



HAL
open science

La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises

Guillemette de Larquier, Emmanuelle Marchal

► To cite this version:

Guillemette de Larquier, Emmanuelle Marchal. La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises. François Eymard-Duvernay. Épreuves d'évaluation et chômage, Octares, pp.47-77, 2012, Le travail en débats, 9782915346923. halshs-00721435

HAL Id: halshs-00721435

<https://shs.hal.science/halshs-00721435>

Submitted on 27 Jul 2012

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

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

2. La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises

GUILLEMETTE DE LARQUIER ET EMMANUELLE MARCHAL

Le regard critique porté sur les opérations de recrutement est fortement orienté par le prisme de la lutte contre la discrimination, comme si l'assurance qu'aucun critère discriminatoire n'était activé pouvait suffire à asseoir la légitimité de ces opérations. Un tel point de vue paraît lourdement réducteur au regard des enjeux soulevés par la sélection à l'entrée des entreprises. 1/ Il tend à dédouaner les plus « légalistes » de toute responsabilité quant aux effets potentiels de leurs activités sur la composition du chômage et l'exclusion en général : le légitime ne peut se réduire au légal (par exemple une exigence de diplôme peut être excessive au regard des nécessités du poste tout en activant un critère parfaitement légal). 2/ Il focalise l'attention sur les critères mobilisés pour recruter, comme si chaque critère pouvait être considéré isolément, indépendamment de la configuration de l'ensemble des critères, de la question des canaux empruntés, des modes d'entrée en relation des employeurs avec les candidats ou des méthodes d'évaluation retenues pour évaluer les compétences de ces derniers.

Juridiquement, la liberté et l'égalité d'accès à l'emploi d'un postulant ne doivent pas être entravées « par des considérations autres que celles tirées de ses aptitudes et des caractéristiques spécifiques du poste à pourvoir ». (Lyon-Caen, 1992, p. 58). Ce raisonnement rejoint celui que tiennent les économistes, lorsqu'ils considèrent que l'activation de critères discriminatoires est la manifestation des préférences subjectives ou des croyances des recruteurs (Ghirardello, 2004), indépendantes de toute considération quant à l'efficacité productive supposée du candidat. L'un comme l'autre de ces raisonnements se heurtent à la difficulté de définir ce qui fait le cœur de la compétence et doit être laissé à la discrétion des employeurs. En effet, le présupposé d'un partage entre ce qui est et ce qui n'est pas de l'ordre de la compétence, mais aussi entre ce qui est et ce qui n'est pas de l'ordre des préférences subjectives, ne va pas de soi comme nous l'avons montré dans nos travaux (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997). Ceux-ci soulignent le caractère conventionnel de la compétence qui peut se définir sur une pluralité de registres. Ces registres sont diversement activés selon les entreprises et les emplois à pourvoir, en sorte que le « noyau » de la compétence peut varier d'un recrutement à un autre. Ce noyau peut parfois même se composer de critères discriminatoires, comme en témoigne la possibilité de déroger au principe d'égalité de traitement, au nom « d'exigences professionnelles essentielles » (Berthou, 2009). Ces exigences peuvent être telles que l'on est autorisé à écarter les femmes d'un recrutement de gardien de prison de haute sécurité, en arguant de leurs capacités physiques insuffisantes. Doit-on pour autant accepter que la vente d'articles féminins ne puisse être opérée que par des femmes, s'interrogent les juristes ?

On pourrait ajouter à cela que l'apport de la preuve d'une discrimination est soumis à l'identification d'une opération particulière de recrutement, se déroulant de préférence en étapes successives, laissant une large place à l'écrit (définition d'un profil de poste, annonces, CV), à la mise en concurrence et en équivalence de candidatures etc. Or ces conditions ne sont pas toujours réunies, loin s'en faut, et il n'est pas toujours possible, ni forcément souhaitable (on le verra par la suite) d'isoler l'opération de recrutement du flot des relations quotidiennes nouées par les entreprises avec leur environnement (clients, fournisseurs, relations personnelles, intermédiaires du marché).

L'objectif de ce chapitre est de nous tourner vers les sciences sociales pour élargir le débat portant sur l'équité des opérations de sélection professionnelle. Nous mettons à profit l'exploration d'une enquête réalisée auprès de plus de 4000 établissements (voir encadré 1), qui focalise l'attention sur le déroulement du dernier recrutement opéré et sur ses résultats. Cette enquête nous permet de traiter la sélection comme une « épreuve » dont on peut discuter la légitimité sous différents aspects. Au plan théorique, le concept d'épreuve joue un rôle central dans les travaux développés par Luc Boltanski, aux côtés de Laurent Thévenot et Eve Chiapello. Les auteurs mettent l'accent sur le rôle dynamique des épreuves dans la société où elles remettent en jeu les appartenances sociales, ainsi que sur les contraintes de justice auxquelles elles sont soumises, avec l'idée que les acteurs ont des capacités critiques qui leur permettent d'interroger la validité des épreuves. La sélection à l'entrée des entreprises est traitée dans ce cadre comme mettant en jeu des épreuves instituées dont les règles sont spécifiées¹.

Dans une première partie, nous allons discuter des apports et des limites de la sociologie des épreuves. Retenant deux grands principes à l'aune desquels peut être évaluée leur légitimité, nous apprécierons d'abord celle-ci au regard de la façon dont est organisée la sélection (2^{ème} partie) et ensuite au regard de l'agencement des épreuves et de leur incidence sur le profil des recrutés (3^{ème} partie). Nous faisons l'hypothèse que les acteurs engagés dans les opérations de recrutement n'ont pas nécessairement les moyens d'apprécier leur équité et il nous semble que l'analyse statistique peut permettre de poser un regard critique sur ces questions en révélant des biais et des « forces » qui échappent aux acteurs eux-mêmes. Cette hypothèse rejoint celle sur laquelle repose la reconnaissance de la discrimination indirecte : elle peut être attachée aux procédures suivies et indépendante de la volonté des personnes qui les mettent en œuvre.

¹ Le chapitre 4 de cet ouvrage mène également une discussion critique de la notion d'épreuve.

Encadré 2.1 **L'enquête Ofer**

L'enquête *Offre d'emploi et recrutement (Ofer)* a été réalisée au cours du premier semestre 2005. Elle a pour objectif de fournir des informations sur le déroulement et les procédures adoptés lors du dernier recrutement entrepris par l'établissement interrogé. Elle a été initiée par la Dares, l'ANPE, le CEE et le Céreq, puis élaborée avec la Poste, l'Apec, la Direction générale des Entreprises et l'Unedic (Garner, Lutinier, 2006).

L'enquête concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté ou tenté de recruter au cours des douze mois précédant la collecte de données. 4 052 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives. 546 ont porté sur le dernier recrutement d'un cadre, 3 038 sur le dernier recrutement d'un non-cadre et 468 sur la dernière tentative de recrutement non aboutie. Dans la présente étude où nous souhaitons relier modes de sélection de l'établissement et profil de la personne recrutée, nous nous sommes limitées aux recrutements ayant abouti, soit 3 584 cas.

D'après l'enquête, les contrats à durée indéterminée représentent les deux tiers des derniers recrutements aboutis, ce qui représente une proportion supérieure à ce qu'elle est dans le flux total des embauches. Enfin, 56 % des établissements interrogés appartiennent à une entreprise mono-établissement et 46 % à un groupe (français ou étranger). Dans le corps du texte, d'un point de vue théorique, nous évoquerons souvent les choix et les contraintes de l'entreprise, même si administrativement dans l'enquête *Ofer* il s'agit d'établissements.

Enfin, les statistiques descriptives et l'analyse factorielle des correspondances multiples portent sur les données redressées par les coefficients de pondération des procédures.

1. Apports et limites de la sociologie des épreuves

La notion d'épreuve est travaillée par plusieurs courants de recherche en sociologie qui ont pour point commun de mettre l'accent sur la mouvance de l'ordre social. On pense en particulier aux courants interactionnistes et aux ethnométhodologues, qui en observant de près les acteurs en situation ont été amenés à souligner tout le travail qu'exige le maintien d'une intercompréhension entre eux et l'ajustement de leurs activités ordinaires. Ces travaux soulignent a contrario la fragilité de l'ordre social, soumis à des troubles et à des ruptures de représentations pour reprendre les termes de Goffman. Cette réversibilité des choses est également mise en évidence par l'anthropologie des sciences et des techniques où les acteurs se livrent à des « épreuves de force » dans le but de contrer cette instabilité (Latour, 1984).

Dans la « sociologie de la critique » (Boltanski, 2009), la notion d'épreuve partage avec les courants précédents l'idée d'une remise en question des ordres et des rôles sociaux, tout en mettant l'accent sur les contraintes de justice auxquelles sont soumises les épreuves. C'est à ces dernières que nous nous intéressons tout particulièrement en analysant les définitions successives qu'elles reçoivent au fil des ouvrages abordant cette question. La légitimité des épreuves est soumise à une tension entre égalité (tous les hommes sont égaux) et inégalité (certaines inégalités sont néanmoins légitimes). Plusieurs conditions essentielles doivent être remplies.

- Il faut éliminer tout ce qui peut être attribué à la chance ou au hasard (Boltanski, Thévenot, 1987). Cette condition ne peut être remplie si des personnes n'ont pas la possibilité de montrer ce dont elles sont capables, comme lorsqu'elles ne disposent pas de bons outils pour montrer leur efficacité. Elle ne l'est pas non plus si un candidat bénéficie de favoritisme de la part d'une personne qui l'introduit ou s'il étale sa richesse pour se faire apprécier : dans ces conditions, l'épreuve peut être dénoncée car elle mêle plusieurs registres d'évaluation sans pouvoir isoler la mesure de l'efficacité du travail. Le différend ne peut être réglé qu'en « épurant l'épreuve », c'est-à-dire en la maintenant sur un seul registre.

- Le principe d'incertitude suppose qu'on ne puisse prédire les résultats d'une épreuve. En effet, comme le veut l'exigence de commune dignité, aucun état (de grand ou de petit) ne peut être attaché durablement à une personne (*De la justification*, 1991 p.164). Il faut que sa qualification ne soit pas figée et puisse être périodiquement remise en jeu pour que chacun conserve sa capacité à accéder à des états supérieurs. Sur le long terme le maintien d'une telle incertitude risque d'appeler un renouvellement permanent des épreuves comme cela est très justement souligné dans *L'amour et la justice comme compétence* (1990, pp. 98-99).

- La nécessité de *spécifier* les épreuves est abordée dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski, Chiapello, 1999) où le fonctionnement du réseau est critiqué pour son manque d'équité. Cela tient à l'impossibilité d'identifier « les épreuves au cours desquelles les êtres se mesurent sous un rapport faisant entre eux équivalence » (p.159). Il n'y a ni équipement pour faire équivalence, ni coprésence des êtres concernés dans un même espace, en sorte que les qualités que chacun met en œuvre ne peuvent être contrôlées. Les auteurs appellent « épreuves de force » les épreuves qui ne sont ni spécifiées ni contrôlées, dont les critères de jugement sont multiples et variables. Au contraire, les « épreuves de grandeur », dont le paradigme est l'épreuve sportive, se caractérisent par la précision des règlements et des forces mesurées, et par la possibilité d'évaluer les résultats à l'aune d'un seul critère de jugement bien spécifié avant l'épreuve et qui ne fait pas débat.

