HAL
open science

Recrutement des jeunes : critère d'âge et logiques de sélection

Eric Macé, Yamina Meziani-Remichi, Pierre Vendassi, Oumaya Hidri Neys, Régis Cortesero, David Mélo, Zaihia Zeroulou

To cite this version:

Eric Macé, Yamina Meziani-Remichi, Pierre Vendassi, Oumaya Hidri Neys, Régis Cortesero, et al.. Recrutement des jeunes : critère d'âge et logiques de sélection. [Rapport de recherche] INJEPR-2019/05, INJEP. 2019, pp.102. halshs-02507623

HAL Id: halshs-02507623

https://shs.hal.science/halshs-02507623

Submitted on 13 Mar 2020

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.

INJEP NOTES & RAPPORTS RAPPORT D'ÉTUDE

Juin 2019
INJEPR-2019/05

Recrutement des jeunes : critère d'âge et logiques de sélection

AUTEUR·E·S

Éric Macé (direction scientifique), Yamina Meziani (coordination scientifique et éditoriale)

Régis Cortesero, Oumaya Hidri-Neys, David Mélo, Pierre Vendassi, Zaihia Zeroulou

injep

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP)
Observatoire de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative 01 70 98 94 00 www.injep.fr

Recrutement des jeunes : critère d'âge et logiques de sélection

Régis Cortesero (sociologue), Oumaya Hidri-Neys (URePSSS, université d'Artois), David Mélo (LLSETI, université Savoie Mont-Blanc), Pierre Vendassi (Centre Emile Durkheim, université de Bordeaux), Zaihia Zeroulou (CLERSE, université de Lille).

Direction scientifique : Éric Macé, Centre Emile Durkheim (UMR 5116), université de Bordeaux
Coordination scientifique et éditoriale : Yamina Meziani (Centre Émile Durkheim, université de Bordeaux)

Pour citer ce document

Macé É. (dir.), Meziani Y. (coord.), Cortesero R., Hidri-Neys O., Mélo D., Vendassi P., Zeroulou Z., 2019, *Recrutement des jeunes : critère d'âge et logiques de sélection*, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 5

1. MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE 9

1.1. Les hypothèses de recherche 9
Hypothèse 1 : les logiques d'actions des recruteurs pour sélectionner les jeunes sont similaires, quels que soient le secteur – privé ou public – et le territoire 10
Hypothèse 2 : sélectionner, c'est choisir et catégoriser 10
Hypothèse 3 : les politiques publiques d'emploi au service des jeunes, facteurs d'incertitude ? 11

1.2. Le protocole de recherche 12
Les niveaux d'analyse de la recherche 12
La définition de la catégorie « jeunes » à étudier 13
L'exploitation des matériaux de l'enquête DARES 14
Les donnéescollectées 16

2. DES EXPÉRIENCES DE RECRUTEURS IDENTIQUES ENTRE LES SECTEURS PRIVÉ ET PUBLIC 17

2.1. Des parcours de recrutement mouvants et uniques 17

2.2. Entre logique subjective et nécessité d'objectiver les prises de décision au fil des épreuves de sélection 21

2.3. Des discriminations potentielles dans les phases de préselection tous secteurs confondus 24

2.4. L'entretien : une phase décisionnaire complexe et peu objective 25

3. LES REPRÉSENTATIONS DE LA JEUNESSE AU CŒUR DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT 29

3.1. Le jeune âge au prisme des catégories mobilisées par les recruteurs 30
Pluralité des appellations pour aborder la jeunesse 30
De l'absence de définition commune de la jeunesse à un avis uniforme des problèmes qu'elle pose aux recruteurs 33
Quand l'échec de recrutement d'un jeune appelle l'ajustement de pratiques de sélection 35

3.2. La construction de « figures de jeunes » : des « bons » et des « mauvais » jeunes 36
Des attributs aux figures 36
Les « bons » ou « mauvais » jeunes face aux changements sociétaux 37

3.4. Des anticipations adossées à des catégorisations 39
Du refus de catégoriser à la dynamique de catégorisation 39
Des anticipations pour limiter les risques de recrutement de jeunes 40
Des processus de sélection et de catégorisation corrélés 42

4. LA VARIABLE DU JEUNE ÂGE DANS LE « JEU » DE RECRUTEMENT 47

4.1. La scène sélective formelle du recrutement 47

4.2. Les scènes complémentaires 49
En amont de la scène sélective formelle 49
En aval de la scène sélective formelle 50
Dans les interstices des temps formels du recrutement 51

4.3. Le paradoxe de la présence-absence du jeune âge 53

5. LES RECRUTEURS FACE AU JEUNE ÂGE : DES STÉRÉOTYPES AUX ACTES DE DISCRIMINATIONS ? 61
5.1. La non-discrimination n'est pas un enjeu pour les recruteurs 62
5.2. De la jeunesse aux jeunes candidats à l'embauche : la création de stéréotypes ? 63
Un manque de fiabilité ? 63
Des savoir-être qui laissent à désirer 64
5.3. Stéréotype et discrimination : deux cas de figure 65
L'appel cognitif aux stéréotypes sans acte discriminatoire 65
Du stéréotype aux discriminations 66
6. LES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT : L'USAGE DE L'ACTION PUBLIQUE EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES JEUNES 69
6.1. L'action publique au prisme de l'emploi des jeunes : la construction d'une politique de l'offre entre volonté politique et nécessité du marché 69
Les dispositifs d'aide à l'emploi en guise de politique d'emploi de la jeunesse ou des politiques sociales incluant les jeunes ? 70
Une catégorisation de la jeunesse sous-jacente aux logiques de formation et d'accompagnement des dispositifs en faveur de l'emploi des jeunes 73
Quelle signification de la « jeunesse » dans les mesures d'aide à l'emploi qui lui sont dédiées ? 76
6.2. Quelle mobilisation de ces dispositifs par les recruteurs dans les secteurs privé et public ? 78
Une logique de réduction de coût 78
Une logique de gestion de la main-d'œuvre 79
Une logique civique de diversité 83
Une logiquemanagériale 85
CONCLUSION 93
BIBLIOGRAPHIE 97

Introduction

Au cœur des agendas politiques et des préoccupations des acteurs du monde de l'entreprise, le recrutement de la jeunesse est régulièrement questionné par les stratégies managériales et par les dispositifs d'action publique mis en place par l'État. Dans un contexte national qui se caractérise par un chômage au sens du BIT de 18,8 % pour les jeunes (de moins de 25 ans) au quatrième trimestre 2018 (chiffres INSEE 2018), par une désertification des missions locales de la part des jeunes en recherche d'emploi, par une complexité de l'orientation professionnelle des jeunes par les conseillers du domaine de l'emploi, par une difficulté des managers à garder les jeunes dans leurs postes une fois les avoir formés, recruter un jeune semble faire l'objet de risques et de « paris sur l'avenir » trop importants pour les entreprises privées et les collectivités territoriales.

L'État a tenté de répondre à l'enjeu de l'emploi de la jeunesse depuis les années 2000 en amorçant une double dynamique : le renforcement du cadrage juridique antidiscrimination par l'introduction très récente du critère de l'« âge[1] » (Thorpe, Geert, 2004 ; Guerfel-Henda, Peretti, 2009 ; Guillemard, 2007) et l'encouragement par des dispositifs d'aide à l'emploi des jeunes. D'un côté, il s'agit de réduire les risques de discrimination par l'introduction récente, dans le droit antidiscrimination au début des années 2001, de l'âge comme critère. De l'autre côté, il est question d'encourager et de faciliter les démarches pour intégrer un jeune dans une équipe de travail par l'apparition d'actions publiques priorisant la jeunesse tels que le plan Priorité jeunesse de 2013. En effet, depuis ces dix dernières années, les pouvoirs publics n'ont cessé de créer des mesures ciblées : les deux derniers quinquennats ont vu la mise au jour de plusieurs dispositifs : contrats d'avenirs, « garantie jeune », « parrainage », « contrat d'insertion dans la vie sociale », etc. Tous démontrent une priorité à l'emploi de la jeunesse. Et pourtant, face à cette activité de soutien des jeunes sur le marché du travail, la recherche scientifique a appréhendé la question de l'âge plutôt par les pratiques de recrutement des seniors, spécifiquement catégorisées comme potentiellement et fortement discriminées (Caradec *et al.,* 2009). En outre, la catégorie « jeunes » a toujours été pensée comme légitimement discriminable en raison d'une forte acceptation sociale de la différence salariale et de statut entre des individus lue au prisme d'explications liées au mérite et à l'ancienneté des expériences professionnelles. Il existe d'autre part toujours des traitements légaux importants selon les âges dans certains secteurs et filières de métiers (Amauger-Lattes, 2007). En effet, l'examen des textes de jurisprudences en Europe dans le champ de l'anti-discrimination révèle l'existence d'une clause dérogatoire aux termes de l'article 6, § 1er, de la directive n° 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, de sorte que « des différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées, dans le cadre du droit national, par un objectif légitime [...] et que les moyens de réaliser cet objectif sont appropriés et nécessaires » (Auzero, Dockes, 2015).

