur niveau d'information sur les diplômés est « tout à fait » ou « plutôt » suffisant.

Il conviendrait cependant de ne pas analyser cette réponse comme la confirmation de la rigidité supposée des pratiques des entreprises en matière de sélection. En effet, pour les entreprises recruteuses, il s'agit surtout de fournir un repère aux candidats.

**CETTE EXIGENCE CORRESPOND AVANT TOUT POUR VOUS...**

En %	Répartition
À une exigence stricte et non aménageable	19
À un repère pour les candidats	63
À une référence à votre convention collective	5
Au diplôme de la personne qui occupait le poste précédemment	2
Autres	11
<b>Entreprises qui recrutent directement</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 3 - Et un repère dont les recruteurs s'écartent eux-mêmes

Preuve supplémentaire de l'ouverture réelle des entreprises sur cette question du diplôme, une minorité significative déclare avoir recruté des candidats ayant un niveau

de formation inférieur à celui prévu, ou issus de filières différentes.

**AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, AVEZ-VOUS RECRUTÉ AU MOINS UN CADRE QUI AVAIT UN NIVEAU DE DIPLÔME INFÉRIEUR À CELUI QUE VOUS RECHERCHIEZ ?**

En %	Répartition
Oui, une fois	27
Oui, plusieurs fois	18
Non, jamais	55
<b>Entreprises qui recrutent directement</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

**AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, AVEZ-VOUS RECRUTÉ AU MOINS UN CADRE ISSU D'UNE FILIÈRE DE FORMATION DIFFÉRENTE DE CELLE QUE VOUS RECHERCHIEZ (ÉCOLE, UNIVERSITÉ...) ?**

En %	Répartition
Oui, une fois	16
Oui, quelques fois	39
Oui plusieurs fois	7
Non jamais	37
<b>Entreprises qui recrutent directement</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 4 - La durée de l'expérience : au cœur du rôle attendu des cadres

La majorité des recrutements réalisés chaque année par les entreprises concernent des cadres (ou actifs) confirmés (au sens de ayant au moins une première expérience).

Le recrutement de débutants sur des postes cadres dès le premier emploi reste un phénomène minoritaire, et fortement marqué par les pratiques sélectives variant selon les filières de formation et les disciplines. Il n'est donc pas étonnant que les entreprises confirment fortement leur attachement au critère de la durée d'expérience.

Les niveaux de réponses confirment par ailleurs que l'expérience prime sur le diplôme.

**À PROPOS DES PROFILS RECHERCHÉS, LE CRITÈRE DE LA DURÉE D'EXPÉRIENCE EST-IL IMPORTANT POUR VOUS ?**

En %	Répartition
Oui, c'est un critère très important	45
Oui, c'est un critère assez important	49
Non, ce n'est pas vraiment un critère important	6
Non, ce n'est pas du tout un critère important	0
<b>Entreprises qui recrutent directement</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

Les raisons mises en avant peuvent paraître évidentes, « objectives ». Elles soulèvent cependant la question de l'investissement dans le capital humain que les entreprises sont prêtes à faire, ne serait-ce qu'en formation garantissant une intégration réussie.

60 % des entreprises déclarent en effet qu'elles sont ainsi « sûres que le cadre recruté sera tout de suite opérationnel ».

La nécessité de « bien connaître le métier » vient au 2<sup>e</sup> rang et conforte partiellement le poids de l'opérationnalité immédiate. On notera en effet que, malgré tout, une

majorité d'entreprises n'adhère pas à l'importance de la « maîtrise préalable du métier » pour pouvoir être recruté...

Ces opinions resserrent singulièrement le contenu donné au concept « d'expérience » et, même si ce mot n'est pas utilisé, de compétences. On est face à des approches ultra adéquationnistes, qui laissent *a priori* peu de marges sur le marché de l'emploi externe.

On est bien là au cœur de la problématique des « critères objectifs » de recrutement sur le marché externe.