- A ces trois premières conditions, on peut ajouter une contrainte en termes d'inégalités acceptables. S'inspirant du second principe de Rawls et des théories de la justice qui travaillent la tension entre égalité et inégalité, Eymard-Duvernay (2001, p. 278-280) propose un paramètre d'inégalité de l'épreuve². Une épreuve peut être plus ou moins inégalitaire : suivant l'ampleur des inégalités entre positions hautes et basses ou, dit d'une autre façon, suivant le caractère plus ou moins inégalitaire de la distribution des biens à l'issue de l'épreuve. Ce paramètre peut caractériser l'évaluation des salariés en place dans une entreprise (avec par exemple des quotas de « très bons » et de « mauvais » que les managers doivent respecter, règles qui visent précisément à les contraindre à instituer des inégalités dans leurs équipes) ; ou l'évaluation des candidats à un emploi : la montée des exigences pour l'accès aux emplois (des diplômes plus élevés, une expérience plus longue, une multiplication des domaines dans lesquels le candidats doivent exceller) induit l'exclusion de fait d'une plus grande partie des candidats potentiels.

² Dans ce texte de 2001, l'auteur propose également de paramétrer la valeur (la conception mobilisée de ce qui vaut ou encore le registre d'évaluation) et le renouvellement de l'épreuve.

1.1. Une épreuve pure et renouvelable ?

Il nous semble que la réalisation des deux premières conditions ne va pas de soi lorsque l'on se place dans le cadre d'opérations de recrutement. La nécessité d'épurer l'épreuve sur un registre, par exemple, nous a semblé critiquable dans la mesure où elle ne permettait pas aux candidats de se faire valoir sur plusieurs plans. L'idée du « jugement équilibré » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997 p.47) est au contraire de donner leur chance à des personnes qui ne satisfont pas certains critères tout en présentant d'autres atouts : plutôt que de juger tous les candidats d'après leur formation, par exemple, il semble important de considérer qu'une expérience puisse compenser un défaut de formation ou, comme le font certains recruteurs, d'admettre que l'on peut posséder une « aptitude » commerciale, voire une « fibre » commerciale avant même d'avoir eu l'occasion de s'exercer en la matière. La nécessité du renouvellement des épreuves est également problématique puisqu'elle risque de légitimer les remises à l'essai dont font constamment l'objet les candidats qui débent dans leur emploi, les intérimaires ou les stagiaires qui doivent périodiquement refaire la preuve de leurs compétences³. Les auteurs reconnaissent eux-mêmes cette tension tout en restant attachés à l'idée que le résultat de l'épreuve précédente ne saurait être d'emblée acquis dans l'épreuve suivante, puisqu'aucune relance de la qualification n'est alors possible. La mise en œuvre d'une présélection pourrait être une solution en permettant d'homogénéiser le groupe des candidats qui s'engageraient ainsi à armes égales dans la sélection (Boltanski, 1990). Mais cette solution reste fragile : ne s'agit-il pas là encore de supposer que les candidats puissent être mis en équivalence au regard d'un seul critère pour assurer leur homogénéité ?

Les limites du raisonnement tiennent pour beaucoup au paradigme de l'épreuve sportive retenue pour modéliser la recherche d'équité. L'épreuve sportive permet d'évaluer des performances sur des actes fortement réglementés et validés publiquement. La multiplication des disciplines ayant chacune son propre corps de règles permet d'organiser l'épreuve en égalisant les chances entre les sportifs, en spécifiant la force mesurée pour attribuer son résultat au seul mérite. Ce modèle a été appliqué à d'autres situations auxquelles se réfèrent souvent les auteurs : les examens scolaires et les concours qui sont des épreuves fortement institutionnalisées ayant fait l'objet de nombreuses discussions sur leur capacité à mesurer le seul mérite des candidats. Un corpus important de critiques docimologiques a été élaboré aux seules fins de discuter cet aspect dans le cadre scolaire, tandis que des travaux conduisent périodiquement à réviser les conditions dans lesquelles se déroulent les concours de la fonction publique (voir par exemple Sadran, 1977 ; Biland-Curinier, 2008 ; Rouban, 2009). Ils montrent que les précautions à prendre sont innombrables (pour organiser la composition des jurys, standardiser les procédures, préserver l'anonymat des candidatures, neutraliser les biais lors des oraux) et que le caractère public (dans les deux sens du terme) des épreuves, joue un rôle essentiel pour assurer leur équité. Qu'en est-il dans les entreprises privées ? Ici, les exemples se raréfient et touchent davantage à la question de l'évaluation du personnel en

³ En revanche, sur les marchés internes la possibilité de renouveler les épreuves peut apparaître comme une possibilité donnée aux salariés en place d'évoluer sur des trajectoires non déterminées à l'avance par les épreuves passées à l'entrée de l'entreprise (Bourguignon et Chiapello, 2005, Charbeau, 2009).

place (Bourguignon, Chiapello, 2005) : les évaluations internes peuvent donner lieu à des dénonciations critiques, ne serait-ce que parce que les syndicats peuvent s'y atteler, que des règles sont souvent édictées par les services de ressource humaines et parfois codifiées dans les conventions collectives.

De telles critiques n'émergent que rarement dans le cadre de la sélection à l'entrée des entreprises, où elles se focalisent tantôt sur la question de la discrimination avec les difficultés soulevées plus haut, tantôt sur celle de l'irrationalité des méthodes employées, comme cela a été formulé à propos de l'utilisation de l'astrologie ou même de la graphologie (Marchal, 2005). L'atténuation de la critique ou la difficulté qu'il y a à opérer une « meta critique » (Boltanski, 2009) des épreuves de sélection, peut être attribuée à la situation du candidat qui se trouve dans une situation de faiblesse vis-à-vis des évaluateurs, et pour qui chaque occasion de postuler à une nouvelle offre représente une nouvelle épreuve sans lien avec la précédente. Elle tient plus fondamentalement à un manque de prise sur ce qui se joue lors des recrutements. Elle manifeste en fin de compte que ce champ de transactions (que l'on nomme fréquemment, à la suite des économistes, « marché du travail ») est loin de satisfaire aux conditions minimales de légitimité d'une institution.

1.2. Deux conditions à la légitimité des épreuves de recrutement

A l'entrée des entreprises règne une forte indétermination quant aux appuis sur lesquels se base la sélection des candidats, quant à la nature des performances recherchées et quant à la bonne façon de les mesurer. Cette indétermination est inhérente à la situation de recrutement et aux incertitudes dans lesquelles sont plongés les recruteurs (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Elle tient pour beaucoup à la pluralité des registres d'évaluation de la compétence, pluralité que prend mal en compte le paradigme de l'épreuve sportive, qui ne fait que rarement appel aux compétences interprétatives des évaluateurs, alors que celles-ci sont fortement sollicitées dans le cadre des embauches.

Cette forte indétermination fait, en revanche, de la spécification des épreuves, telle qu'elle est traitée par la sociologie du même nom, un principe particulièrement pertinent. L'un des objets du *Nouvel esprit du capitalisme* est de relever les dérives auxquelles les épreuves donnent lieu dans la période contemporaine : « Si tout est épreuve, que chacune est quotidienne, que l'identification des épreuves qui comptent le plus n'est pas faite ou change tous les jours, que les critères de jugement sont multiples, variables et parfois non formalisés, on ne voit pas très bien ce qui peut encore permettre de dire que les sélections sont justes et que les jugements en termes d'accès au travail, de qualité des contrats offerts ou de rémunération sont fonction du mérite relatif des personnes » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.409). Nous avons là plusieurs pistes que nous allons chercher à creuser, dans la partie suivante, en explorant les résultats de l'enquête statistique *Ofer* : peut-on identifier clairement le moment de l'épreuve et les critères de la sélection ? Il s'agit non seulement de se prémunir contre tout favoritisme, mais aussi contre toute prise en compte de propriétés non valides au plan juridique, en s'assurant que ce ne sont pas toujours les mêmes qui réussissent. Tout cela

suppose une certaine transparence des enjeux et des procédures suivies, qui doivent s'annoncer pour ce qu'elles sont. Nous allons voir que ces conditions, apparemment simples, sont loin d'être toujours réunies.

La spécification des épreuves permet une meilleure transparence et donne un appui à la critique. Cette condition est donc nécessaire mais elle n'est pas suffisante. Des épreuves pourraient être parfaitement transparentes et cependant creuser exagérément les inégalités. Le paramètre d'inégalité des épreuves de sélection est donc crucial dans l'évaluation de leur légitimité. Par nature, l'opération de recrutement est inégalitaire puisqu'elle consiste à juger quel candidat va être distingué au détriment des autres et être classé premier, mais les règles d'évaluation de ces candidats peuvent être elles-mêmes plus ou moins inégalitaires. Les critères mobilisés pour classer les candidats sont parfois tels que certains n'ont aucune chance de passer le cap de la première épreuve. Ils ne seront donc jamais admis aux phases ultérieures de la sélection, et, en particulier, ne décrocheront jamais d'entretien.

La dernière partie mène, toujours avec l'appui de l'enquête *Ofer*, deux types d'approfondissements liés.

1/ Elle travaille sur des agencements d'épreuves, c'est-à-dire des ensembles cohérents d'épreuves, ce qui permet de construire une typologie de formes de jugement.

2/ Elle met ensuite l'accent sur les résultats de ces formes de jugement en termes d'inégalités dans la distribution des emplois : les inégalités liées au sexe, à l'âge, à l'absence de diplôme sont-elles réduites ou au contraire amplifiées par les épreuves de sélection ?

L'enquête *Ofer* permet ici de relier au plan statistique les résultats de la sélection aux caractéristiques de l'épreuve. Les résultats de la sélection ne sont-ils pas prévisibles ? Est-ce que ce ne sont pas toujours les mêmes qui sont recrutés ? Nos interrogations rejoignent les préoccupations de François Eymard-Duvernay (2001, 2008a) sur les inégalités et les exclusions créées par les épreuves. Une forme d'exclusion tient au fait que certaines personnes ne sont pas visibles ou valorisées dans les standards retenus, et sont donc souvent sous-évaluées, voire exclues de l'évaluation. Cela résulte d'une crispation du jugement sur une convention dominante, à l'encontre d'une prise en compte de la pluralité des conventions de compétences. Cette pluralité doit avoir son pendant dans une pluralité des pratiques de recrutement, faute de quoi certaines populations encourent le risque d'une sur-exposition au chômage de longue durée. Adoptant cette perspective dans la troisième partie, nous nous interrogerons sur les incidences du jugement construit par les entreprises : la façon dont elles organisent leurs épreuves a-t-elle pour effet de favoriser certains profils de candidats ?