Ainsi, entre finalité économique et lutte contre l'âgisme, les études menées autour du critère de l'âge occultent le versant « jeunesse ». En effet, la variable du jeune âge est quasiment inexistante des

[1] Critère d'introduction récente, l'âge est longtemps resté un critère « légitime » de discrimination, et ne pénètre véritablement les législations européenne et française qu'au début des années 2000, contrairement par exemple au sexe, introduit dans le droit communautaire dans le courant des années 1970. Il n'a ainsi été supprimé des critères d'entrée dans la fonction publique qu'en 2005.

travaux en sciences de gestion, en sociologie des organisations, alors que les pratiques de recrutement de cette « jeunesse plurielle » âgée de 16 à 29 ans, dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de diversité et/ou d'égalité, est un sujet remarquablement complexe et d'intérêt majeur pour les entreprises du secteur privé comme pour les organisations du secteur public. Assujettis fortement aux fluctuations conjoncturelles, surreprésentés dans des contrats précaires (Beaud, Kerivel, 2004 ; Sulzer, 2010 ; Sarfati, 2015), les jeunes et leurs embauches semblent être une « affaire » si complexe et si sensible sur le terrain qu'elle s'absente de la littérature. Comment les recruteurs font-ils face à cette catégorie de candidats ? La variable du jeune âge fait-elle irruption dans les processus de sélection ? Existe-t-il des catégorisations décryptant cette jeunesse employable plurielle ? Quel effet peut avoir la variable âge dans les pratiques professionnelles des recruteurs ? Ce sont toutes ces questions qui restent en suspens aujourd'hui et pour lesquelles notre enquête a été menée entre janvier 2016 et septembre 2018.

Ce travail centré sur la sélectivité et le recrutement des jeunes dans les entreprises privées et les administrations publiques impliquées dans la diversification de leurs effectifs consiste à saisir dans une logique compréhensive, le contexte et les logiques de mise en œuvre d'un traitement différentiel – ou du refus d'un tel traitement – à l'égard des jeunes. Quelles logiques d'actions les acteurs mobilisent-ils face à la question du recrutement de candidat « jeunes » ? Quels sont les discours de justification mobilisés par les responsables, lorsqu'ils favorisent l'embauche d'un jeune ou lorsqu'ils l'écartent ? Existe-t-il un développement de catégorisations spécifiques faisant référence à des stéréotypes entre jeunes ? Existe-t-il de la part des recruteurs une vision et une rationalité « managériale » impliquant un traitement particulier des candidats jeunes au recrutement ?

Notre travail d'enquête[23] s'appuie ainsi sur deux réflexions majeures : la première centrée sur le lien entre jeunesse et logiques de sélection discriminantes ou non, en raison de la variable du jeune âge ; la deuxième autour de l'usage des mesures d'aide à l'emploi des jeunes par les recruteurs et l'effet de cet usage sur les catégories de jeunes.

De ce fait, cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux de valorisation de la « diversité » et de minoration des discriminations en raison du jeune âge, souvent considérées comme « justes », et dans les travaux sur l'insertion professionnelle des 16-29 ans au regard des politiques publiques liées à la jeunesse et à l'emploi. Cette étude nous permet ainsi de voir tout d'abord dans quelle mesure le questionnement sur ces discriminations vient s'articuler ou non, dans les pratiques des acteurs, au développement de ces nouvelles logiques managériales valorisant la « diversité ». Ensuite, elle vient mettre en lumière la manière dont les politiques publiques d'emploi ciblées « jeunes » sont utilisées par les entreprises privées et les collectivités territoriales, permettant *in fine* de comprendre les raisons et les difficultés « spécifiques » d'insertion des jeunes que rencontrent les recruteurs lors de l'usage de ces mesures.

Les transformations économiques et sociétales survenues ces quinze dernières années ont impacté la population active et par conséquent les attentes des différents groupes socioéconomiques vis-à-vis du travail. Les récentes manifestations des « gilets jaunes » d'octobre et de novembre 2018 tracent en

[2] Programme de recherche financé par la région Nouvelle-Aquitaine et l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, réalisé en partenariat avec l'Association française des managers de la diversité, Pôle emploi Nouvelle-Aquitaine, la mairie de Talence, Nos Quartiers ont du talent, la direction régionale de la jeunesse et des sports de Nouvelle-Aquitaine.

filigrane des combats contre la précarité dans l'emploi de certaines catégories d'âge et de catégories sociales. Les employeurs des secteurs privé et public doivent face à ces tensions et gérer la masse de jeunes toujours plus qualifiée et paradoxalement touchée par le chômage ou à l'inverse très mobile. La variable du jeune âge serait-elle donc pertinente pour expliquer des expériences, des usages, des discours dans le domaine de l'emploi et/ou de l'anti-discrimination. Tout réside en effet dans la considération des spécificités du critère « âge » ainsi que le souligne Axel Gosseries (2009). D'une part, il serait pertinent de l'utiliser en tant qu'« outil » sur le plan de la productivité du travail : l'expérience ou l'autorité « naturelle » associées à certaines classes d'âge pourraient être « légitimement » recherchées par les recruteurs. Mais pour autant, l'âge n'est pas un motif de discrimination systématique, contrairement au sexe ou à l'origine culturelle. Un âge donné peut se révéler handicapant dans certaines sphères de l'existence mais, dans le même temps, il peut être associé à des bénéfices dans d'autres. D'autre part, le critère d'âge doit être pris avec vigilance car l'âge est une propriété changeante des personnes, contrairement au sexe ou aux origines. Il peut ainsi constituer un critère discriminatoire à certaines étapes de la vie et un avantage à d'autres. Sous certaines conditions, avantages et désavantages s'annulent à l'échelle de la vie entière.

Les considérations et les choix faits par les recruteurs montrent que prendre en compte l'âge dans la sélection est difficilement un acte objectivable, car les « raisons » qui plaident en faveur d'une qualification en fonction de la variable du jeune âge sont largement réversibles (Mélo *et al.,* 2012). Par exemple, un employeur peut choisir une personne plus expérimentée qu'un jeune, cela ne signifie pas pour autant qu'il y ait une discrimination à l'embauche liée à l'âge.

Ces éléments évoqués conduisent à nos hypothèses centrales de recherche, qui singularisent très nettement cette étude : l'arrimage incertain de la « jeunesse » au champ de l'antidiscrimination laisse une marge de jeu importante aux acteurs lorsqu'ils élaborent des raisonnements moraux ou des jugements d'opportunité face à une candidature « jeune ». Cette étude a consisté d'abord à mettre au jour le travail de qualification et l'élaboration de jugements moraux que les acteurs accomplissent face à la question de la jeunesse dans leurs pratiques de recrutement. Il s'est agi de décrire les formes de jugements appliquées aux jeunes (coûts, avantages, inconvénients, craintes, etc.) pour ensuite repérer ou non des pratiques discriminatoires à leur encontre. Enfin, face aux risques exprimés par les recruteurs confrontés à ces « différentes jeunesses employables », notre étude a permis de saisir la manière dont les recruteurs composent avec leurs stratégies d'organisation, notamment en jonglant ou non avec les dispositifs publics d'aide réservés à l'embauche des jeunes.

Les résultats de cette étude s'exposent en cinq parties. Dans un premier temps, l'analyse des logiques et processus de recrutement au regard de la variable du jeune âge dans le secteur privé et le secteur public nous conduits à voir que les étapes récurrentes du recrutement (*sourcing*[4], filtrage, test et entretien) s'articulent d'innombrables façons, dans une démarche qui paraît la plupart du temps inductive. À chaque étape du processus de recrutement, que l'on soit dans le secteur privé ou public, les enjeux derrière le fait de devoir sélectionner un candidat, notamment un candidat jeune, sont identiques et les expériences des recruteurs sont similaires (pression, stress, assurance, détermination, etc.) [Partie 1].

[4] Le *sourcing* correspond ici à l'activité de recherche et d'identification des candidats. Cette étape comprend le recueil d'information sur le poste à pouvoir, l'analyse du besoin des compétences des candidats pour répondre aux exigences du poste, et enfin à la mise en place d'une stratégie de recherche (mise en place de canaux de circulation de l'annonce de recrutement) pour trouver le candidat correspondant aux critères descriptif du poste.

Ensuite, cette recherche apporte plusieurs réponses aux interrogations sur le lien entre la variable du jeune âge et les actions de sélection dans le processus d'embauche. Les formes de jugement appliquées aux jeunes par les recruteurs sont multiples et se fondent sur une « sociologie spontanée » des jeunes générations, des vertus et des vices qui leur sont associés (par exemple, quel poids de la vulgate de la « génération Y ») ; des principes de justice inter et intra générationnels qu'ils mobilisent (Partie 2). Il existe des jeux de mobilisation et d'éviction de la variable du jeune âge rendant invisible ou visible ce critère de discrimination dans l'action, qui font du processus de recrutement classique un processus complexe tendu par des logiques d'actions officielles et d'autres officieuses (Partie 3). La variable nous permet ainsi de déceler s'il existe ou non un usage des stéréotypes liés à l'âge et si ces derniers conduisent à des actes de discrimination. Il s'agit de voir l'interaction de la catégorie « jeune » avec d'autres critères de discrimination potentielle tels que l'origine, le genre, l'appartenance à une classe sociale ou le lieu de résidence (Partie 4).

Enfin, pour finir, il s'agira de déterminer si ces jeunes dont parlent les recruteurs dans les secteurs privé et public composent bien cette jeunesse fréquemment appréhendée par l'action publique comme un groupe social homogène alors que l'on a affaire à des populations caractérisées par de fortes différences sociales. Derrière cette approche unifiante se cache en réalité une définition de la jeunesse « employable ». Or, il serait plus juste de parler de plusieurs jeunesses « employables ». La manière dont les recruteurs mobilisent les dispositifs des politiques publiques liées au jeune âge montre comment les logiques de recrutement des « jeunes » sont mises en cohérence ou plutôt investies stratégiquement par les politiques et les discours de non-discrimination et de promotion de l'insertion professionnelle des jeunes de l'action publique et des politiques de diversité des entreprises dans les problématiques d'âge et d'emploi (Partie 5). Les dispositifs subventionnés en grande partie par l'État pour encourager à embaucher des jeunes sont mobilisés par les entreprises comme un moyen de compensation et de réduction du risque d'embauche des jeunes ; comme un moyen détourné de répondre à des enjeux de diversité, notamment liée aux origines et au lieu d'habitation (résidents des quartiers « politique de la ville ») ; comme un instrument de fidélisation et d'injonction à la loyauté, voire à la docilité sur le long terme des jeunes recrutés.