POUR QUELLES RAISONS CE CRITÈRE DE LA DURÉE D'EXPÉRIENCE EST-IL IMPORTANT ?					
En %	Je suis sûr que le cadre recruté sera tout de suite opérationnel	Je n'imagine pas que l'on puisse occuper ce poste sans bien connaître le métier	Je recrute des débutants inexpérimentés, mais sur des postes où on va pouvoir tester leurs potentiels	Mon entreprise ne peut pas investir dans une formation	Je peux suggérer l'âge de la personne que je souhaite recruter
Oui	60	47	24	13	6
Non	40	53	76	87	94
<b>Entreprises qui recrutent directement</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 5 - Lieu de travail: un critère peu important pour les entreprises

Alors que, comme on l'a vu précédemment, la question du lieu de travail est une question importante, voire discriminante, pour nombre de candidats (ils classent même cet élément au 2<sup>e</sup> rang de leurs critères de choix), ce n'est pas du tout une donnée que les entreprises cherchent à valoriser.

DANS LA DERNIÈRE OFFRE QUE VOUS AVEZ CONFIEE À L'APEC, QU'AVEZ-VOUS CHERCHÉ À VALORISER LE PLUS ?	
En %	Répartition
Les caractéristiques de votre entreprise	5
Le contenu du poste	46
Le profil recherché	46
Le lieu de travail	2
Autres	1
<b>Entreprises qui recrutent directement</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

## ■ IV - INTERMÉDIAIRES : DES APPROCHES PLUS SÉLECTIVES

Si le chapitre précédent montre sans ambiguïté que les entreprises ont des pratiques relativement ouvertes sur ce discriminant important qu'est le diplôme, notre enquête a mis en évidence des opinions et des pratiques plus strictes du côté des intermédiaires (cabinets de recrutement, ETT...).

L'un des principaux enseignements de l'enquête renvoie en effet à la question de la place et du rôle des entreprises intermédiaires du recrutement dans la production des normes et leur poids dans la sélection.

### 1 - Moins de candidatures que prévu

Signe peut-être d'un problème d'image lié à des pratiques trop rigides (« pas la peine d'envoyer mon CV à un cabinet, je n'ai pas le profil »), 37% des entreprises intermédiaires déclarent avoir reçu moins de candidatures qu'elles ne l'avaient envisagé, alors que seul un quart des entreprises qui recrutent directement se sont déclarées dans ce cas.

Il apparaît clairement que c'est moins leur expertise qui joue dans le choix des candidats que l'enjeu du commercial dans leurs relations avec les entreprises clientes. C'est cet enjeu qui les conduit à mettre en avant les « exigences du client » et à fermer ainsi le jeu là où l'intérêt bien compris de l'entreprise cliente serait peut-être au contraire de l'ouvrir et d'éviter de jouer le clonage du sortant ou de l'équipe en place.

PAR RAPPORT AU NOMBRE DE CANDIDATURES QUE VOUS AVEZ REÇUES, CE NOMBRE ÉTAIT...		
En %	Entreprises intermédiaires	Entreprises qui recrutent directement
Supérieur à ce que vous attendiez	8	17
À peu près égal avec ce que vous attendiez	54	57
Inférieur à ce que vous attendiez	37	25
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 2 - Le critère du diplôme : ce serait une exigence des entreprises clientes

Alors que les entreprises qui recrutent directement considèrent majoritairement que la mention d'un diplôme doit être considérée comme un repère, plus de la moitié des entreprises intermédiaires argumentent qu'il s'agit d'abord de respecter l'exigence de l'entreprise cliente, et, en 2<sup>e</sup> rang, de fournir un repère.

CETTE EXIGENCE CORRESPOND AVANT TOUT POUR VOUS...	
En %	Répartition
À une exigence stricte et non aménageable de l'entreprise cliente	52
À un repère pour les candidats	42
Au diplôme de la personne qui occupait le poste précédemment	1
Autres	5
<b>Entreprises intermédiaires</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 3 - L'exigence du client est cependant fréquemment contournée

Partant *a priori* avec des critères plus discriminants en matière de diplômes, attirant moins de candidats, les entreprises intermédiaires sont nettement plus fréquem-

ment que les recruteurs directs mise en situation de devoir aménager les critères initiaux concernant la formation, alors que c'était une exigence du client.

AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, AVEZ-VOUS DÉJÀ PARTICIPÉ AU RECRUTEMENT D'UN CADRE QUI AVAIT UN NIVEAU DE DIPLÔME INFÉRIEUR À CELUI QUI ÉTAIT RECHERCHÉ DANS L'OFFRE ?		
En %	Entreprises intermédiaires	Entreprises qui recrutent directement
Oui, une fois	31	27
Oui, plusieurs fois	38	18
Non, jamais	31	55
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, AVEZ-VOUS RECRUTÉ AU MOINS UN CADRE ISSU D'UNE FILIÈRE DE FORMATION DIFFÉRENTE DE CELLE QUI ÉTAIT RECHERCHÉE (ÉCOLE, UNIVERSITÉ...) ?		
En %	Entreprises intermédiaires	Entreprises qui recrutent directement
Oui, une fois	8	16
Oui, quelques fois	69	39
Oui, plusieurs fois	7	7
Non, jamais	15	15
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.

### 4 - La contrainte de l'opérationnalité immédiate

Les recruteurs se tourneraient vers les entreprises intermédiaires pour trouver des cadres immédiatement opérationnels.

Dès lors, l'expérience est un critère « très important » pour la majorité d'entre elles : 69 %, contre 45 % pour les recruteurs directs.

POUR QUELLES RAISONS LA DURÉE DE L'EXPÉRIENCE EST-ELLE UN CRITÈRE IMPORTANT ?					
En %	Je suis sûr que le cadre recruté sera tout de suite opérationnel	Je n'imagine pas que l'on puisse occuper ce poste sans bien connaître le métier	L'entreprise cliente ne peut pas investir dans une formation	Je recrute des débutants inexpérimentés, mais sur des postes où on va pouvoir tester leurs potentiels	Je peux suggérer l'âge de la personne que je souhaite recruter
Oui	69	49	22	15	9
Non	31	51	78	85	91
<b>Entreprises intermédiaires</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, 2005.



# ANNEXES

---

- CATÉGORIES SOCIALES ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
- BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

# Catégories sociales et enseignement supérieur

Alors que le groupe des « cadres et professions libérales » (y compris les chefs d'entreprise de plus de 10 salariés) représente moins de 15% des actifs ayant des enfants âgés entre 18 et 25 ans, leurs enfants représentent 62% de l'ensemble des grandes écoles et 35% des effectifs étudiants à l'université.

À la rentrée 2002, ils représentaient 59% des élèves des écoles d'ingénieurs et 68% des élèves des écoles de commerce, contre 46% des effectifs du 3<sup>e</sup> cycle universitaire.

Plus précisément encore en ce qui concerne les écoles d'ingénieurs, les différenciations sociales se poursuivent avec le type d'études poursuivies.

Alors que 55% des élèves des écoles qui recrutent sur concours à bac + 1 ou 2 ont un père appartenant à la catégorie des cadres ou professions intellectuelles supérieures, ce taux tombe à 38% pour les écoles universitaires, à 44% pour celles qui recrutent au niveau bac, à 35% pour les filiales initiales en alternance et 18% en formation continue.

Les enfants des catégories sociales élevées se dirigent cependant dans leur majorité vers des cursus universitaires, mais sont plus fréquemment présents dans les filières droit et santé, où désormais ce sont les femmes qui sont majoritaires.

S'ils restent très présents au niveau des 3<sup>e</sup> cycles universitaires, leur part a néanmoins nettement reculée ces dernières années, surtout chez les hommes. Même constat au niveau du 1<sup>er</sup> cycle, avec encore plus d'ampleur.

Ces quelques données rendent compte des limites de la massification de l'enseignement en France. Alors que le nombre d'étudiants a continué à progresser ces dernières années, on ne constate pas de tendance nette au rééquilibrage social à l'intérieur des différentes filières existantes.

Les mouvements observés – maintien du « cantonnement social » dans les grandes écoles et recul simultané de la présence des enfants de cadres dans l'enseignement universitaire – reflètent autant les politiques malthusiennes de ces mêmes grandes écoles que l'évolution des stratégies familiales de préservation.