2. La possibilité d'identifier les épreuves et les appuis de la sélection

Nous nous intéressons ici aux procédures mises en œuvre par les entreprises en nous demandant si les conditions de leur déroulement donnent suffisamment de prises aux candidats pour saisir ce qu'elles sont. L'apport d'une enquête statistique sur cette question est de permettre de rendre compte de la diversité des modes de sélection et d'évaluation. Ceux-ci ne sont pas jugés à « armes égales » par les entreprises qui ne disposent pas des mêmes ressources et contraintes pour les éliminer ou les choisir. Cet aspect est abordé dans la littérature économique en lien avec la question des coûts du recrutement : les investissements que les entreprises consentent à réaliser sont liés aux enjeux du recrutement et aux moyens dont elles sont dotées. On observe donc que les méthodes de sélection sont plus formalisées et nombreuses lorsque le niveau du poste à pourvoir est élevé (Larquier, Marchal, 2008). Il en va de même pour les grandes entreprises qui disposent plus souvent de services de ressources humaines, d'outils et d'expertise en recrutement.

Les trois indices retenus pour rendre compte du degré de spécification des épreuves sont : la possibilité d'identifier un moment particulier attestant de l'initialisation du recrutement, la légitimité des critères employés au cours de la sélection, et enfin, plus généralement, la finalité des investigations réalisées par les entreprises pour évaluer les qualités des candidats.

2.1. Le repérage du moment de l'épreuve

La sélection opérée par les entreprises n'est pas nécessairement précédée d'un large appel à candidatures. En reprenant les termes d'A. Rees (1966), les économistes considèrent ainsi qu'une entreprise, confrontée à une forte incertitude sur la qualité des personnes sur le marché du travail, peut préférer augmenter son information sur sa marge intensive plutôt qu'extensive. Dans le premier cas elle cherche à accroître l'information concernant chacun des candidats pour juger ses compétences. Dans le second cas elle cherche à accroître la taille du *pool* de candidats disponibles sur le marché et *a priori* adaptés au poste à pourvoir. Cette option « extensive » engendre des coûts liés à la diffusion d'une annonce dans la presse nationale ou au recours à des intermédiaires payants et se traduit par la mise en concurrence de nombreux candidats que l'entreprise découvre (hors de son vivier de candidatures spontanées et/ou locales). En revanche, l'activation sans coût monétaire de son réseau implique une recherche circonscrite aux relations professionnelles et sociales d'un groupe de personnes connues de l'entreprise.

A la suite de Granovetter (1974), les sociologues se sont intéressés aux mécanismes par lesquels les réseaux sont à même de procurer des informations sur les opportunités d'emploi, et tout particulièrement au rôle des « liens faibles » qui apportent une information plus récente et différente de celle qui transite par les proches. Des économistes ont souligné aussi tout l'intérêt, voire la rationalité, qu'il existe à activer ses réseaux. En créant des obligations sociales de part et d'autre, les recommandations permettent de limiter les risques d'opportunisme et d'inadéquation : elles affectent la réputation des personnes qui

recommandent et facilitent l'intégration des nouveaux arrivants. Les candidatures qui proviennent du réseau bénéficient donc d'un avis favorable qui va leur permettre d'échapper à certaines investigations ou de bénéficier de procédures allégées. Cela ne signifie pas que les candidats échappent à toute forme d'évaluation. Ils sont sélectionnés en amont du recrutement : le jugement est en partie sous-traité au réseau, il est en tout cas distribué entre le réseau et l'entreprise qui recrute. Les candidatures qui proviennent du marché du placement ne bénéficient pas de cette caution. Même dans l'hypothèse où les intermédiaires opèrent une présélection, les incertitudes quant aux qualités des candidats restent plus fortes que dans le cas précédent. Passer par le marché en faisant appel à un grand nombre de candidats se fait donc au prix d'une information moins fiable concernant les qualités les moins « observables ». Et l'entreprise ne procédera ainsi que pour élargir son panel, découvrir des candidats que son réseau ne connaît pas, ne peut pas ou plus fournir.

L'enquête *Ofer* permet de prendre la mesure de la publicité donnée au recrutement opéré, en s'intéressant aux canaux mobilisés par les établissements. Les canaux ont un impact direct sur le nombre de candidatures reçues et donc sur l'importance de la concurrence organisée entre les candidats (voir tableau 1).

Tableau 2.1
Répartition du nombre de candidatures reçues par l'entreprise qui recrute d'après leur origine principale (en %)^(a)

	<i>Poids du canal</i>	1 candidature	2 à 10 candidatures	plus de 10 candidatures	
Intermédiaires publics	20	19	53	27	100%
Autres intermédiaires non lucratifs	7	30	36	34	100%
Cabinets de recrutement et sociétés d'intérim	8	28	48	24	100%
Annonces presse et Internet	14	10	44	46	100%
Candidatures spontanées	19	30	54	16	100%
Réseaux personnels	8	70	22	8	100%
Réseaux professionnels	13	56	37	7	100%
Réembauches	8	66	32	3	100%
Autre canal	3	61	34	5	100%
Ensemble	100%	35%	44%	21%	100%

^(a) Il s'agit du rapport entre le nombre de candidatures reçues et le nombre de postes à pourvoir, en fonction du canal qui « a permis d'approcher le plus de candidats ». Source : enquête *Ofer*, Dares, 2005. Données pondérées.

On peut supposer que lorsqu'un seul candidat s'est positionné, le recrutement n'a pas fait l'objet de publicité et n'a pas pu être identifié comme tel par d'autres candidats potentiellement intéressés. D'après nos résultats, cela s'est produit dans plus du tiers des cas. Mais tous les cas ne sont pas à attribuer à l'activation de réseaux personnels. Outre les réseaux professionnels et le rôle joué par les réembauches, il arrive que l'intermédiaire public ne parvienne pas à drainer davantage de candidatures. Il arrive aussi que des candidatures

spontanées soient examinées en petit nombre parce que l'entreprise en reçoit peu, ou que peu d'entre elles s'avèrent ajustées aux besoins.

Dès lors que l'entreprise actionne ses réseaux ou qu'elle se contente d'explorer ses candidatures spontanées, il n'est plus possible d'identifier clairement l'épreuve au cours de laquelle a lieu la sélection, ni même de mettre en équivalence les candidats au regard d'un critère ou d'un autre. Cela nuit à l'équité des épreuves de sélection si l'on suit le raisonnement des auteurs du *Nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski, Chiapello, 1999). Tout un pan de la littérature insiste en ce sens sur les méfaits des réseaux. Ils contribuent à alimenter la ségrégation ethniques (Elliott, 2001 ; Frijters *et alii* 2005) ou sexuelle (Petersen *et alii*, 2000 ; Ioannides et Datcher Loury, 2004) en cantonnant les immigrés et les femmes dans certains emplois. Ils contribuent par ailleurs à fausser les épreuves de sélection en excluant de la compétition les plus démunis en capital social et à renforcer les inégalités (Lin, 1999 ; Mouw, 2003). Ces résultats soulignent donc la nécessité d'une mise en compétition des candidats.

Pour autant une épreuve dont on peut identifier clairement la date de mise en œuvre et qui serait de ce fait complètement ouverte à la concurrence est-elle nécessairement légitime ? Imaginons un appel à candidatures mettant en compétition 3000 personnes, toutes traitées à égalité et de façon anonyme, mais pour une seule place. Beaucoup ont la chance de concourir, c'est-à-dire d'accéder à l'étape d'évaluation, mais la chance moyenne de réussite de chacun est faible. Faible, voire tendant vers zéro, même si *a priori* non nulle. Telle est la rançon de la publicité de l'épreuve : elle a pour effet de durcir à l'excès la concurrence et d'élever le niveau de sélectivité, rendant cruciale la question de l'équité des étapes ultérieures de la sélection. En particulier, les critères retenus sont-ils légitimes ? Les investigations sont-elles ajustées à l'enjeu du recrutement ?

Des travaux ont montré, au contraire, que les personnes qui connaissent des difficultés d'insertion ont leur chance lorsque la concurrence est fortement jugulée. C'est le parti pris de la méthode IOD (intervention sur l'offre et la demande), qui cherche à pourvoir des emplois de première qualification en privilégiant les contacts directs plutôt que les présentations sur CV, et en ne présentant qu'un seul candidat sur chaque poste (Castra et Valls, 2007)⁴. Les relations de proximité permettent d'écourter la sélection, favorisant certains profils qui sans cela seraient systématiquement éliminés, comme nous le verrons dans la troisième partie.

⁴ Cette méthode est présentée dans le chapitre 4 par François Eymard-Duvernay et Delphine Remillon.

Encadré 2.2

Les critères de la sélection dans *Ofer*

A la fin du bloc « sélection des candidats » de l'enquête, la question suivante est posée :
« Finalement, pour sélectionner les candidats, avez-vous tenu compte de :

- | | |
|--|--|
| A. La disponibilité horaire ; | N. L'âge ; |
| B. La disponibilité immédiate ; | O. la possibilité de bénéficier d'aides à l'emploi ; |
| C. Le lieu d'habitation ; | P. La personnalité ; |
| D. L'écriture ; | Q. La présentation, l'apparence, le soin général ; |
| E. Le niveau de culture générale ; | R. La façon de s'exprimer ; |
| F. Le niveau de formation ; | S. Les références ; |
| G. La maîtrise de langues étrangères ; | T. Les capacités physiques ; |
| H. La durée de l'expérience ; | U. Les compétences techniques ; |
| I. Le contenu de l'expérience ; | V. L'état de santé ; |
| J. La situation matrimoniale ; | W. Le milieu social d'origine |
| K. Les prétentions salariales ; | X. La filière de formation |
| L. La motivation ; | Y. La nationalité ou le pays d'origine |
| M. La présence ou non de handicap ; | Z. D'autres critères. » |

Pour chaque critère, l'enquêté était invité à choisir entre les réponses : oui, non, ne sait pas. Afin d'éviter un effet lié à l'ordre des items, les 26 critères étaient soumis à l'enquêté selon un ordre aléatoire généré automatiquement.

Nous n'avons pas tenu compte dans notre analyse de l'ensemble des critères, soit qu'ils étaient redondants avec les preuves à fournir, telles les prétentions salariales et les références (cf. tableau 3), soit qu'ils n'étaient pas « discriminants » d'un point de vue statistique. C'est le cas de la motivation citée dans 95% des réponses, critère trop général et ne variant pas avec la qualification ou les modes de recrutement.

2.2. La légitimité des critères mobilisés

Une autre condition importante à la spécification des épreuves tient aux types de critères mobilisés lors de la sélection : ceux-ci sont-ils clairement affichés, permettant au candidat d'anticiper s'il a des chances d'être recruté ? L'enquête statistique sur laquelle nous prenons appui ne permet pas de faire le partage entre les critères affichés et les critères réellement activés. Elle recense en revanche ces derniers, en ayant soumis aux employeurs une liste de 26 critères dont ils auraient tenu compte à une étape ou une autre de la sélection (cf. encadré 2). De la manière dont le candidat se présente à la filière de formation qu'il a suivie, en passant par son âge ou son niveau de culture générale, tout semble pouvoir importer. Mais certains

critères sont plus difficiles à avouer, comme la nationalité et le pays d'origine qui ne sont mentionnés que dans 3% des procédures⁵.