1. Méthodologie d'enquête

1.1. Les hypothèses de recherche

Les hypothèses de travail de cette enquête émergent de la rencontre entre deux grandes lignées de résultats de recherche :

■ Un travail mené pour le compte de la DARES en 2010-2012 par Alexandra Poli, David Mélo et Régis Cortesero (Mélo *et al.,* 2012) sur les pratiques de sélectivité dans le recrutement qui dresse le constat que les pratiques discriminatoires des employeurs se construisent au croisement de trois logiques entremêlées :

– La justice : le recrutement est censé obéir à des principes d'équité. Mais les principes de justice mobilisables sont multiples et ce qui peut apparaitre discriminatoire au regard d'un principe, paraitra légitime et juste au regard d'un autre.

– L'efficience : le recrutement vise à sélectionner le meilleur profil, au vu des exigences du poste, de l'entreprise, de la productivité attendue, etc. Les employeurs peuvent alors manipuler des critères tels que le sexe, l'âge ou l'origine, en les rapportant à des objectifs purement instrumentaux d'optimisation du recrutement. Mais ces arguments économiques et managériaux sont, eux aussi, multiples, certains plaidant pour la diversité, d'autres non.

– Le stéréotype : les employeurs évaluent les candidats en fonction de catégories de jugement nourries des représentations collectives attachées au groupe auquel le candidat est identifiable. Mais, là encore, ces stéréotypes peuvent être positifs et plaider en faveur du candidat, ou, au contraire, négatifs (stigmates).

Les hypothèses qui guident cette recherche sont donc orientées par un constat initial : l'existence, chez les professionnels du recrutement, d'une tension forte entre ces trois registres. Leurs pratiques effectives se dessinent alors comme autant de modes de gestion de ces tensions, dans des contextes organisationnels sociaux et symboliques contraignants.

■ Les résultats d'une thèse sur la mise en œuvre des politiques de diversité dans les collectivités locales en France et aux Pays-Bas (Meziani, 2015). Ce travail met en lumière la manière dont se déclinent, dans les représentations et les pratiques des recruteurs, les traitements différentiels des candidats descendants de migrants non occidentaux désignés par la « diversité des origines ». Pour poursuivre cette réflexion, l'auteure souhaite interroger le processus de sélection d'un candidat dans une perspective intersectionnelle questionnant simultanément le critère d'âge et ses combinaisons multiples avec d'autres critères de différenciation/d'infériorisation (genre, « race », etc.). Le but est pour l'auteure de cerner les critères subtils de sélection afin de construire une véritable comparaison entre ceux qui sont retenus et ceux qui ne sont pas retenus, entre majoritaires et minoritaires.

Ainsi, de manière croisée s'agissant du recrutement des jeunes, les observations de ces chercheurs invitent à conduire un nouveau modèle d'analyse permettant d'introduire les paramètres propres aux

critères de la jeunesse : l'incertitude qui l'entoure quant à son « arrimage » au registre des discriminations ; l'existence d'une action publique proposant de corriger une différence de traitement non décrite comme discriminatoire. Cette tension se décline sur trois plans :

– les convergences entre les secteurs privé et public ;
– le développement de catégorisations de la part des recruteurs ;
– l'usage de la discrimination positive sous-jacente à des politiques d'emploi territorialisées.

Hypothèse 1 : les logiques d'actions des recruteurs pour sélectionner les jeunes sont similaires, quels que soient le secteur – privé ou public – et le territoire

L'introduction d'une logique de diversité induit des recompositions dans les pratiques de travail, dans les logiques et les modes d'action ainsi que dans les discours des acteurs. Dans quelle mesure, plus qu'à travers l'imposition de normes extérieures, observe-t-on des similitudes dans la manière d'agir des responsables du secteur privé et de ceux du secteur public ? En effet, certains acteurs de recrutement participent à la production et à la mise en œuvre de nouveaux dispositifs d'emploi ; d'autres se les réapproprient, en tentant d'en contrôler les effets.

C'est à ces mécanismes de recomposition et de nouvelles pratiques de sélection qu'il importe de prêter attention, en s'interrogeant sur la manière dont les clivages institutionnels, organisationnels et professionnels (Abbott, 1988) peuvent influer sur la manière similaire ou, *a contrario*, opposée d'embauche des jeunes.

Hypothèse 2 : sélectionner, c'est choisir et catégoriser

Si la jeunesse constitue une catégorie d'action publique ambiguë, elle représente cependant la cible privilégiée des discours publics ou privés, experts, politiques ou profanes, qui tentent de caractériser la singularité de cet âge, ses forces et ses faiblesses, les périls qu'il engendre pour les jeunes eux-mêmes ou pour la société, ou *a contrario* l'opportunité qu'il constitue.

Le concept de stéréotype devra être mobilisé pour saisir le « produit » de cette activité collective. Cette notion nous rappelle que l'âge, la jeunesse, comme l'ensemble des catégories essentialisantes mobilisées pour circonscrire des groupes « autres » et leurs caractères, n'est pas un phénomène biologique, mais bel et bien social (Guillaumin, 2002). L'âge est un signe, lesté d'une connotation biologique, dont le sens ne peut apparaître qu'à l'intérieur d'un système catégoriel et asymétrique. Il exprime et réifie des relations de pouvoir et de domination[5].

Dans ces conditions, pour cerner les logiques d'action des recruteurs, il est nécessaire de chercher à saisir la signification sociale de la catégorie « jeunesse » qu'ils mobilisent. Notre seconde hypothèse est donc que les jeunes sont toujours appréhendés au prisme de catégorisations et de stéréotypes dont il faut suivre le déroulement langagier concret et identifier la teneur. L'activité de catégorisation est en

[5] Il est significatif, à cet égard, que Colette Guillaumin, dans son étude sur « l'idéologie raciste », ait aperçu dans l'enfance et la figure de « l'immaturité » une sorte de paradigme général du « minoritaire ».

quelque sorte inhérente à tout acte de perception sociale et des stéréotypes permettent de réaliser les opérations cognitives élémentaires inhérentes à différente interaction sociale : ramener l'inconnu au connu, identifier et qualifier leurs partenaires d'interaction au moyen d'un encodage dans des catégories (Berger, Luckman, 1986). Pour cette raison, une part de la littérature sur les discriminations s'est attachée à montrer leur dimension inconsciente, au sens où leurs auteurs sont piégés par un inconscient cognitif qui guide leur activité ordinaire de catégorisation au moyen de laquelle ils parviennent à produire des choix (Hamilton Krieger, 2008). Ce type d'approche laisse cependant dans l'ombre les rapports sociaux plus larges où prennent forme les stéréotypes. Ceux-ci sont indissociables de rapports de pouvoir où, par la production de systèmes catégoriels, l'altérité est domestiquée, gérée, effacée par sa fixation au sein d'un énoncé produit par le dominant, depuis sa position, et qui la transmue en un exotisme à la fois familier et maîtrisable, « gouvernable » (Bhabha, [1994] 2007 ; Spivak, 2009).

Pour cette raison, la recherche s'attache ici à décrypter ce travail de catégorisation au plus près du langage employé par les recruteurs pour parler des jeunes, ainsi que des sources et des supports formalisés où ce langage est exposé (littérature managériale, textes de cadrage de dispositifs d'action publique, etc.). Dans la littérature et les catégories managériales, le thème de la « génération Y » fera l'objet d'une étude approfondie et, plus généralement, la recherche devra, sur ce point, identifier les différentes « figures » de la jeunesse grâce auxquelles les recruteurs « encodent » les candidatures dans des catégories stéréotypées. Sur le plan méthodologique, les principes d'analyse de contenu énoncés dans le courant des années 1970 par Colette Guillaumin (2002) pour étudier « l'idéologie raciste » pourraient être utilement remobilisés, car cette méthodologie a été conçue pour mettre au jour la dimension relationnelle et proprement sociale des catégories. À ce titre, cette méthodologie permet, tout en intégrant les acquis, de faire porter l'analyse au-delà de l'étude du stéréotype à travers le prisme de la cognition sociale, prédominante aujourd'hui, mais peu à même de révéler la signification macrosociologique du travail de catégorisation et de l'appréhender au-delà de la situation d'interaction que constitue la scène du recrutement.

Hypothèse 3 : les politiques publiques d'emploi au service des jeunes, facteurs d'incertitude ?

L'action publique ne se contente pas d'intervenir sur la vie sociale, elle contribue à lui donner forme et à la « produire » en diffusant des catégories de perception et de jugement avec lesquels les acteurs sociaux ordonnent le réel et envisagent d'interagir avec lui[6]. S'agissant des discriminations subies par les jeunes, il convient alors de s'interroger sur les effets de la forte ambiguïté de l'action publique, qui propose des dispositifs de discrimination positive sans faire référence à des discriminations (négatives) dont les jeunes seraient l'objet, mais seulement aux insuffisances et manques dont chaque jeune serait personnellement porteur (Whul, 2007). Peu ou prou, cette perspective soustrait *partiellement* le jeune âge à l'espace politique des discriminations, dans un contexte plus général où il constitue un critère marginal et peu légitime des politiques antidiscriminatoires. Pourtant, l'âge reprend le statut de critère légitime s'agissant des salariés âgés. Et la perspective antidiscriminatoire s'impose face à un ensemble de critères à raison desquels les jeunes semblent les premières victimes,

[6] Bolanski (2009) décrit ces mécanismes au travers du concept d'institution. La sociologie urbaine a par exemple largement mobilisé ce type de raisonnement pour montrer comment les espaces disqualifiés représentent moins la cible « factuel » des programmes territorialisés d'action publique que le produit de leur mise en œuvre.

sans pour autant que leur « jeunesse », considérée en tant que telle, soit prise en compte : genre, ethnicité, orientation sexuelle, etc. (Eckert, Primont, 2011).