De l'autre côté de l'échelle sociale, on ne peut pourtant pas nier l'augmentation du nombre des étudiants issus des classes moins favorisées, y compris peu favorisées.

Ces deux tendances qui s'expriment sur le même terrain ne peuvent que renforcer la visibilité des discriminations et les limites de l'affirmation de l'égalité : plus d'enfants issus de milieux défavorisés réussissent dans des parcours jusque là réservés aux mieux lotis et obtiennent les mêmes diplômes, alors même que ces derniers sont en permanence à l'affût de la niche la plus opportune susceptible de préserver leur « entre soi ».

Ces tensions apparaissent d'autant plus fortement que l'investissement dans l'éducation, dont l'enseignement supérieur, reste relativement faible en France au regard des politiques des pays voisins.

# Bibliographie sélective

**2005 – BUREAU et MARCHAL :** *Pluralité des marchés du travail* et qualités des intermédiaires. CEE, document de travail, n° 48, novembre 2005.

**2005. –** *Discriminations à l'embauche. De l'envoi du CV à l'entretien.* Étude réalisée par Adia/Paris I - Observatoire des discriminations, avril 2005.

**2005 – EYMARD-DUVERNAY :** *Défauts de coopération et chômage. Une théorie institutionnaliste.* CEE, document de travail, septembre 2005.

**2005 – APEC :** *De l'offre au recrutement.* Apec, Les Études de l'emploi cadre, juillet 2005.

**2005 – GAUTIE, GODECHOT et SORIGNET :** *Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : les cabinets de chasseurs de têtes.* CEE, Document de travail, mars 2005.

**2005 – MARCHAL et RIEUCAU :** *Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir.* Connaissance de l'emploi (4 pages du CEE), n° 11, janvier 2005.

**2004 – GARNER-MOYER :** *Procédures de recrutement : entre choix et discrimination.* La lettre d'un monde à l'autre n° 8, septembre 2004.

**2004 -** *Enquête « testing » sur CV.* Étude réalisée par Adia/Paris I- Observatoire des discriminations, mai 2004.

**2004 - MARCHAL et RIEUCAU :** *Les a priori de la sélection professionnelle : une approche comparative.* CEE, document de travail n° 35, décembre 2004.

**2004 - LOCHARD et UGHETTO :** *Candidat à un emploi : jeux et enjeux de la sollicitation.* IRES, document de travail n° 04-11, décembre 2004.

**2003 - MARCHAL, RIEUCAU et TORNY :** *Des standards nationaux à l'épreuve d'Internet.* Sites et offres d'emploi en France, Espagne et Grande-Bretagne. CEE/LED-CEPM/CERMES, septembre 2003.

**2003 – GARNER-MOYER :** *Discrimination et emploi : revue de littérature.* Étude réalisée pour le compte de la DARES.

**2003 - DUGUET et PETIT :** *La discrimination à l'embauche dans le secteur financier français : une étude économétrique sur données d'audits par couples.* ADRES (Association pour le développement de la recherche en économie et en statistique), août 2003.

**2002 - MARCHAL et TORNY :** *Embaucher, sélectionner, valoriser. Les offres d'emploi dans la presse française entre 1960 et 2000.* CEE, rapport de recherche, avril 2002.

**2002 - APEC :** *Profils recherchés/profils recrutés. Études de cas et préconisations.* Apec, DER, 2002 (document de travail interne).

**2001 - POROT :** *101 préjugés contre les demandeurs d'emploi... et les façons de réagir.* Porot Éditions, 2001.

**2000 - BESSY, de LARQUIER et VENNAT :** *Le marché du travail des informaticiens médiatisé par les annonces d'offres d'emploi : comparaison France/Grande-Bretagne.* CEE, document de travail n° 5, novembre 2000.

**1997 - HAINES et ARCAND :** *Évolution de la pratique des ressources humaines. Une analyse du contenu d'annonces de presse (1975-1985-1995).* In Relations industrielles, 1997, n° 3.

**1996 - EYMARD-DUVERNET et MARCHAL :** *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail.* Métailié, 1996.



Tél. : 01 40 52 20 00  
[www.apec.fr](http://www.apec.fr)