Tableau 2.2
Critères d'évaluation selon la qualification du poste et la durée du contrat (en%)

	Ouvrier non qualifié	Ouvrier qualifié	Employé non qualifié	Employé qualifié ^(a)	Technicien agent de maîtrise	Cadre	Ens.	
							CDI	CDD
Les critères discriminatoires (situation matrimoniale, présence ou non de handicap, âge, état de santé, nationalité ou pays d'origine)	64 ^(b)	65	58	52	49	43	53	61
Les capacités physiques	63	55	45	30	22	9	38	43
La flexibilité (disponibilité horaire, disponibilité immédiate, lieu d'habitation)	93	95	98	88	90	70	88	93
La personnalité	60	68	76	86	90	93	82	72
Les qualités de contact (niveau de culture générale, présentation, façon de s'exprimer)	75	80	95	94	90	95	89	86
Le savoir-faire (durée de l'expérience, contenu de l'expérience, compétences techniques, maîtrise de langues étrangères)	69	92	81	91	97	96	90	83
La formation (niveau de formation, filière de formation)	33	69	48	68	86	92	69	56

^(a) La distinction entre employés non qualifiés et qualifiés n'a pas été faite lors du recueil des données mais lors de leur analyse, en prenant appui sur la méthode décrite dans Chardon (2001) et Amossé et Chardon (2006)

^(b) Lecture : dans 64% des procédures visant à pourvoir un poste d'ONQ, des critères discriminatoires ont été pris en compte.

Source : enquête *Ofer*, Dares, 2005. Données pondérées.

En regroupant les critères, nous pouvons isoler ceux qui s'approchent de la définition juridique des critères discriminatoires (voir encadré 3). Il apparaît alors que les établissements ont mobilisé au moins un critère « discriminatoire » dans 61% des recrutements en CDD (53% pour les CDI, voir tableau 2). Ces niveaux élevés viennent de l'importance accordée à l'état de santé ou à l'âge (respectivement 32% et 31%), à la présence d'un handicap et plus marginalement à la situation matrimoniale⁶ ou à la nationalité. Le responsable d'un magasin d'habillement déclare ainsi avoir contrôlé l'ensemble de ces critères lors de l'embauche d'une vendeuse-retoucheuse. La citation de critères « discriminatoires » décroît globalement lorsque la qualification augmente. Cela ne tient pas à l'âge qui concerne toutes les qualifications mais

⁵ Ce pourcentage peut varier considérablement d'un pays à l'autre. L'analyse comparative d'annonces d'offre d'emploi montre qu'il est très élevé en Espagne et pratiquement nul en Grande Bretagne (Marchal et Rieucan 2006a).

⁶ Souvent citée pour le recrutement dans les services aux particuliers.

au handicap ou à l'état de santé qui importent particulièrement lors de l'embauche des ouvriers et de celle des employés non qualifiés.

Encadré 2.3

La conception juridique française de la discrimination

L'article L1132-1 du droit du travail, affirmant le principe de non-discrimination, stipule :

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap.

Les critères non répertoriés comme étant discriminatoires par le législateur doivent-ils pour autant être considérés comme légitimes ?

- Les capacités physiques sont prises en compte dans 4 cas sur 10. Leur citation suit la même logique que la question de la santé ou du handicap. C'est une question essentielle pour le recrutement des ONQ (cité dans 63% des recrutements), importante pour les OQ et même pour les employés tandis qu'elle importe peu pour les cadres (9% des cas).

- Des critères de « flexibilité » sont cités dans 9 recrutements sur 10. Ils visent à vérifier la disponibilité horaire, mais aussi la disponibilité immédiate et le lieu d'habitation des postulants. Ces critères importent davantage que la moyenne lors de l'embauche des employés non qualifiés et des ouvriers. En termes de fonction, ils jouent un rôle majeur dans le recrutement des manutentionnaires, magasiniers et transporteurs, dans celui du personnel de nettoyage, gardiennage et entretien, dans les emplois de services aux particuliers aussi

- La personnalité est d'autant plus citée que la qualification augmente, comme si l'exercice de responsabilités hiérarchiques réclamait certains traits de caractère. Elle se distingue en cela des « qualités de contact » qui importent à tous les niveaux de la hiérarchie, mais moins pour les ouvriers. Ce sont des qualités que les salariés semblent devoir mobiliser dans leurs relations interpersonnelles, surtout les employés en contact avec des clients : avoir un certain niveau de culture, une bonne présentation, savoir s'exprimer. Les exigences portant

sur la présentation, l'apparence et le soin général – critères « limites » d'un point de vue juridique –, affectent tout particulièrement les employés.

- Concernant les critères de savoir-faire (présents pour 90% des CDI), sont concernés en priorité les TAM ainsi que les cadres. Mais la qualité de l'expérience (sa durée, son contenu) ainsi que les compétences techniques représentent aussi un critère important dans le recrutement des ouvriers et des employés qualifiés. Ils se distinguent nettement sur ce plan des ONQ. La même logique affecte les critères de formation (niveau et filière) cités dans deux tiers des cas. C'est un critère très sensible à la qualification : il a importé dans un tiers des recrutements d'ONQ et dans plus de 90% de ceux des cadres.

A lister les critères un par un, on sent confusément que leur légitimité peut être discutée. Les capacités physiques ne sont pas indépendantes de la santé ou du handicap ; comment distinguer les qualités de présentation de l'apparence qui est reconnue comme ayant un caractère discriminatoire ? Comment aborder la question de la personnalité du candidat sans dériver sur sa vie privée considérée comme hors champ du recrutement ? Ce risque a été clairement souligné par G. Lyon-Caen (1992) à l'occasion de la préparation de la législation sur ce thème. Enfin, le lieu d'habitation pris en compte dans près de la moitié des recrutements étudiés doit-il être considéré comme un critère légitime ? Il est souvent mobilisé pour s'assurer de la ponctualité du candidat, pour vérifier qu'il habite à proximité de l'entreprise et minimiser les risques d'absence liés à des transports difficiles ou fatigants. Mais est-ce bien au recruteur de décider, de façon unilatérale, de la longueur du trajet que le candidat est capable de supporter ? Et s'il avait le projet de déménager ? La présence de ce critère peut être aussi l'indice d'une ségrégation à l'égard de populations venant de certains quartiers. Les *testings* réalisés à ce sujet donnent des résultats contradictoires (Amadiou, 2008 ; Duguet *et col.*, 2007). Nous butons ici sur les limites d'une enquête qui permet de repérer la diversité des critères pris en compte, sans pour autant pouvoir affirmer le sens que les enquêtés leur attribuent. Même les critères de formation qui ont toute l'apparence de la légitimité, peuvent être utilisés de façon abusive pour éliminer les non diplômés ou entériner la discrimination qui a pu être mise en œuvre en amont, dans le cadre du système scolaire.

Ce que révèle la diversité des critères pris en compte, c'est bien la pluralité des registres sur lesquels se définit la compétence. Les conventions de compétences varient non seulement avec les niveaux d'emploi, mais aussi avec les secteurs d'activités et les types d'entreprises. On peut néanmoins formuler une hypothèse : l'évaluation des compétences à occuper certains emplois nécessite plus systématiquement le recours à des critères dont la légitimité est difficile à établir, et ces emplois se trouvent plus souvent au bas de l'échelle des qualifications.

2.3. La finalité des investigations réalisées

Comment les recruteurs parviennent-ils à identifier et mesurer la possession des critères dont il vient d'être question ? Si le parcours de formation du candidat peut se lire dans un CV, il n'en va pas de même de sa personnalité ou de ses capacités physiques. La question soulevée ici est celle des méthodes employées pour évaluer les qualités des candidats. D'un point de vue strictement juridique, aucune méthode, ou presque, n'est interdite. La loi du 31 décembre 1992 stipule que le candidat doit être informé des méthodes et techniques utilisées lors de son évaluation et que celles-ci doivent être *pertinentes* au regard de la finalité poursuivie (article L.121-7 du code du travail). Un instant envisagé, le projet de ne retenir que les méthodes valides au plan scientifique a finalement été écarté. La circulaire d'application du 15 mars 1993 précise que les méthodes utilisées doivent simplement présenter un « degré raisonnable de fiabilité » sans lister celles qui sortiraient de ce cadre.

Les résultats de l'enquête *Ofer* montrent que le nombre moyen d'investigations réalisées par les établissements augmente avec l'enjeu du recrutement : cela se vérifie aussi bien lorsqu'une embauche est réalisée sur CDD plutôt que sur CDI, que lorsque l'on s'élève dans la hiérarchie des qualifications. Les trois supports d'évaluation les plus utilisés sont les CV (demandés dans plus de 8 cas sur 10), les entretiens et les lettres de motivation qui accompagnent souvent les CV (voir tableau 3). On peut noter à cet égard que les ouvriers, en particulier lorsque leur qualification n'est pas reconnue (ONQ), sont nettement plus souvent dispensés de ces formalités que les employés, qualifiés ou non, dont le profil est proche des techniciens et agents de maîtrise. D'autres méthodes sont moins répandues : les tests que des établissements ont fait passer seulement une fois sur 10. Ce résultat corrobore les remarques des psychologues du travail qui regrettent que les méthodes qu'ils considèrent les plus fiables et valides au plan scientifique soient trop peu utilisées en France (Lévy-Leboyer, Sperandio, 1987). Elles le sont néanmoins plus souvent lors des recrutements sur CDI et pour les cadres. Mais ceux-ci passent plus souvent des tests de personnalité dont la « validité prédictive » n'est pas établie, voire même des analyses graphologiques, que des tests d'intelligence ou de connaissances. Enfin, l'utilisation du téléphone pour s'entretenir s'élève aussi avec la qualification mais reste moins répandue que dans d'autres pays comme la Grande-Bretagne (Bessy, Larquier, 2001).

D'autres méthodes dont la fréquence d'utilisation n'est pas croissante avec l'échelle des qualifications retiennent notre attention. Les mises à l'essai⁷, par exemple, sont davantage répandues pour les ouvriers, employés et techniciens que pour les cadres. Ce sont surtout les ouvriers qualifiés qui sont mis à l'essai, par exemple des bouchers, coiffeurs, chauffeurs, conducteurs d'engins, électriciens ou maçons. Leur compétence s'éprouve *in situ*, à proximité des situations de travail, rendant compte de la nécessité de réaliser aussi des évaluations contextuelles (Bureau, Marchal, 2005). Les candidats doivent également fournir des éléments de preuves supplémentaires : des références ou des recommandations, des photographies, des

⁷ On se réfère ici aux essais professionnels, mais aussi aux tests de mise en situation qui précèdent l'embauche. Il ne s'agit donc pas des périodes d'essai par lesquelles débutent les contrats de travail.

prétentions salariales demandées dans un tiers des recrutements. Revenons sur chacun de ces éléments.