En bref, les dispositifs d'action publique instituent une figure du jeune à la fois exclu et inclus dans le champ des sujets discriminables. Une hypothèse s'impose alors : par rapport à d'autres critères, l'incertitude et les flottements, dans le travail de catégorisation réalisé par les recruteurs (et décrit dans Cortesero, Kerbourch', Mélo, Poli, 2013), se trouvent radicalisés. La catégorie « jeunes » autorise alors une multiplicité d'usages, de formes de rationalité, la raccrochant ou au contraire l'extirpant du champ de l'antidiscrimination, en fonction des contextes, des opportunités, des contraintes, etc., auxquels font face les recruteurs. L'enquête, ici, devra tenter d'identifier et de décrire cette multiplicité d'usages, en s'intéressant notamment à la façon dont les acteurs jouent avec la multitude de dispositifs nationaux disponibles qui leur permettent de discriminer positivement : au nom de quoi et dans quel but mobilisent-ils ces dispositifs ? S'agit-il de réponses aux injonctions nationales ou à une préférence locale, territoriale, en faveur de la « diversité » ? S'agit-il d'affirmer une responsabilité sociale face au « défi » de l'insertion de jeunes « trop peu formés », « trop éloignés des exigences du monde du travail » ? Ou de se protéger des « risques » inhérents à « l'immaturité » de ce type de recrues (par exemple *via* des dispositifs d'accompagnement ou de parrainage), etc. ?

1.2. Le protocole de recherche

Les niveaux d'analyse de la recherche

L'enjeu de l'enquête de terrain a consisté à mettre en évidence les catégorisations et les cadres de représentation en usage parmi les acteurs du recrutement et à travers lesquels ils appréhendent la question des jeunes. Comment ces catégorisations prennent-elles forme ou transitent-elles par des discours et des dispositifs d'action publique ? Il s'est agi de saisir en quoi elles affectent l'organisation et le résultat du travail de recrutement. L'enjeu a été d'associer une analyse des dispositifs d'emploi à une analyse du travail de conception et d'élaboration des outils de management pour recruter « les jeunes » d'une part et à l'étude du rôle et des caractéristiques des acteurs face aux injonctions à la diversité d'autre part. Le but étant de ne pas en rester à l'analyse des rhétoriques et des intentions des acteurs. Pour ce faire, nous avons travaillé sur trois champs ou niveaux d'analyses qui ont constitué *in fine* nos trois axes de recherche (voir Tableau 1).

TABLEAU 1 : DÉFINITION DES AXES DE RECHERCHE PAR CHAMP D'ANALYSE

Champ d'analyse	Questionnements
Les processus au sein des organisations :	Il s'agit de comprendre dans quelle mesure les politiques des ressources humaines des organisations publiques ou privées intègrent l'âge, et plus spécifiquement le jeune âge. Au fond, il est question de saisir la manière dont ces politiques se diffusent (officiellement et officieusement) et se justifient auprès des acteurs chargés du recrutement dans ces organisations. Imprègnent-elles toutes les étapes constitutives du processus de recrutement ? Influent-elles sur le choix des canaux activés pour recruter ? Qu'en est-il de la réception de ces politiques RH face aux enjeux de non-discrimination par les acteurs chargés du recrutement ? Quels sont ces secteurs d'activité, ou plus particulièrement ces « métiers », pour lesquels la jeunesse semble être un critère déterminant, favorable ou non, lors du recrutement ?
Le champ des acteurs	Ce niveau d'étude se décompose en quatre niveaux : **Les discours :** les recruteurs pouvant également convoquer des arguments en termes de justice pour rendre compte de leur activité, comment ces différents registres s'enchevêtrent-ils ? Il s'agit de répondre à la question complexe de la mesure du jeune âge dans la formation du jugement et la décision des recruteurs. **Les logiques d'actions :** il s'agit d'être attentif aux discriminations au sein de la jeunesse selon les stéréotypes en vigueur, les définitions du « bon » ou « mauvais » jeune, les apparences évaluées *via* les tenues vestimentaires, l'hexis corporelle et/ou les formes du langage. Et s'il en est, quelles sont ces stratégies palliatives alors développées ? **Les expériences :** du point de vue des recruteurs, existe-t-il des expériences positives et/ou négatives ou non au sein de la jeunesse ? **Les représentations :** comment (se) représentent-ils la jeunesse ? Quels sont les contenus normatifs véhiculés par ces intermédiaires ? Qui sont les agents et les destinataires de ce processus de socialisation institutionnelle de transformation ?
Le champ des politiques publiques	Il est question de s'attacher ici au lien entre dispositifs d'action publique en faveur des jeunes (emplois d'avenir, contrat de génération, CEI starter, alternance, etc.) et à la construction des catégories de la jeunesse face à l'emploi.

Source : Yamina Meziani, 2018.

La définition de la catégorie « jeunes » à étudier

La catégorie de « jeunes » sur laquelle nous travaillons, a été pensée à partir des catégories d'âge délimitées par l'INSEE : celles-ci regroupent les 15-19 ans, les 20-24 ans et les 25-29 ans. Nous avons choisi les âges compris *entre 16 et 29 ans*, car « 16 ans » correspond à la fin de la scolarité obligatoire et le début de la vie active, notamment par la possibilité d'accéder à des contrats d'apprentissage ou autres.

Encadré 1. Définir la jeunesse « employable »

Les jeunes entre 16 et 29 ans se trouvent face à l'emploi de différentes manières. Certains poursuivent des études tout en travaillant dans des emplois décents, d'autres sont au chômage et enfin d'autres travaillent dans le secteur officieux de l'économie. Peu importe, l'âge parmi cette tranche d'âge de 16 à 29 ans, les jeunes sont à l'épreuve pour exercer un emploi productif pour de nombreuses raisons : manque d'expérience, déficit d'employabilité, déséquilibre entre l'offre et la demande dans certains secteurs, traitement différentiel lié à leur origine ou leur genre, etc.

Le champ des politiques d'insertion des jeunes entre 16 et 25 ans s'est largement institutionnalisé (Lima, 2008). À ce jour, un individu peut prétendre à une multitude d'accompagnements à l'emploi et, en face, les recruteurs peuvent ainsi faire appel à de multiples mesures d'insertion et d'aides sociales locales. Ceci est le cas pour des employés à partir de 16 ans, fin de l'âge obligatoire de la scolarité jusqu'à 25 ans : contrats aidés des secteurs marchands et non marchands, contrat d'accès à l'autonomie, contrat d'alternance, apprentissage, professionnalisation, contrat jeune majeur, etc.

L'âge est donc un paramètre important du côté de l'employeur, car c'est bien en fonction de celui-ci qu'il peut disposer d'instruments lui permettant de réduire le risque et/ou les coûts dans l'embauche d'un jeune.

Les travaux de Léa Lima ont montré que les bornes d'âge sous-jacentes aux politiques d'insertion révèlent en réalité le caractère social de l'action publique pensée. Aujourd'hui, on trouve notamment l'échelonnement suivant pour prendre en considération la jeunesse dans le domaine de l'emploi : 16-18 ans ; 18-21 ans ; 21-25 ans, 25 ans et plus. Il y a donc à la fois une prise en compte de la question du niveau de qualification et de l'avancement dans la formation et la question de l'âge biologique à partir duquel les recruteurs attribuent des qualités sociales (maturité, disponibilité, flexibilité, serviabilité, etc.).

C'est bien cet emboitement entre ces deux visions qu'il s'agit d'explorer dans le but de comprendre et saisir comment la jeunesse est appréhendée et éprouvée par les recruteurs au cours d'un processus d'embauche.

L'exploitation des matériaux de l'enquête DARES

La première étape de l'enquête a été la réexploitation des entretiens menés dans le cadre d'une enquête menée pour le compte de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) sur la sélectivité et les pratiques discriminatoires. Une bonne partie des données sont à réexploiter en ciblant la variable de l'âge. Celle-ci permettra de préciser comment cette variable intervient dans les logiques de recrutement et de sélection des recruteurs. Ce corpus est composé de 60 entretiens auprès de recruteurs appartenant à 53 entreprises réparties dans cinq secteurs d'activité (banque-assurance ; hôtellerie-restauration ; informatique ; mécanique-métallurgie ; santé-social associatif) et quatre régions (Alsace, Aquitaine, Centre, Île-de-France), ainsi que d'un corpus secondaire composé d'entretiens auprès de différents acteurs investis dans les champs concernés par l'enquête (responsable de l'Association française des managers de la diversité ; responsable d'une société spécialisée dans le marketing de la diversité ; intermédiaires du marché du travail, etc.).

Le premier niveau d'analyse a consisté à étudier les discours des 60 entretiens au regard du critère. Nous avons effectué un traitement de données par logiciel SONAL qui nous a permis de faire tout

d'abord un tri par nuage de mots. Le but étant de voir quels sont les mots ou les adjectifs utilisés pour évoquer des situations où la « variable âge » joue, ou de repérer des éléments liés de près ou de loin à la catégorie « jeunesse ».

TABLEAU 2 : LECTURE DES ENTRETIENS PAR CODAGE DE MOTS ET PAR THÉMATIQUE

Mots	Nuage de mots
Risque	Contrainte, conséquence, coût, crainte, délicat
Jeune	Junior, jeunesse, inexpérimenté, peu expérimenté, potentiel, talent, apprentissage
Âge	Variable, critère
Stéréotype	Musulman, arabe, couleur, étiquette, maman, bébé, quartier, accent, préjugé, ZUP, ZUS
Senior	Vieux, ancien, senior, plutôt âgé

Source : Yamina Meziani, 2019.

Deux enseignements fondamentaux découlent de la première étape de cette recherche :

– En premier lieu, la jeunesse fait l'objet d'une intense activité de catégorisation par les recruteurs qui l'associent à un « magma » d'attributs, positifs et négatifs, avec une nette prédominance des caractérisations négatives. Dans cette perspective, le jeune âge peut potentiellement constituer un critère de discrimination car, à l'instar du sexe ou de l'origine, il est l'objet d'une essentialisation qui se rapporte à un ensemble d'anticipations négatives défavorables au recrutement.

– En second lieu, cette activité n'est pas univoque. Les caractérisations positives ou négatives de la jeunesse peuvent aisément renverser et de handicap, le jeune âge peut se transformer en atout. Ainsi, les jeunes marginalisés, identifiés à la figure négative d'une « jeunesse dangereuse », se trouvent-ils requalifiés comme des sortes de « jeunes Y potentiels », lorsqu'on a besoin d'eux.

D'ores et déjà, nos premiers résultats invitent à « dés-essentialiser » les diverses figures de jeunes qui émergent des discours des recruteurs. La « nature » de la jeunesse, dans les dires des recruteurs, correspond à une figuration stylisée en fonction des besoins de main-d'œuvre de l'entreprise, et non à son image objective. Ainsi, à rebours des discours managériaux, la figure de la « génération Y » est loin de renvoyer à des propriétés intrinsèques des jeunes : elle renvoie davantage à une tactique managériale d'accommodement (à une contrainte de pénurie de main- d'œuvre, par exemple) par la construction d'une figure attractive de la jeunesse, moyennant quelques adaptations pour l'accueillir. Preuve en est, comme on l'a vu, que le périmètre de cette génération Y (au centre de laquelle on trouve essentiellement une jeunesse qualifiée et « blanche ») peut varier et s'étendre à d'autres catégories. Au final, l'activité de catégorisation des recruteurs procède d'une logique managériale et économique dessinant tout à la fois le risque d'une éviction des jeunes comme l'horizon de tactiques cognitives et de dispositifs concrets d'accommodement pour neutraliser le stigmate et procéder au recrutement des dits « jeunes ».

Les données collectées

L'administration d'entretiens collectifs auprès d'une vingtaine de recruteurs dans le secteur privé et public vient compléter cette première phase méthodologique. Il est question de combler les angles morts de ce corpus : notamment les catégorisations des jeunes, et le lien entre usage des dispositifs d'action publique et catégories de la jeunesse.

TABLEAU 3. RÉALISATION DES ENTRETIENS AU NIVEAU NATIONAL AUPRÈS D'ENTREPRISES ET DE COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ANONYMISÉES

Entreprises ou collectivités	Niveaux d'acteurs interrogés
Collectivité territoriale de taille moyenne (conseil départemental)	- Chef de service - Directrice du département du pôle - Élue chargée des RH - DRH du département
Entreprise dans le design et l'industrie	- Responsable RH - Adjointe en RH
Association sportive nationale (ligue)	- Directeur opérations sportives - Directrice générale - Directeur juridique
PME dans le secteur des crédits bancaires (courtage en crédits)	- Directeur
Collectivité territoriale de petite taille (mairie de 45 000 habitants)	- Élu en charge des RH - Adjointe RH
Entreprise de médias publics	- Responsable post production tournage - Responsable diversité RH
Grande entreprise de distribution	- Manager RH et développement
Entreprise de grande taille, spécialisée dans l'intérim	- Chef de projets RSE et affaires publiques
Entreprise de grande taille dans le champ sportif	- Responsable RH France - Responsable RH IDF - Responsable RH Lille
Entreprise de grande taille dans le secteur du loisir	- Directeur régional - Directeur de site - Directeur de développement
PME de Propreté	- Responsable RH
PME service Informatique	- Directeur de la structure
PME service à domicile	- Chef de service - Responsable agence
Collectivité territoriale de taille moyenne (mairie de 160 000 habitants)	- Chef d'équipe - Chef de service

Source : Auteurs.

2. Des expériences de recruteurs identiques entre les secteurs privé et public

Les analyses scientifiques – aussi bien en sciences de gestion, en science du droit qu'en sciences politiques ou en sciences sociales – ont tenté d'identifier les enjeux qui se jouent derrière les étapes du recrutement en termes de diversification des équipes et d'optimisation du temps. À la lumière de ces travaux, et dans une logique compréhensive, il s'agit de comparer les expériences sociales des recruteurs opérant dans le secteur privé et le secteur public face à la tâche d'« embaucher » des jeunes : comment vivent-ils leurs responsabilités et leurs fonctions ? Comment construisent-ils leur expérience au croisement d'une logique de prise de décision subjective, fondée sur l'appel à leur bon sens et à leur *feeling* et une logique de prise de décision fondée sur des grilles de recrutement objectivées, qui visent précisément à réduire les biais liés à des prises de décision subjectives.

2.1. Des parcours de recrutement mouvants et uniques

Le secteur, la structure, la nature privée ou publique et la stratégie d'une entreprise déterminent son système d'emploi : une configuration de ressources humaines qui lui permettra d'atteindre ses objectifs de production. Ce système d'emploi génère un ou des marchés d'emplois sur lesquels se côtoient les acteurs du recrutement, en quête de ressources humaines spécifiques pour remplir des missions, et les travailleurs potentiels, en quête d'une entreprise à qui vendre leurs ressources qui sont essentiellement du temps et des compétences.

La nature du temps et des compétences recherchées par les uns et proposées par les autres dessine les frontières virtuelles de « marchés d'emplois » aux formes et logiques internes distinctes. Il est possible d'en repérer trois types principaux[7].

– Le premier type de marché, appelé marché interne, est constitué par « un espace de mobilité correspondant à tout ou partie d'une entreprise, auquel les recrues potentielles accèdent par des "ports d'entrée" situés en bas de la hiérarchie des emplois et à partir desquels elles progressent ensuite par promotion interne » (Fondeur, 2013, p. 2). À ce marché correspond une logique de recrutement fondée sur l'idée d'investissement sur des potentiels internes : le fait que l'entreprise cherche à recruter des acteurs dotés de potentiels d'évolution qu'elle compte conserver longtemps dans ses rangs va la conduire à investir davantage dans le processus de recrutement et à rallonger la procédure de recrutement pour limiter la prise de risque. Les fonctions supports RH sont alors fortement mobilisées pour sélectionner et accompagner les potentiels internes dans leur évolution au sein de l'entreprise.

– Un second type de marché, dit « marché professionnel », correspond à « des espaces de mobilité

[7] Voir les analyses fondées sur les résultats de l'enquête « Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail » présentées dans la Revue de l'IRES (Fondeur Yannick, 2013).

marqués par une forte logique de métier qui transcende les frontières de l'entreprise et favorise les trajectoires transversales » (Fondeur, 2013). Dans ce cas-là, les procédures de recrutement ont tendance à être raccourcies et c'est le jugement et la sélection par les pairs qui priment dans la procédure de recrutement. La logique qui préside à ce type de recrutement est une logique de réseau et de recommandation. Les fonctions supports RH sont alors moins mobilisées.

– Un troisième type de marché, dit « marché externe », « est constitué des espaces peu structurés et peu qualifiés au sein desquels les relations d'emploi sont généralement de courte durée » (Fondeur, 2013). Les processus de recrutement sont alors courts et l'entreprise vise à ce qu'ils soient le plus économique possible. Dans ce cas, la mobilisation d'un réseau de proximité pour pourvoir des emplois en urgence est essentielle (par exemple, dans la restauration).

Ces trois types de marchés peuvent coexister au sein d'une même entreprise selon les besoins en ressources humaines que dictent son activité et sa structure. Dans ce cas, il est possible de penser la distinction entre des marchés primaires, sur lesquels sont négociés les emplois stables et durables assurant la pérennité de l'activité et des marchés secondaires, sur lesquels sont négociés des emplois de courte durée, peu qualifiés et voués à un *turn-over* important, qui répondent aux besoins de l'entreprise à très court terme.

L'enquête confirme la présence de ces différents types de marché et la possibilité de leur coexistence au sein des entreprises. L'exploration des points de vue et des expériences des acteurs chargés du recrutement tend à montrer aussi que, loin de fonctionner de façon indépendante, ces marchés d'emplois ont des frontières relativement poreuses. Les acteurs du recrutement jonglent en permanence avec les logiques associées à ces trois marchés et tendent en définitive à les hybrider et à les bricoler en fonction des besoins. Si l'on explore plus avant l'activité des acteurs impliqués dans les processus de recrutement, on se rend compte qu'ils n'exercent pas nécessairement de corrélation exclusive entre des profils d'emplois et des logiques de recrutement qui leur seraient spécifiques et se traduiraient alors par la mise en œuvre de processus de recrutement clairs, reproductibles et adaptés à chaque situation d'emploi.

En fait, les acteurs en charge du recrutement sont par nature divers – managers opérationnels, chargés de recrutements, DRH, prestataires externes d'appui au recrutement – et mobilisent donc de ce fait des logiques diverses au sein d'un même marché d'emploi. Mais pour compliquer encore la situation, un même acteur du recrutement peut mobiliser des logiques de recrutement différentes et activer des logiques, des processus et des canaux de recrutements variés pour pourvoir un même emploi. Les processus de recrutement semblent caractérisés par une forte mouvance et une absence générale de stabilité.

Par exemple, les collectivités territoriales combinent dans les grandes lignes un marché primaire fonctionnant selon une logique de marché interne (pour pourvoir leurs emplois statutaires/CDI) et un marché secondaire (pour pouvoir leurs emplois saisonniers/contractuels) dont la logique est davantage proche de celle d'un marché externe. La promotion interne y prime, avec un investissement important dans le recrutement d'individus destinés à remplir des emplois stables et nourrir dans le futur les promotions internes, tandis que de nombreux emplois saisonniers ou voués à un *turn-over* important nécessitent la création de « viviers de candidats ». Toutefois, les candidats évoluant sur le marché externe (emplois saisonniers par exemple) une fois recrutés, verront leur accès facilité au marché interne s'ils satisfont aux attentes de l'employeur. Par ailleurs, la logique de la recommandation peut, au sein des

collectivités, court-circuiter à tout moment la mise en œuvre de procédures RH, sans pour autant que l'on sorte d'une logique générale de marché interne où prime l'intégration de potentiels d'évolution.