La demande de prétentions salariales affecte les cadres, mais aussi l'ensemble des personnels qualifiés et les CDI alors que les ouvriers et employés non qualifiés ne sont que rarement sollicités sur cette question. Pour ces derniers il semble que leur rémunération au Smic va de soi et que la demande de prétentions n'a pas lieu d'être, de surcroît pour des emplois en CDD. Ce n'est donc pas l'enjeu du recrutement qui guide cette demande ; elle indique plutôt la capacité de négociation offerte aux candidats accédant aux emplois les plus qualifiés. La demande de références ou recommandations concerne les cadres, les techniciens-agents de maîtrise et les ouvriers qualifiés, mais aussi les employés non qualifiés. Ce sont ici les employés à domicile, des femmes de chambre ou des serveurs et agents de caisses à qui il est demandé de fournir des références comme cela se produisait dans les années 1960 (Marchal, Torny, 2003). Elles sont plus souvent demandées aux employés non qualifiés que qualifiés semblant indiquer que la possibilité de faire confiance à une employée à domicile n'est pas reconnue comme une qualification. Plus importante encore, la demande de photographie reste répandue. Elle affecte tout particulièrement là encore les employés non qualifiés, puisque la moitié d'entre eux ont dû en fournir une pour pouvoir être recrutés. Cherche-t-on ici à contrôler les qualités physiques d'employés destinés à entrer en contact avec la clientèle (agents ou hôtesses de caisse, équipiers, employés de libre service, serveurs ou vendeuses) ? La photographie n'est-elle pas un support direct de discrimination ?

Tableau 2.3**Les « preuves » à fournir selon la qualification du poste et la durée du contrat (en %)**

	Ouvrier non qualifié	Ouvrier qualifié	Employé non qualifié	Employé qualifié	Technicien agent de maîtrise	Cadre	Ensemble	
							CDI	CDD
CV	64	82	89	92	93	95	88	83
Lettre de motivation	35	55	72	76	77	82	69	61
Entretien individuel	69	76	84	84	85	92	84	77
Tests de connaissance, d'intelligence	6	10	7	13	17	24	16	6
Tests de personnalité	4	7	6	8	11	29	12	5
Analyse graphologique	1	2	2	3	3	10	4	2
Tests de situation travail	9	14	11	15	17	13	15	11
Mise à essai	35	43	38	33	26	17	34	34
Prétentions salariales	16 ^(a)	36	19	32	52	66	42	23
Références, recommandations	18	38	36	28	39	40	36	27
Photographie	19	27	50	36	32	34	36	29

^(a) Lecture : dans 16% des procédures visant à pourvoir un poste d'ONQ, des prétentions salariales ont été demandées.

Source : enquête *Ofer*, Dares, 2005. Données pondérées.

Ces différentes demandes sont-elles légitimes ? Leur mise en doute est liée aux incertitudes qui résultent de leur maniement par le recruteur. Les candidats n'ont que peu d'emprise sur elles : s'il leur est déjà difficile d'anticiper la façon dont est perçu leur CV⁸ ou dont s'est déroulé un entretien, que dire de l'utilisation d'autres outils ? La photographie se prête à des usages douteux et l'on peut se demander pourquoi le législateur tarde à l'interdire. La fourniture de prétentions salariales peut conduire à éliminer un candidat au prétexte qu'elles sont trop basses ou trop élevées : comment le candidat peut-il deviner l'interprétation qui en sera donnée ? Les recommandations doivent être bonnes, ce qui pose le problème des mauvaises relations établies avec des employeurs peu scrupuleux. Et que dire des analyses graphologiques dont les résultats sont fortement aléatoires (Marchal, 2005) ? A ces différentes questions s'ajoute celle des limites posées aux investigations menées. Peut-on multiplier à l'envie le nombre d'épreuves et les demandes formulées au candidat ? A titre d'exemple, les employés non qualifiés sont soumis à une multiplicité d'investigations parmi lesquelles la demande de photographie occupe une place prégnante. Ces demandes semblent disproportionnées au regard de l'enjeu du recrutement pour les employeurs et des contreparties que pourront en tirer les salariés. Les premiers n'hésitent pas à sur-sélectionner les employés qui sont en position de faiblesse sur le marché du travail.

⁸ Nos observations de terrain laissent apparaître toutes les incertitudes qui entourent l'évaluation des parcours des candidats. Le jugement du recruteur dépend de la pression qui pèse sur lui lorsqu'il reçoit une masse de candidatures. Ses compétences interprétatives sont fortement sollicitées lorsqu'il est question de l'expérience du candidat.

3. L'agencement des épreuves et leurs incidences sur l'accroissement des inégalités

Nous traitons dans cette troisième partie de la question de la légitimité des épreuves en nous plaçant du point de vue de leurs résultats. Rappelons le raisonnement suivi : compte tenu de la diversité des conventions de compétences, la focalisation sur un mode de recrutement risque de pénaliser les candidats dont les qualités ne sont pas valorisées par cette façon d'opérer. Elle risque donc d'accroître les inégalités. Pour tester la pertinence de cette hypothèse, il nous faut à la fois repérer la ou les façons dont les entreprises mènent leur sélection et tester leurs incidences. L'analyse statistique, en permettant de raisonner « toutes choses égales par ailleurs », donne les moyens de montrer que l'agencement des épreuves peut conduire à sur-valoriser ou au contraire à sous-valoriser certains profils. La démarche s'inscrit dans la même logique que celle qui préside à la recherche d'une discrimination indirecte par le juge. Celle-ci consiste à comparer le profil de candidats appartenant à un groupe témoin (tel qu'il se présente à l'issue de la publication d'une offre d'emploi par exemple) à celui qui est retenu à l'issue de la sélection, en s'interrogeant sur l'introduction de distorsions à une étape ou une autre de la sélection. Bien qu'elle ne nous renseigne pas sur le profil des candidats éliminés, notre enquête permet d'observer dans quelle mesure une partie des candidats se trouvent sur ou sous représentés parmi les recrutés du fait de l'adoption d'un mode de recrutement plutôt qu'un autre⁹.

Dans la partie précédente, nous avons fait comme si chaque critère, chaque méthode d'évaluation des compétences étaient mobilisés indépendamment les un(e)s des autres. Il faut maintenant repérer comment s'articulent les dispositifs et les acteurs impliqués dans la sélection. Nous cherchons, dans un premier temps, à caractériser le processus à partir de quelques indicateurs clefs.

3.1. Les indicateurs clefs du processus de sélection

Les travaux classiques en sociologie comme en économie adoptent une dichotomie très simple pour classer les modes de sélection, en opposant les méthodes formelles aux méthodes informelles. Elle découle des modes de recherche de candidats considérés eux-mêmes comme formels ou informels, les premiers regroupant classiquement les annonces et les intermédiaires publics ou privés, tandis que les seconds présentent un caractère résiduel autour d'un noyau central formé par les réseaux de relations. Les travaux anglo-saxons attirent l'attention sur les incidences de l'option retenue sur la discrimination. Celle-ci serait plus particulièrement générée par les méthodes informelles qui laissent davantage de place à la subjectivité des recruteurs (Holzer 1998 ; Reskin et McBrier, 2000). En revanche, les méthodes les plus formelles, mises en œuvre là où les recrutements bénéficient d'une plus

⁹ Se faisant, nous éludons la question de savoir si les prérequis posés par l'employeur sont justifiés ou non, question cruciale dans le cadre de la recherche de la discrimination indirecte, puisque c'est elle qui va permettre de cautionner ou non la perpétuation de l'exclusion des groupes sous représentés (De Schutter, 2001). Par exemple, si un employeur requiert la possession d'un diplôme dont on sait qu'il est possédé très majoritairement par des hommes, comment lui tenir rigueur de sélectionner des hommes ?

grande publicité et de contrôles de la part des syndicats et là où des services du personnel les prennent en charge, sont mieux à même de lutter contre les inégalités liées à la race ou au genre des candidats (Cohen et Pfeffer, 1986 ; Marsden et Campbell, 1990 ; Dobbin *et alii*, 1993 ; Marsden 1994 ; Kalev *et alii*, 2006).

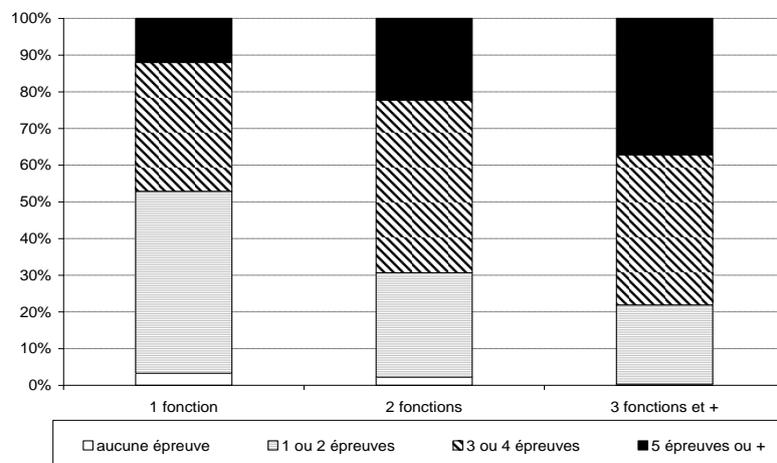
Cette dichotomie a pour mérite de défaire l'idée d'une unité des modes et des formats de la sélection. Elle justifie de prendre en compte son degré de formalisation, montrant que des variables organisationnelles ont un impact non négligeable sur le choix des méthodes et les résultats obtenus. Ces variables ne sont pas seulement à considérer comme des ressources mais aussi comme des contraintes. Mais la façon dont s'opère le partage entre ce qui ressort du formel et de l'informel reste discutable et difficile à transposer dans un contexte non anglo-saxon : les psychotechniques, le rôle des visites médicales, des contrôles liés à l'alcool et la drogue, ou même les contrôles de référence, sont particulièrement mis en valeur dans les travaux cités. Comment classer les tris de CV qui occupent une place primordiale en France, ou les entretiens d'embauche ? Et comment ces différentes méthodes sont-elles articulées ? La démarche retenue ici consiste à s'intéresser non seulement aux variables organisationnelles qui peuvent jouer sur le formalisme des procédures de sélection, mais aussi au choix des méthodes, tel qu'il est opéré par les entreprises. Nos travaux nous incitent à prêter attention à la qualité de ces méthodes qui prennent appui sur des repères différents et sont donc susceptibles de valoriser divers aspects de la compétence. Nous nous interrogerons également sur le rôle qui leur est accordé, en prenant en compte la force de la sélection réalisée grâce à chacune d'elle.

L'enquête *Ofer* comporte plusieurs variables susceptibles d'appréhender le degré de formalisation des procédures, en interrogeant les établissements sur la présence de standards en la matière, et sur le recours à l'écriture d'un profil de poste. Nous pouvons tenir compte par ailleurs de la présence d'un service de ressource humaine (RH), étant entendu que les petits établissements emploient rarement des personnes spécifiquement dédiées au recrutement. Un autre indicateur nous semble pertinent à retenir : il s'agit du nombre de fonctions impliquées dans la sélection. Les résultats de l'enquête montrent en effet que le nombre et la diversité des personnes qui s'y investissent ne sont pas sans effet sur le nombre d'épreuves que doivent passer les candidats. La sélection opérée à l'intérieur de l'entreprise peut impliquer son PDG, un membre du service RH (le directeur lui-même, son représentant ou un psychologue) ou encore un « opérationnel », c'est-à-dire soit le futur supérieur hiérarchique de la personne à embaucher, soit son futur collègue ou un autre dirigeant. La taille de l'établissement joue naturellement un rôle déterminant dans les rôles impartis aux uns et aux autres, les représentants des ressources humaines remplaçant le PDG dans les plus grandes structures.