Ces combinaisons de logiques créent donc des porosités entre marchés d'emplois au sein d'une même entreprise. Par exemple, une entreprise de grande distribution que nous avons étudiée adopte une stratégie générale de recrutement qui combine et hybride les trois logiques de marché précitées, dans une perspective de fidélisation des talents. Les emplois saisonniers peu qualifiés non durables et voués au *turn-over* (caissiers, agents de rayon, magasiniers, manutentionnaires employés pour les pics annuels d'activité) ne constituent pas un marché externe et secondaire autonome, mais l'antichambre du marché interne et primaire de l'entreprise : la motivation et l'adaptation aux contraintes et à la culture de l'entreprise des « saisonniers recrutés » sont testées. Dans la mesure où les fonctions qu'ils occupent (en général, renfort de la force de vente) ne diffèrent pas des fonctions occupées par les employés stables des magasins, ils se voient encouragés à postuler pour devenir des permanents et intégrer ainsi le corps des potentiels d'évolution de l'entreprise. Cette même entreprise, pour ressourcer son vivier de potentiels d'évolution met aussi en place des procédures de recrutement évènementielles au cours desquelles on observe une autre hybridation des logiques d'emploi : l'entreprise organise des rencontres en partenariat avec des écoles dont les étudiants ont des profils correspondant aux ressources qu'elle recherche. Au cours de ces rencontres les étudiants interagissent avec les recruteurs et managers de l'entreprise de façon moins formelle que dans le cadre d'une candidature traditionnelle, participent à des défis et présentent de projets devant des « jurys ». Ce faisant, l'entreprise évite les procédures de présélection fondées sur la vérification formelle de compétences, préférant traiter les candidats au marché interne selon une logique proche de celle d'un marché professionnel fonctionnant sur une logique de réseau et de cooptation par les pairs.

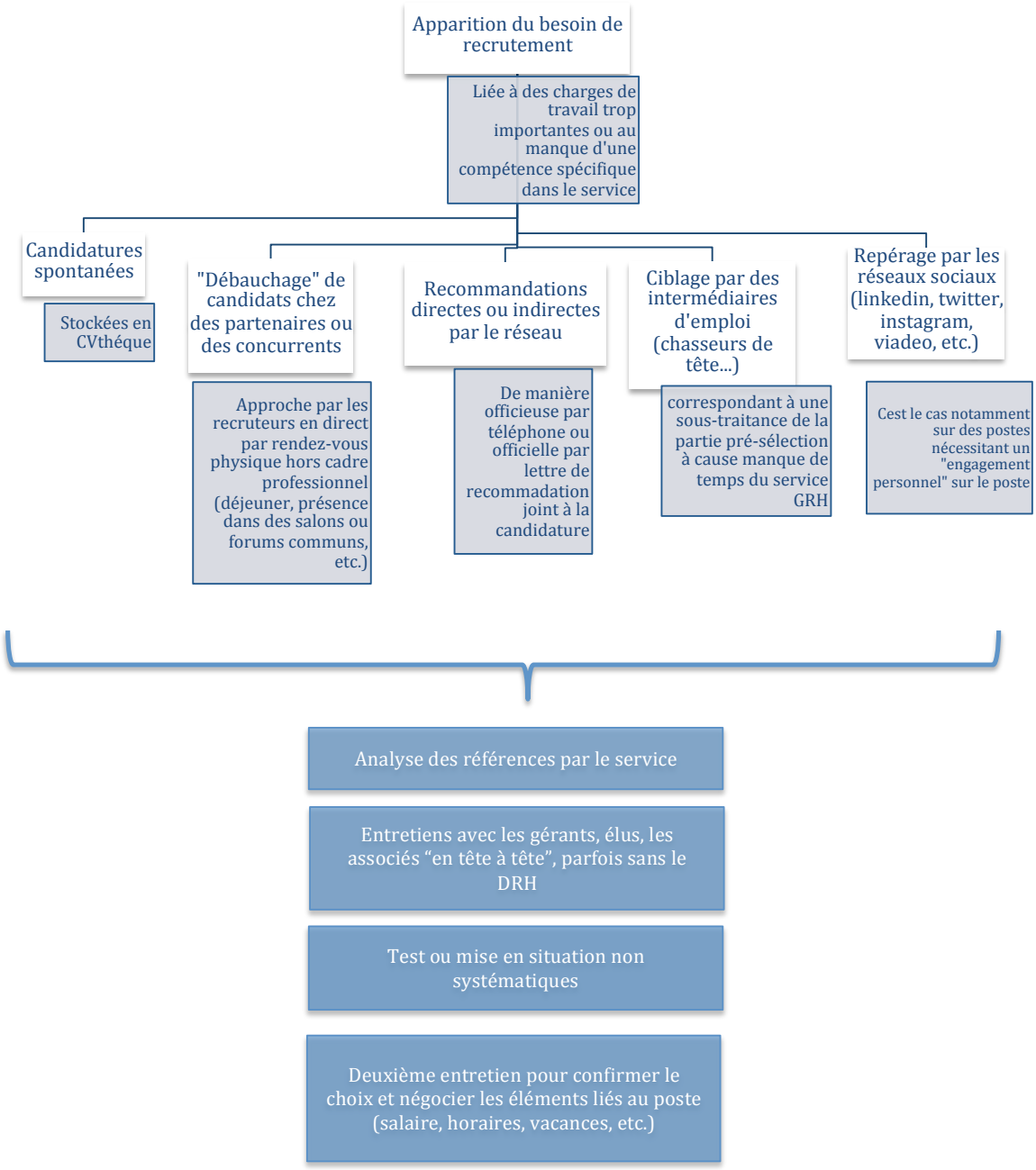
L'hybridation peut aussi concerner un même type d'emploi, ce qui affaiblit l'idée de marchés d'emploi distincts au profit de l'idée de logiques d'emploi, dont les combinaisons peuvent être nombreuses. Les entretiens que nous avons conduits laissent souvent apparaître le fait qu'il n'existe pas une logique et un canal de recrutement spécifique à un type d'emploi et qui entraînerait le déploiement d'un « algorithme » de recrutement défini une bonne fois pour toutes, mais au contraire, plusieurs logiques de recrutement qui s'enchaînent hiérarchiquement ou parfois se superposent pour maximiser les chances et trouver « le bon candidat » ou pour optimiser les ressources et les contraintes des acteurs du recrutement.

Lorsqu'on observe une hiérarchisation des logiques de recrutement, elle suit généralement la tendance suivante : logique interne > logique professionnelle > logique externe. En d'autres termes, les recruteurs ouvrent d'abord les postes à la promotion interne, puis mobilisent le réseau pour tenter de trouver un candidat adéquat et, en cas d'échec, finiront par ouvrir totalement la candidature à l'extérieur.

Lorsque les logiques se superposent, une même procédure de recrutement dissimule en fait plusieurs procédures possibles qui coexistent jusqu'à ce que l'une d'entre elles permette de parvenir à un résultat favorable. Dans ce cas, la superposition des procédures peut répondre à une rationalité d'entreprise selon laquelle la multiplication des « ports d'entrée » du recrutement augmenterait les chances de trouver le candidat idoine. C'est notamment le cas lorsque des petites structures évoluant dans des secteurs concurrentiels cherchent à mobiliser tous les canaux de recrutement possibles pour maximiser leur effort de recrutement et attirer des talents. C'est par exemple le cas d'une entreprise indépendante de courtage en crédit que nous avons étudiée. Il est clair que leur stratégie de

recrutement consiste, en quelque sorte, à compenser leur invisibilité et leur manque d'attractivité par une multiplication des ports d'entrée, pour constituer un vivier de candidats leur offrant une possibilité de sélection qui ne soit pas par défaut.

SCHÉMA 1. LES ÉLÉMENTS COMMUNS AUX PROCESSUS DE RECRUTEMENT DANS LE SECTEUR PRIVÉ ET PUBLIC[8]



Source : Pierre Vendassi et Yamina Meziani, 2019.

[8] Ces observations sont valables dans le cadre notamment des postes dont les compétences sont rares à pourvoir dans des postes de niveau « employés », ou pour des postes à responsabilité de niveau « cadres et cadres supérieurs.

On observe aussi dans d'autres cas que cette multiplication des « portes d'entrée » (Meziani, 2015a ; Groenveld, 2009) et des canaux de recrutement sert les stratégies individuelles des acteurs du recrutement, qui, jonglant avec diverses contraintes parmi lesquelles le temps et les procédures administratives tiennent une place prépondérante, cherchent des moyens de faciliter pour eux-mêmes le processus de recrutement. On observe donc en général qu'à côté de la procédure longue du recrutement, fondée sur diverses phases de *sourcing*, de tri et de test, les acteurs du recrutement font exister d'autres procédures, raccourcies, facilitées et qui en évitent les tracas au recruteur. C'est ce que l'on observe par exemple dans une entreprise prestataire de service à la personne que nous avons observée : une fois que la procédure de recrutement est lancée, elle pourra être satisfaite tantôt par la voie interne, tantôt par une voie typiquement RH et tantôt par une voie typiquement opérationnelle.

Au fond, on observe que d'une entreprise à l'autre, mais aussi au sein d'une même entreprise, les procédures de recrutement combinant de façon diverse des activités de *sourcing*, de filtrage, de test et d'entretien, tout en répondant dans les grandes lignes à des logiques de marché d'emploi, qui elles-mêmes traduisent des systèmes d'emploi spécifiques, sont généralement modulées par les acteurs du recrutement d'une façon davantage inductive : le besoin d'un profil de compétences particulier, les attentes spécifiques d'un manager opérationnel, les ressources humaines et financières disponibles pour assurer le recrutement, l'urgence ou non de pourvoir un poste, les expériences de recrutement précédentes, et le réseau disponible se combinent pour créer des expériences de recrutement toutes différentes les unes des autres.

Cette combinatoire permanente des logiques de recrutement révèle un élément important de la nature de l'expertise des agents impliqués ou spécialisés dans le recrutement : celle-ci réside moins dans leur capacité à mettre au point des procédures de recrutement optimales et standardisées une bonne fois pour toutes que dans leur connaissance de la diversité des logiques et des canaux de recrutement possibles, qu'ils sont à même de combiner pour mettre en œuvre des stratégies de recrutement variées et pour assurer la satisfaction de toutes les sources de contraintes qui pèsent sur le recrutement.

Cette combinatoire n'est pas non plus sans conséquence sur les candidats, dans la mesure où les stratégies de recrutement qui seront mises en œuvre pour pourvoir un emploi spécifique auront des conséquences sur les chances d'un candidat de s'y présenter et d'être sélectionné.

2.2. Entre logique subjective et nécessité d'objectiver les prises de décision au fil des épreuves de sélection

Le recrutement est un processus qui vise à se procurer une ressource humaine adaptée à un besoin spécifique de l'entreprise. Les décideurs cherchent donc à optimiser les processus de recrutement pour garantir l'obtention d'une ressource qualitative, la plus adaptée possible, au meilleur prix. À l'heure du développement accru des outils RH, on pourrait penser que la rationalisation du processus de recrutement rimerait avec un recours accru aux outils de gestion, un accroissement du pool de candidats potentiels pour accroître les chances de dénicher des talents, le recours a des procédures automatisées, algorithmiques, capables d'assurer que la personne recrutée aura un maximum de chances objectives de correspondre au besoin que l'on cherche à pourvoir.

Or, ce n'est pas ce que l'on observe. La rationalisation du processus de recrutement passe plutôt, chez les acteurs impliqués, par le maintien d'un équilibre entre, d'une part, le recours à des procédures objectivées, fondées sur l'utilisation d'outils et de règles conduisant à opérer une sélection objective (qui vise à assurer que le candidat répond aux critères légaux et de performance prescrits pour remplir le poste) et, d'autre part, la préservation de la liberté des acteurs du recrutement, pour opérer des choix en fonction de leurs préférences et de leurs jugements, de leurs sentiments et, en fin de compte, de leurs stratégies subjectives.

La recherche de l'équilibre entre une sélection opérée par le biais d'une procédure de recrutement objectivée et une sélection opérée « au *feeling* », c'est-à-dire sur la base des raisonnements et préférences subjectives des acteurs impliqués dans le recrutement révèle la présence bien évidente d'une tension entre ces deux modes de sélection : tandis que la procédure standardisée existe précisément pour prémunir le recrutement des biais cognitifs de ceux qui l'opèrent et garantir une optimisation de la sélection, le processus de sélection « au *feeling* » persiste parce que les opérateurs du recrutement estiment que les attributs d'un bon candidat sont difficilement mesurables par le biais d'un outil ou de compétences comportementales qu'ils ne croient pouvoir éprouver que de façon relationnelle, subjective, voire intuitive : la sincérité, l'engagement, l'adéquation aux valeurs de l'entreprise, l'adaptabilité relationnelle, la maîtrise des codes comportementaux, etc.

Dans une certaine mesure, cette distinction entre une logique d'objectivation et une logique de subjectivation du recrutement correspond à une distinction structurelle au sein des opérateurs du recrutement entre, d'une part, les acteurs opérationnels, qui devront intégrer et gérer les recrues au quotidien dans leurs équipes et, d'autre part, les acteurs des fonctions supports (principalement RH, en interne ou en externe) dont la mission est précisément d'optimiser les recrutements.

Ainsi, les managers opérationnels une fois qu'ils ont évalué leurs besoins objectifs en ressources humaines sous la forme de demandes d'ouvertures de postes ou de fiches de poste, mobilisent principalement le registre du sentiment subjectif[9] dans leur participation aux processus de recrutement : leur participation consiste principalement à estimer, de leur point de vue personnel, si les candidats remplissent les conditions objectives pour prétendre à un poste parviendront à s'intégrer à l'équipe et si l'on peut leur faire confiance pour magnifier les compétences qu'ils sont censés posséder. Pour évaluer ces choses-là, ils se basent sur leurs « impressions » personnelles, qui sont directement influencées par les signaux comportementaux des recrues potentielles, au cours des entretiens, ou au gré de leurs rencontres, dans le cas où les candidats sont recrutés via le réseau.

Le fait qu'ils aient recours principalement à leur jugement personnel et à leur impression dans le processus de sélection, mais peut-être aussi le fait que la décision finale d'un recrutement traduise la maîtrise d'une zone d'incertitude au sein de l'organisation, peut conduire dans certains cas à des tensions ouvertes, à une forme de résistance aux procédures administratives qui relèvent généralement du pôle RH de l'entreprise. Un manager opérationnel d'une entreprise d'audiovisuel public exprime clairement cette tension :

> « Donc, en ce sens, moi qui suis finalement très opérationnel et fort peu administratif, j'ai à composer avec ce que m'impose l'entreprise en termes de pratiques administratives, de critères de recrutement, et ma vision des choses, parce que je ne suis pas issu d'une voie royale, telle qu'on pourrait l'appeler, et donc, j'ai un point de vue très personnel sur tout ça. »

[9] L'emploi de l'anglicisme *feeling* est très fréquent et l'on pourrait se demander dans quelle mesure il participe à une forme de légitimation d'une tendance comportementale que les acteurs savent, au fond, n'être que peu légitime.

On note ici que le manager en situation de recruter ne se contente pas d'exprimer une tension entre des contraintes RH (« ce que m'impose l'entreprise en termes de pratiques administratives, de critères de recrutement ») et les contraintes inhérentes à l'exercice des ses fonctions. C'est plutôt son individualité, sa subjectivité qu'il y oppose et tente de faire valoir (« parce que je ne suis pas issu d'une voie royale, et donc, j'ai un point de vue très personnel »).

Dans son cas, cette tension n'est pas, comme dans d'autres, une simple posture. Il relate ainsi une expérience de recrutement en cours qui l'illustre. Il a recruté en stage un jeune qu'il juge très compétent et adéquat pour remplir la mission qui lui est confiée (en l'occurrence, du montage) et souhaite le voir titularisé. Mais comme le jeune en question n'a pas le diplôme requis pour être employé conformément aux exigences des conventions collectives, notre manager se trouve engagé dans un bras de fer avec les défenseurs de la règle administrative présents dans le jury de sélection, pour imposer son point de vue subjectif.

L'opposition entre une logique de subjectivation valorisant le ressenti individuel et une logique d'objectivation privilégiant le respect des règles et des procédures renvoie naturellement à une opposition structurelle au sein de l'entreprise entre, d'une part, les services opérationnels qui doivent gérer au quotidien des équipes composées d'individualités et, d'autre part, les services RH traitant de façon rationalisée la composante humaine de l'entreprise, en termes à la fois d'investissement et de conformité légale. Ils doivent s'assurer que les meilleurs candidats potentiels seront touchés par l'offre et s'assurer que ceux qui seront effectivement recrutés soient conformes aux attentes à la fois légales et opérationnelles qui pèsent sur eux.

Toutefois, les agents opérationnels n'ont pas le monopole de la mobilisation des logiques subjectives et les acteurs évoluant dans les services de support RH partagent aussi cette tendance à court-circuiter les procédures RH mécaniques et objectives, au profit de procédés de sélection à la fois plus spontanés, plus économiques et plus intuitifs.

C'est ce que manifeste très clairement une recruteuse travaillant au sein d'une entreprise de services à la personne qui, dans un même entretien, insiste sur l'omniprésence des « process » visant à objectiver les recrutements tout en admettant la nécessité de court-circuiter lesdits « process », pour des raisons économiques :

> « Pour recruter un intervenant, que ce soit dans une succursale ou dans une franchise, notre entreprise raffole de process, donc, il y a des process sur tout. Y a énormément de process, aujourd'hui, et du fait, on a effectivement un process de recrutement pour nos intervenants à domicile. […] Donc, là, les annonces sont passées, ils reçoivent un premier dossier, un CV et une lettre de motivation. De là, ils vont filtrer en préqualification téléphonique. Et après, on a des questionnaires de mise en situation qui sont envoyés. Et ensuite les tests sont renvoyés, analysés et s'ils estiment que c'est pertinent et que ça correspond, paf, ils nous le basculent. Et là, nous, on rencontre les personnes, physiquement. C'est à ce moment-là qu'on va les rencontrer, avec le support papier débriefé au préalable par une personne des ressources humaines. Parfois, on squeeze les ressources humaines. Bon, faut pas trop le dire, mais… mmh… parfois… mmh… il y a des personnes qui vont voir une annonce sur Annecy, elles vont directement se déplacer à l'agence d'Annecy. […] D'accord ? Donc, dans ce cas-là, pour aller plus vite, en fait, parce que, le process RH, c'est bien, mais ça prend un temps dingo, quoi. Donc, quand on a des besoins et que, aujourd'hui, c'est un peu la loi du marché, c'est-à-dire plus vite on va se mettre sur la personne, plus de chances on aura de l'avoir pour nous, quoi. […] Donc, il m'est arrivé de ne pas passer par le RH et de voir directement la personne en entretien.

La tendance des acteurs à mettre en œuvre des logiques subjectives dans les processus de recrutement, quitte à détourner les procédures RH objectivantes, introduit dans les phases de recrutement des potentiels discriminatoires, notamment envers la jeunesse.