Le graphique 1 rend compte de la façon dont s'articulent la diversité des fonctions et le nombre des épreuves. Celui-ci est mesuré en additionnant tris de candidatures, entretiens (unique ou multiples), tests, appels téléphoniques et mise à l'essai. Cela donne un nombre moyen légèrement supérieur à trois épreuves par établissement. Lorsqu'une seule fonction intervient, la majorité des recrutements donne lieu au passage d'une ou deux épreuves : généralement un tri de candidatures suivi d'un entretien permettant de choisir le candidat. À deux fonctions ce

sont les évaluations à trois ou quatre épreuves qui dominent, un second entretien, voire un troisième entretien, s'ajoutant ou une mise à l'essai. Au-delà, les candidats sont soumis à au moins cinq épreuves dans un bon tiers des processus de recrutement. Comment interpréter de tels résultats ? Il nous semble que c'est l'augmentation des contraintes de coordination qui peut conduire à une multiplication des épreuves. Cet effet n'est pas mécanique : si les mêmes personnes interviennent à tous les stades du recrutement, il n'y a pas de réelle division du travail mais une concertation en continu entre les différents acteurs de l'entreprise. Si en revanche de nouvelles fonctions sont introduites à chaque étape, cela peut conduire à multiplier les exigences et les épreuves, dans la mesure où les préoccupations des uns et des autres ne coïncident pas forcément. Celles d'un DRH, par exemple, peuvent être guidées par la nécessité de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois. Cela peut se traduire par l'introduction de critères d'âge ou de diplômes, la recherche de « potentiels » capables de s'adapter à différents postes. Les préoccupations du N+1 peuvent viser à équilibrer la composition d'une équipe en introduisant d'autres critères ou à embaucher en priorité quelqu'un d'immédiatement opérationnel. Ces différents arguments plaident donc en faveur de la prise en compte du nombre de fonctions impliquées pour caractériser le processus de sélection.

Graphique 2.1
Nombre d'épreuves mises en place selon le nombre de fonctions impliquées dans la sélection



Par-delà les éléments qui concourent à caractériser l'organisation de la sélection à l'intérieur des établissements, il nous semble crucial d'accorder de l'importance à la nature des méthodes employées pour évaluer les compétences. Nos travaux sur ces questions tendent à différencier deux paramètres. Le premier oppose les sélections fortement outillées à celles qui reposent davantage sur l'engagement des personnes dans des face-à-face (Eymard-Duvernay et Marchal 1997). Les premières prennent appui sur des résumés, comme des descriptifs de postes et des CV qui listent les qualités et le parcours des candidats, ou proposent de donner la mesure de leurs compétences à l'aide de tests (des tests d'aptitudes aux analyses graphologiques en passant par les tests de personnalité ou les essais professionnels). La sélection a alors pour objectif de mettre en correspondance des profils de

postes et de candidats définis indépendamment les uns des autres. De son côté, l'engagement des personnes dans des face-à-face laisse davantage de place à la négociation des compétences en partant de l'idée qu'il est possible de réaliser une certaine entre-définition de l'offre et de la demande. Un deuxième paramètre permettant de calibrer le mode de sélection opéré, concerne le traitement du contexte professionnel (Bureau et Marchal, 2005 et 2009). Nous savons que les évaluations menées au plus près des situations de travail permettent de mettre en valeur les compétences spécifiques des candidats, leur capacité à s'ajuster aux outils et aux personnes qui importent dans chaque contexte. En s'éloignant des situations de travail, prévalent d'autres repères dans les évaluations menées par les recruteurs : des repères plus généraux, transposables d'un lieu, d'un service, d'une entreprise, voire d'un secteur d'activité à un autre.

L'impact des méthodes employées par les entreprises ne saurait dépendre uniquement de leur qualité sans prise en compte de leur sélectivité. La concurrence peut être plus ou moins vive entre les candidats, nécessitant leur élimination dans des proportions plus ou moins importantes. Nous savons d'ailleurs que toutes les entreprises n'ont pas de candidats à écarter, la sélection ayant pu se dérouler en amont, à l'extérieur de l'entreprise.

3.2. Le repérage des formes de jugement

Pour résumer les éléments pris en compte pour typer le processus de sélection, nous retenons 7 variables qui couvrent 3 dimensions (cf. tableau A1 en annexe) :

- D'abord, 3 variables qui caractérisent l'organisation de la sélection par l'entreprise : la mobilisation de professionnels des services RH, le nombre de fonctions impliquées dans l'évaluation, le degré de formalisation de la procédure (standardisation de la procédure et présence d'un descriptif écrit du poste).

- Ensuite, 4 variables qui caractérisent la nature des méthodes employées lors de l'évaluation : le recours à un tri de CV, à des entretiens, à des tests, et l'ancrage de l'évaluation dans la situation de travail (mise à l'essai et/ou test reproduisant des situations de travail).

- Par ailleurs, 3 des 4 variables précédentes (tri de CV, entretiens et tests) intègrent la dimension force ou intensité de la sélection, celle-ci pouvant être nulle, faible ou forte.

Ces indicateurs ne sont pas indépendants les uns des autres. Certains se renforcent mutuellement : la présence d'un service RH coïncide souvent avec l'administration de tests et/ou avec la force du tri opéré sur CV. D'autres sont peu compatibles : s'il n'y a pas d'entretien, on ne s'attend pas à ce que le candidat ait passé des tests. C'est précisément ce que nous cherchons à montrer en repérant les modes de jugement mis en œuvre par les établissements¹⁰. La notion de « jugement » met en évidence l'importance de la réflexivité et de la marge de manœuvre dont disposent les recruteurs. Ceux-ci ne se contentent pas de donner une mesure neutre et objectivée des compétences mais opèrent des choix (d'outils, de

¹⁰ Le tableau des 7 indicateurs retenus et la façon dont les résultats sont distribués se trouvent en annexe.

procédures) qui affectent à leur tour la façon dont sont définies et mesurées les compétences. Et le repérage de la pluralité des formes de jugement, conduit à mettre en évidence la pluralité des conventions de compétence¹¹.

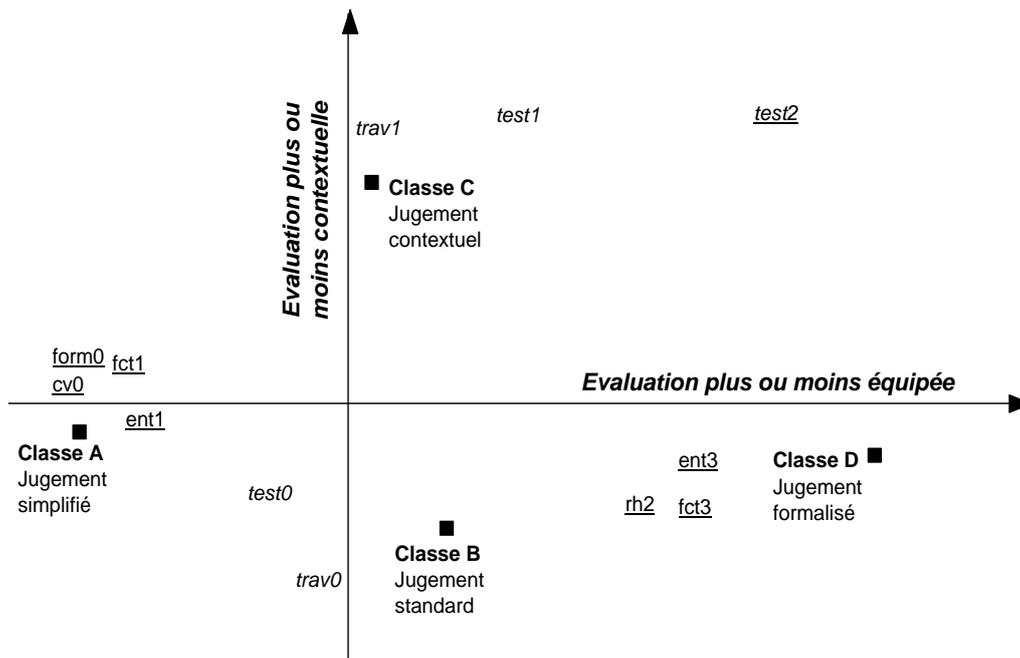
Le recours à une analyse des correspondances multiples (*cf.* encadré 4) permet ainsi dans un premier temps de comprendre comment s'articulent les indicateurs retenus. Le premier axe rend compte essentiellement du degré d'équipement de l'évaluation, il oppose :

- « force du tri nulle » (cv0), « une seule fonction impliquée » (fct1), « absence de formalisation » (form0) et « au plus un entretien » (ent1)

- à « implication RH » (rh2), « 3 fonctions » (fct3), « au moins 3 entretiens » (ent3) et « au moins 2 tests » (test2).

Le deuxième axe prend en compte le caractère plus ou moins contextuel de l'évaluation. En effet, il oppose « absence d'évaluation en situation de travail » (trav0) à « évaluation en situation de travail » (trav1). De manière secondaire, il oppose également « absence de test » (test0) à présence d'« un test » ou « au moins 2 tests » (test1 et test2).

Graphique 2.2
Les deux premiers axes de l'ACM (26%)



Les modalités contribuant à la création de l'axe horizontal sont soulignées.
Les modalités contribuant à la création de l'axe vertical sont en *italique*.

Dans un deuxième temps, le recours à une classification ascendante hiérarchique fait ressortir une partition en quatre classes, projetées sur les axes identifiés précédemment (voir graphique 2). Quatre façons de juger les candidats sont donc identifiées. Les plus répandus

¹¹ On peut considérer que cette pluralité renvoie à une pluralité de théories de la compétence et donc de la coordination (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p. 30-33 ; Eymard-Duvernay, 2008a, p. 61-64)

sont les jugements « simplifiés » (34%) et « standards » (31%), puis viennent les jugements « contextuels » (25%) et les plus rares sont les jugements « formalisés » (10%).

Encadré 2.4 **La méthode de classification**

De manière préliminaire à la classification elle-même, nous avons procédé à une analyse des correspondances multiples (ACM) afin de réduire l'inertie totale du nuage de points initial et ne retenir ainsi que les variations principales dans la population des procédures. Le tableau disjonctif complet soumis à l'analyse croise donc les 3 584 procédures et les 21 modalités actives correspondant aux sept indicateurs décrits dans le tableau A1 en annexe. Au cours de cette étape, les observations sont redressées à l'aide des coefficients de pondération assurant la représentativité de l'échantillon de procédures.

De l'ACM on retient les coordonnées des observations sur les premiers axes factoriels restituant près de 50 % de l'information initiale. Une classification ascendante hiérarchique est effectuée sur ces nouveaux points en utilisant la distance du Chi-deux et le critère de Ward : à chaque étape de l'algorithme, sont agrégées les deux classes qui induisent la plus petite diminution de l'inertie interclasse. L'examen de l'arbre de classification amène alors au choix d'une partition en quatre classes. On projette ces classes sur les deux premiers axes de l'ACM ce qui résume leur positionnement relatif en termes d'évaluation plus ou moins équipée et/ou contextuelle (Graphique 2).

- Les jugements sont dits « simplifiés » lorsqu'ils ne passent pas par des épreuves palpables (aucun test et le plus souvent aucun tri de candidature) : le recruteur ne voit le plus souvent qu'une fois le candidat avant de l'embaucher. Il n'y a ni descriptif de poste écrit ni procédure systématique¹². Ce sont surtout les petites structures qui procèdent ainsi : pressées de trouver de la main-d'œuvre, souvent des ouvriers, elles font appel à leurs réseaux personnels et professionnels ou rappellent d'anciens employés. Ces jugements sont typiquement à l'œuvre dans la construction ou chez les artisans et commerçants qui pourvoient ainsi des emplois sur CDD.

- Les jugements « standards » correspondent à l'image que l'on se fait du recrutement ordinaire. Ils donnent lieu à la rédaction d'un profil de poste écrit, se déroulent le plus souvent en deux étapes, avec un tri de CV et deux entretiens, impliquant deux fonctions dans l'entreprise parmi lesquelles on remarque la présence de RH. Les tests y sont exceptionnels, ainsi que les évaluations ancrées dans les situations de travail. On retrouve cette façon standard de juger dans les établissements de taille moyenne (50 à 250 salariés ou plus), qui passent par le marché du placement (essentiellement les intermédiaires publics et la publication d'annonces) et disposent de quelques semaines pour recruter. Il peut s'agir de techniciens et agents de maîtrise ou d'employés plus ou moins qualifiés (infirmiers, aides soignants, équipiers de la restauration rapide).

¹² Nous qualifions ainsi les cas où les entreprises ont mis en place des procédures standardisées qu'elles appliquent à tout ou partie de leurs recrutements.

- Les jugements « contextuels » ont pour caractéristique de prendre appui sur des mises à l'essai ou des tests reproduisant les situations de travail. Les supports écrits de la sélection (descriptifs de postes et CV) qui permettent d'opérer à distance des candidats y sont peu mobilisés comme en témoigne le plus faible recours aux tris de candidatures. Les tests, en revanche (outre les tests de simulation) y sont assez courants, ainsi que la demande d'autres éléments (photos, prétentions, recommandations), comme s'il s'agissait de contourner les méthodes classiquement mobilisées ailleurs.

- Les jugements les plus « formalisés » passent par des tris très sélectifs de candidatures, des batteries de tests et au moins 3 entretiens. Ils nécessitent une mise en forme des procédures (systématisées et écrites) et impliquent souvent au moins trois fonctions différentes dans l'entreprise, parmi lesquelles les professionnels RH sont très présents. D'autres précautions sont également prises pour certifier les compétences des candidats (entretiens téléphoniques, recommandations, prétentions salariales). Ces modes de sélection sont adoptés par de grands établissements, pour pourvoir des emplois normés (CDI à temps plein) de techniciens et agents de maîtrise et surtout de cadres. On les retrouve en particulier dans le secteur des services aux entreprises. Les procédures sont longues et réclament d'importants investissements, passant souvent par des intermédiaires lucratifs ou par la publication d'annonces.

A présent, la question à laquelle nous cherchons à répondre peut être formulée ainsi : comment les caractéristiques individuelles des candidats peuvent-elles résister à ces différentes formes de jugement ? Autrement dit, certaines d'entre elles sont-elles plus ou moins favorables à certains profils ?

3.3. Incidences sur la valorisation des compétences

La méthodologie suivie permet de répondre positivement à cette question. L'analyse est menée relativement au *judgement standard* auquel nous nous référons pour effectuer une régression multinomiale, ce qui nous autorise à raisonner « toutes choses égales par ailleurs »¹³. Elle révèle que de manière générale, le *judgement standard* est défavorable aux candidats entrants pour la première fois sur le marché du travail. En comparaison, le *judgement formalisé* est défavorable aux plus de 50 ans, aux non diplômés et aux personnes n'ayant pas d'expérience dans un emploi similaire. De leur côté les *judgements simplifiés* et *contextuels* sont plus favorables aux personnes peu ou faiblement diplômées, les recrutés ayant fait des études supérieures ont été plus rarement embauchés à l'issue de ce type de procédure. Comment expliquer de tels résultats ? Nous allons les reprendre un à un pour bien mettre en

¹³ La modélisation multinomiale a pour principal avantage sa simplicité technique qu'elle paie au prix d'une hypothèse sur l'indépendance des choix par rapport à l'éventail des choix présents. Plus précisément, la propriété d'*independence of irrelevant alternatives* suppose que les procédures de recrutements se répartissent entre deux classes données indépendamment de l'existence ou non d'une troisième classe. Dans le cas présent, cette hypothèse ne paraît pas déraisonnable : en procédant à des régressions supplémentaires sur des sous-échantillons de la base, on constate la stabilité des coefficients.

évidence comment s'opèrent les mécanismes de la sélection et les limites rencontrées (cf. tableau A2 en annexe).

Les résultats montrent que ce sont les réseaux qui permettent le plus souvent aux entreprises de simplifier leur processus de jugement. Dans cette hypothèse le jugement n'est pas absent mais distribué dans le temps et dans l'espace : il implique les membres du réseau qui certifient les compétences des candidats et leur évite de ce fait de passer une succession d'épreuves. Il réclame donc l'engagement des personnes (de l'entourage du candidat et/ou de l'entreprise), passe par des mises en récit et des relations de confiance. Le rôle du réseau, dans cette perspective n'est donc pas seulement de faire circuler une information récente ou fiable, voire de mettre en relation par chance ou au hasard de rencontres imprévisibles, comme le suggèrent les travaux de Granovetter (1974). Ce type de recrutement permet d'éviter toute mise en forme écrite des compétences, mise en forme défavorable à certains candidats (Marchal et Rieucou, 2009) : à ceux qui n'ont pas de signaux positifs (les débutants, les non diplômés, les étrangers, les chômeurs de longue durée) ou qui ne disposent pas de signaux lisibles à distance (ceux qui ont des parcours complexes ou innovants ou ceux qui ont occupé des emplois dont le titre est peu « parlant »). Il évite aussi aux employeurs d'en passer par l'écrit, de désigner nommément les emplois à pourvoir et de lister des compétences requises. Ces différentes caractéristiques militent en faveur du développement du *jugement simplifié*. Mais il comporte aussi de fortes limites. Il exclut les populations démunies de réseaux. Cette exclusion ne résulte donc pas d'un désajustement des compétences requises ou présentées, mais de leur non mise en contact. D'autre part, il est surtout mis en œuvre dans les petites unités, là où le chef d'entreprise ou un opérationnel se font ponctuellement recruteur.

Le *jugement contextuel* permet au candidat de montrer *in situ* ses compétences, sans en passer par des présentations écrites : plutôt favorable aux non bacheliers, il est même défavorable aux plus diplômés. Il est aussi sous représenté là où les entreprises passent par le marché du placement (intermédiaires publics et privés ou annonces). Le *jugement contextuel* suppose que les candidats montrent en direct ce dont ils sont capables, ou indirectement au travers d'échantillons de travail. Dans les petites entreprises, il prend la forme de mises à l'essai. Le risque est alors d'être utilisé pour justifier des remises à l'essai périodiques, comme cela se passe avec le recours récurrent au travail intérimaire ou aux contrats précaires types CDD. Mais la mise en œuvre de ce jugement peut également réclamer l'usage d'outils d'évaluation, l'élaboration de tests et la mobilisation de personnel ad hoc pour faire passer les épreuves et les corriger. Il peut alors jouer un rôle dans le recrutement de cadres.

Le *jugement formalisé* a un caractère très sécurisant pour les entreprises qui le mettent en œuvre. Pour le candidat, cela se traduit par une multiplication d'épreuves en tout genre qu'il faut passer avec succès pour se retrouver in fine dans la *short list*. Ce type de jugement est favorable aux candidats dotés de signaux simples et de parcours cohérents, facilement déchiffrables à distance dans des CV qui leur permettent de passer avec succès la présélection sur CV, qui est particulièrement sélective ici. Certes, comme le montrent les travaux américains, la mise en équivalence et en concurrence des candidats donne leur chance à des populations habituellement discriminées, en particulier par leur manque de réseaux dans

l'emploi, comme les femmes et les minorités ethniques (Dobbin *et alii*, 1993 ; Holzer, 1998 ; Reskin et McBrier, 2000)¹⁴. Mais cela suppose que les critères identitaires ne jouent pas de rôle important à ce stade. A contrario, le pré-tri, lorsqu'il est très sélectif, a pour effet d'éliminer ceux qui ont effectué de longs parcours, comme les seniors dont les expériences sont difficiles à exposer et déchiffrer sur CV et se prêtent mieux à une mise en valeur dans des récits en face-à-face. Le *jugement formalisé* trouve plus naturellement sa place dans les grands établissements, fortement dotés en ressources humaines et en outils dont le maniement réclame la présence de professionnels patentés. Il est donc fermé à de nombreuses entreprises.

En passant en revue un à un les différents types de jugement mis en œuvre par les entreprises, on s'aperçoit que leur pluralité est nécessaire. C'est une nécessité pour les entreprises qui n'abondent pas les recrutements à ressources et armes égales. Les contraintes auxquelles elles ont à faire face sont elles-mêmes variées : certaines recrutent dans l'urgence pour un remplacement ou pour faire face à un surcroît d'activité, d'autres investissent sur le long terme en cherchant à intégrer des candidats auxquels elles vont permettre de faire carrière en acquérant progressivement des compétences spécifiques. Le type de contrat joue également dans la variété des besoins, ainsi que le niveau de l'emploi à pourvoir, la fonction, l'activité etc. L'originalité du travail mené ici est de montrer que la variété des modes de sélection est aussi une nécessité pour les candidats dont les profils ne peuvent pas tous être valorisés à l'aide des mêmes procédés. Puisque chaque forme de jugement génère sa propre forme d'exclusion et de discrimination, non pas au sens juridique mais au sens commun du terme, il est important de préserver une diversité des modes de recrutement sans chercher à les normaliser. La pluralité des formes de jugement des compétences a partie liée avec la pluralité des conventions de compétences. Certaines formes de jugement paraissent plus naturelles à appliquer en haut ou en bas de l'échelle des catégories socio-professionnelles, comme les tris sur CV d'un côté et les mises à l'essai de l'autre. Mais l'on voit bien aussi toute la marge de manœuvre dont disposent les entreprises, qui opèrent des arbitrages entre méthodes pour recruter sur un emploi, alors même que le choix de la méthode aura de fortes incidences sur le résultat de la sélection.

Conclusion

L'exploitation d'une enquête statistique portant sur la façon dont les entreprises françaises opèrent la sélection des candidats permet de renouveler le regard porté sur l'équité des épreuves mises en œuvre. Elle fait apparaître la diversité des pratiques, mais aussi tous les éléments qui s'opposent à leur institutionnalisation, et nuisent à leur légitimité telle qu'elle est traitée par la « sociologie des épreuves ». Les obstacles relevés portent d'abord sur la façon dont procèdent les entreprises : lorsqu'elles n'organisent pas d'épreuves clairement identifiées, mobilisent des critères illégaux ou suspects d'un point de vue juridique, et quand l'usage des méthodes d'évaluation échappe largement à l'évalué, si ce n'est à l'évaluateur. La multiplicité des facteurs qui concourent à la formation du jugement du recruteur empêchent

¹⁴ Dans notre cas, il n'y a pas d'effet lié au genre et l'enquête *Ofer* ignore la dimension ethnique des personnes.

d'isoler le ou les éléments déterminants dans la décision de recruter. Dans ces conditions, comment faire la preuve d'une pratique discriminatoire ?

Ces différents constats militeraient en faveur d'une plus grande formalisation des épreuves de recrutement, permettant de mettre en concurrence et en équivalence tous les candidats, à l'aune de critères clairement affichés, en éliminant progressivement une partie d'entre eux chaque fois qu'est mise en œuvre une nouvelle épreuve : des tests à l'issue de tris de candidatures, des entretiens avec les services RH puis avec les différents partenaires pressentis etc. Mais, paradoxalement, telle n'est pas la conclusion à laquelle nous parvenons. L'analyse menée dans la dernière partie conduit à porter un autre éclairage sur la sélection en se plaçant du point de vue global du fonctionnement du marché du travail. Nous montrons que le maintien d'une diversité des formes de jugement est nécessaire à la valorisation de profils différents et permet ainsi d'éviter le rejet systématique de certains candidats : les non diplômés, les seniors ou les débutants. C'est la pluralité des registres de valorisation des compétences qui réclame le maintien de la diversité des modes de sélection, telle qu'elle ressort de l'identification de jugements simplifiés, contextuels, standards et formalisés. En particulier, on voit bien l'intérêt de maintenir les jugements contextuels et les plus simplifiés, ceux-ci donnant leur chance à des personnes souvent exclues par ailleurs.

Cette posture ne doit pas conduire à abandonner toute perspective critique sur la légitimité des épreuves, mais à admettre que plusieurs modèles s'offrent aux recruteurs sans donner la primauté aux épreuves les plus institutionnalisées. Si l'on admet par exemple que les seniors font l'objet de discrimination lorsqu'ils sont jugés à distance sur leur CV, doit-on en conclure qu'il faut occulter l'âge du candidat et ne retenir ses dernières expériences sans en préciser la durée, comme le veulent les partisans du CV anonyme ? Ne devrait-on pas plutôt admettre que les longues expériences sont les plus difficiles à valoriser à distance et qu'il conviendrait de recevoir plus systématiquement les seniors en entretien ?

Annexe Tableau 2.A1
Caractérisation par les variables actives de l'ACM des quatre classes de la typologie

	<u>Classe A :</u> Jugement simplifié	<u>Classe B :</u> Jugement standard	<u>Classe C :</u> Jugement contextuel	<u>Classe D :</u> Jugement formalisé	Ens.
L'implication des services RH :					
0. Absence de service RH	29,0	17,4	27,5	6,2	22,6
1. Présence d'un service RH non impliqué	51,7	47,5	46,5	9,3	44,7
2. Au moins un professionnel RH impliqué	19,4	35,1	26,0	84,5	32,7
	100%	100%	100%	100%	100%
Le nombre de fonctions :					
1. Une seule	69,2	32,1	46,0	6,0	45,4
2. Deux	19,7	54,4	44,2	27,8	37,3
3. Au moins trois	11,2	13,6	9,8	66,2	17,3
	100%	100%	100%	100%	100%
Le degré de formalisation :					
0. Ni standard et ni descriptif écrit du poste	65,9	20,7	18,1	6,6	34,0
1. Procédure standardisée mais sans descriptif écrit du poste	0,8	2,6	47,4	4,9	13,2
2. Absence de standard mais un descriptif écrit du poste	14,9	46,7	14,8	30,8	26,4
3. Procédure standardisée et un descriptif écrit du poste	18,4	30,0	19,6	57,8	26,4
	100%	100%	100%	100%	100%
La force du tri des candidatures :					
0. Aucun tri	76,9	10,3	36,0	7,4	39,0
1. Au plus une candidature reçue sur deux est éliminée	12,2	55,1	31,2	35,2	32,5
2. Plus d'une candidature sur deux est éliminée	11,0	34,5	32,9	57,4	28,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre d'entretiens individuels passés par la personne recrutée :					
1. Au moins un	72,6	29,1	48,6	9,7	46,7
2. Deux	18,1	65,2	39,2	8,8	36,8
3. Au moins trois	9,3	5,7	12,3	81,4	16,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre de tests différents :					
0. Aucun	97,0	92,9	42,7	43,5	76,9
1. Un seul	2,9	4,3	33,9	19,4	12,6
2. Au moins deux	0,1	2,8	23,3	37,0	10,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Ancrage de l'évaluation dans la situation du travail :					
0. Non	62,9	82,1	30,3	59,0	60,5
1. Oui (mise à l'essai et/ou test reproduisant des situations de travail)	37,1	17,9	69,7	41,0	39,5
	100%	100%	100%	100%	100%

Source : enquête Ofer, Dares, 2005. Données pondérées.

Annexe Tableau 2.A2
Régression logistique multinomiale d'appartenance aux classes
(classe de référence : la classe B des procédures standard)

	<u>Classe A :</u> Jugement simplifié coeff.écart-type	<u>Classe C :</u> Jugement contextuel coeff.écart-type	<u>Classe D :</u> Jugement formalisé coeff.écart-type
Constante	-0,60(0,25)**	-0,51(0,26)**	-0,42(0,33)
Genre :			
Homme	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
Femme	-0,01(0,11)	0,18(0,11)	0,09(0,14)
Âge de la personne recrutée :			
moins de 23 ans	-0,02(0,16)	0,02(0,17)	-0,30(0,25)
23-25 ans	-0,25(0,15)	-0,17(0,16)	-0,31(0,19)
26-30 ans	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
31-39 ans	-0,07(0,15)	-0,15(0,15)	-0,20(0,18)
40-49 ans	-0,03(0,17)	-0,09(0,17)	-0,17(0,21)
50 ans et plus	-0,04(0,22)	-0,33(0,24)	-0,92(0,43)** ^(a)
Diplôme de la personne recrutée :			
NSP	0,31(0,20)	0,21(0,22)	-0,69(0,41)*
Aucun diplôme	0,35(0,21)*	0,27(0,22)	-1,59(0,75)**
Diplôme inférieur au Bac	0,15(0,15)	0,34(0,15)**	0,01(0,24)
Diplôme équivalent au Bac	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
Bac + 2	-0,27(0,16)*	-0,27(0,17)	-0,10(0,22)
Bac + 3 et plus	-0,17(0,18)	-0,55(0,19)***	0,17(0,23)
Ancien statut de la personne recrutée :			
Etudiant (y.c. stagiaire)	0,46(0,19)**	0,42(0,20)**	0,65(0,26)**
Salarié (y.c. intérimaire)	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
Hors de l'emploi (chômeur et inactif)	-0,13(0,11)	0,02(0,11)	-0,05(0,14)
La personne recrutée n'a pas d'expérience utile pour l'emploi.	0,11(0,12)	-0,16(0,13)	-0,44(0,21)**
Canal source principale de candidatures :			
Intermédiaires publics	-0,83(0,15)***	-0,80(0,15)***	-0,12(0,22)
Intermédiaires non lucratifs	-0,38(0,23)*	-0,35(0,23)	0,31(0,27)
Intermédiaires privés lucratifs	-0,31(0,22)	-0,79(0,24)***	0,59(0,24)**
Annonces	-0,76(0,18)***	-0,53(0,17)***	-0,16(0,22)
Candidatures spontanées	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
Réseaux personnels	1,21(0,24)***	0,40(0,26)	-0,40(0,53)
Réseaux professionnels	0,49(0,17)***	0,00(0,18)	-0,30(0,27)
Contacts anciens salariés	0,55(0,20)***	0,07(0,21)	-0,36(0,35)
Non renseigné	0,43(0,28)	0,04(0,29)	-0,23(0,40)
Secteur d'activité :			
Agriculture et industrie agro-alimentaire	0,44(0,19)**	0,13(0,21)	0,17(0,24)
Industrie	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
Construction	0,52(0,19)***	-0,03(0,22)	-0,54(0,30)*
Commerce et transport	0,06(0,15)	0,10(0,16)	-0,17(0,20)
Services aux entreprises et activités financières et immobilières	0,03(0,16)	0,19(0,17)	0,21(0,18)
Services aux particuliers	0,18(0,19)	0,34(0,20)*	0,23(0,28)
Education, santé et administration	-0,05(0,18)	0,10(0,18)	-0,98(0,26)***

Tableau A2 (suite)

	<u>Classe A :</u> Simplifié coeff.écart-type	<u>Classe C :</u> Contextuel coeff.écart-type	<u>Classe D :</u> Formalisé coeff.écart-type
Taille de l'établissement :			
de 0 à 9 salariés	1,48(0,14)***	1,04(0,15)***	-0,72(0,25)***
de 10 à 49 salariés	0,74(0,12)***	0,47(0,13)***	-0,67(0,18)***
de 50 à 249 salariés	réf.	réf.	réf.
de 250 à 499 salariés	-0,23(0,19)	0,17(0,18)	0,17(0,18)
plus de 500 salariés	0,00(0,26)	0,10(0,24)	0,67(0,21)***
Qualification du poste :			
ONQ	0,30(0,19)	0,15(0,20)	-0,72(0,40)*
OQ	0,42(0,17)**	0,32(0,17)*	-0,24(0,27)
ENQ	-0,07(0,18)	-0,22(0,18)	-0,42(0,32)
EQ	réf.	réf.	réf.
TAM	-0,16(0,16)	-0,12(0,17)	0,37(0,20)*
Cadre	0,15(0,20)	0,42(0,20)**	0,74(0,23)***
Contrat :			
CDI	réf.	réf.	réf.
CDD	0,02(0,11)	-0,08(0,11)	-0,71(0,17)***
Temps de travail :			
Complet	réf.	réf.	réf.
Partiel	-0,05(0,14)	-0,10(0,14)	-0,56(0,27)**
Temps disponible pour recruter :			
Pas d'urgence	réf.	réf.	réf.
Urgence (moins d'une semaine)	0,74(0,13)***	0,39(0,14)***	0,10(0,25)
Nombre de postes à pourvoir :			
Un seul	réf.	réf.	réf.
Plusieurs	-0,15(0,13)	0,15(0,13)	0,20(0,17)

Significatif à :*** 1% ; ** 5% ; * 10%

^(a) Lecture : Le fait d'être un recruté de plus de 50 ans (plutôt que de 26-30 ans) diminue la probabilité d'appartenir à la classe D plutôt qu'à la classe B (référence) ; autrement dit, comparativement aux recrutés ayant entre 26 et 30 ans, les recrutés de plus de 50 ans ont une probabilité plus faible d'avoir été recrutés à l'issue d'une procédure *formalisée* qu'à l'issue d'une procédure *standard*.