2.3. Des discriminations potentielles dans les phases de présélection, tous secteurs confondus

Le *sourcing* correspond à la phase initiale du recrutement. L'enjeu d'un bon *sourcing* est de trouver un équilibre entre la qualité des candidatures recueillies et leur quantité, en vue d'optimiser la sélection : il faut recueillir suffisamment – mais pas trop – de candidatures présentant les compétences et la conformité requises pour le poste proposé, compte tenu des ressources disponibles pour y parvenir. L'objectif de trouver des candidats adéquats et en nombre suffisant est donc contrebalancé par celui de réduire autant que faire se peut une phase de tri potentiellement coûteuse. Le *sourcing*, comme l'ensemble de la procédure de recrutement est soumise à un objectif de rentabilité qui tend à rendre ses coûts proportionnels aux retours attendus pour l'entreprise. Par conséquent, plus l'emploi proposé sera stable et qualifié, plus les coûts des processus de recrutement seront élevés et le *sourcing* précis. Le recours à différentes méthodes de sourcing a une influence sur l'âge des candidats présélectionné.

On a vu plus haut que la nature du *sourcing* mis en place aura un effet sur les chances pour un jeune ou pour un certain type de jeune (qualifié *versus* non-qualifié) d'être recruté sans que soient nécessairement activées des logiques de discrimination directe et intentionnelle.

C'est davantage dans les phases de filtrage que l'infiltration des logiques subjectives dans les procédures peut potentiellement avoir un impact sur la discrimination à l'emploi. Le filtrage, qui succède au sourcing, est la plupart du temps délégué aux subalternes des services RH, ce qui consiste à s'assurer que les candidats correspondent, sur le plan de leurs caractéristiques objectives, aux exigences légales et règlementaires du poste telles que définies dans la fiche de poste. Pour ce faire, les activités de filtrage sont en général régies par des grilles de conformité et dominées par une logique objectivante. On s'assure que chaque point de la fiche de poste est retrouvé dans le CV, on s'assure que la personne qui postule est légalement apte à le faire. Mais il arrive ainsi que certains critères discriminants puissent être mobilisés dans les filtres de façon directe ou indirecte. C'est le cas, par exemple, lorsque la proximité du lieu d'habitation par rapport au lieu de travail est prise en compte pour écarter certains candidats. Par ailleurs, les phases de tri peuvent laisser le champ libre au jugement subjectif d'un opérateur qui, s'il n'est pas formé correctement, pourra mettre en œuvre de la discrimination, comme en attestent les opérations de « testing » multipliées au cours de ces dernières années.

Dans notre corpus, certaines entreprises mettant en place des préqualifications téléphoniques ouvrent la porte à des comportements potentiellement discriminants. Lors de cette préqualification, le candidat est jugé non pas seulement sur des critères objectifs liés au profil du poste, mais aussi sur sa motivation, son intention et son adéquation aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Or cette évaluation ne se contente pas de respecter une grille objective : c'est la voix, c'est le vocabulaire, c'est la réaction émotionnelle des deux interlocuteurs qui entrent aussi en ligne de compte et conduisent

parfois l'agent en charge de la pré-qualification à écarter un candidat qu'il ne « sentira » pas.

Contrairement au filtrage, le test constitue une phase du recrutement censée garantir son objectivité et sa réussite. Lorsqu'il intervient soit avant les entretiens, soit parallèlement à ceux-ci, il permet dans une large mesure d'éviter les risques d'inadéquation du candidat au profil du poste et d'éviter le « bluff » des candidats qui remplissent tous les critères, font un bon entretien et s'avèrent par la suite incompétents ou ingérables. Le test peut être purement technique, inscrit dans une logique d'objectivation des candidatures ou au contraire, combiner des éléments techniques et des éléments liés au savoir-être, faisant alors intervenir directement le jugement des recruteurs qui, la plupart du temps, ne sont pas conscients de leurs biais cognitifs et sociologiques lorsqu'ils jugent des savoir-être des recrues à l'essai. Le test permet de juger « globalement » d'un candidat, de s'assurer qu'il sera bien sous tout rapport. Si le test est présenté comme un moyen de donner sa chance à tout le monde et de sortir des schémas de recrutement traditionnels, dès lors qu'il ne porte plus sur des compétences techniques mais sur des savoir-être, il ouvre la porte à des potentiels de discrimination. Une agence de recrutement met ainsi en œuvre une procédure qui combine *sourcing*, tri et test au profit de ses clients. Les candidats sourcés sont soumis à des tests psychotechniques en vue de valider et confirmer l'adéquation de leur compétence aux exigences du poste. Simultanément, les candidats sont évalués sur leurs compétences relatives au savoir-être. Or cette dernière évaluation ne fait pas l'objet d'une quelconque mesure : c'est le chargé de recrutement qui exerce son propre jugement sur la base de critères très peu objectivés, comme évoqué ici dans le cas de recrutements de personnels pour des cabinets d'avocats :

> « En général pour moi, c'est le premier des critères, c'est la personnalité, c'est vraiment ce que dégage la personne, sa motivation, son degré de motivation, ce qu'elle incarne aussi elle, en termes de posture, de vocabulaire, tout ça, pour moi, c'est de l'image aussi, qu'est-ce qu'elle peut représenter aussi par rapport à des cabinets d'avocats qui ont des critères assez spécifiques. Et puis, bien évidemment, son expertise, en termes de savoir-faire. Mais le savoir-être, pour moi, était essentiel. »

C'est là que réside la plus-value du recours à une agence de recrutement : les candidats proposés seront garantis non seulement quant à leurs aptitudes techniques, mais aussi quant à leurs aptitudes comportementales et relationnelles, anticipant ainsi le *feeling* des recruteurs au sein de l'entreprise.

Selon son évaluation de ce savoir-être, le chargé de recrutement pourra même proposer un accompagnement aux candidats pour les aider à améliorer leur « posture » et leur« personnalité ». Ceci bien évidemment, laisse une porte ouverte à tous types de pratiques discriminatoires, notamment envers les jeunes, régulièrement abordés avec un biais négatif quant à leur maîtrise du savoir-être, et ce d'autant plus qu'ils cumuleront d'autres critères potentiels de discrimination, notamment leur origine ethnique (Meziani, 2014 ; Cusset *et al,* 2015).

2.4. L'entretien : une phase décisionnaire complexe et peu objective

L'entretien tient une place prépondérante dans le recrutement. Il en constitue moins la phase finale que la phase dans laquelle se déroule le recrutement à proprement parler. Toutes les autres phases en sont des annexes rendues nécessaires pour des raisons seulement pratiques. Ainsi, tous les acteurs tentent de mettre en œuvre des stratégies pour arriver le plus vite possible à l'entretien, phase d'interaction directe

entre les recruteurs et les recrutés. Il existe une grande variété de modalités d'entretiens, en fonction de la taille et de la structure de l'entreprise, mais aussi en fonction du poste à pourvoir.

Les acteurs du recrutement sont souvent prompts à annoncer qu'ils ont une « grille » d'évaluation pour s'assurer qu'ils effectuent le bon choix lors des entretiens. Toutefois, ils sont beaucoup moins prompts à partager ces grilles, qui semblent n'exister que rarement sous une forme tangible et stable dans le temps. Très peu de personnes interrogées évoquent ces grilles en détail et il semble que ce soient des grilles tacites d'évaluation des compétences comportementales qui priment à ce moment-là ; ce d'autant plus que les compétences techniques des candidats sont censées avoir été vérifiées lors des phases de test et de tri.

Bien que plusieurs opérateurs du recrutement que nous avons interrogés insistent sur le fait qu'ils font tout ce qu'ils peuvent pour mettre à l'aise les candidats afin de traiter du « fond » de la candidature, ces derniers sont à ce moment précis jugés sur deux choses principalement : leur aptitude à gérer correctement l'interaction qui leur est proposée (clarté, assurance, chaleur, *hexis* corporelle conforme) mais aussi, dans certains cas, la conformité de leurs valeurs à celle de l'entreprise.

L'entretien (ou les entretiens) constituant la phase finale et essentielle du recrutement, c'est le moment où le risque du mauvais choix s'incarne et où les recruteurs tentent de lire dans l'avenir au moyen de leur « ressenti ». Il s'agit alors moins d'évaluer la compétence du candidat que de se projeter dans un avenir où le candidat sera présent au sein de l'équipe de façon quotidienne. Les managers opérationnels ont alors une place de choix dans cette phase, car c'est eux qui devront gérer au quotidien les conséquences immédiates du choix en train d'être fait.

L'entretien est finalement la phase du recrutement au cours de laquelle l'équilibre de l'organisation tout entière est soumis à un risque et doit donc être préservé. Cela se traduit par des arbitrages visant à préserver la mixité sociale des équipes (une femme plutôt qu'un homme, un jeune plutôt qu'un vieux), son homogénéité culturelle (idéalement, tout le monde doit partager une vision, des valeurs et des codes comportementaux similaires), ainsi qu'une forme d'entente et de compromis entre tous les acteurs impliqués dans le recrutement : RH, opérationnels, dirigeants, financiers, etc.

Ce dernier point est important : les procédures de recrutement ne permettent pas d'assurer ni de « rassurer » totalement quant au bon choix du candidat et les recruteurs prennent le risque d'un mauvais recrutement qui pourrait déstabiliser l'ensemble de l'appareil productif que constitue une équipe, un service, etc. Ce mauvais recrutement fait aussi courir un risque aux acteurs qui participent au choix du recrutement, dans la mesure où ces derniers pourraient se retrouver responsables du mauvais choix. La collégialité agit d'une part comme un validateur de choix et d'autre part comme un dilueur de responsabilité. Validateur, grâce à la multiplication des points de vues sur les candidats : la multiplication d'un même ressenti valide le ressenti. Dilueur de responsabilité, car le poids du recrutement pèse sur l'ensemble des personnes impliquées dans la chaîne de recrutement. Plus la prise de risque est importante (niveau de responsabilité et durée de la mission), plus le besoin de vérifier les ressentis du recruteur et de diluer la responsabilité est important, et la collégialité renforcée.

Ainsi, dans les TPE (très petites entreprises) explorées lors de notre enquête, si un membre du jury de recrutement composé des deux associés de l'entreprise de deux gérants et d'une chasseuse de tête externe n'est pas d'accord avec le reste de l'équipe, le recrutement est repoussé. Cela signifie, en

l'occurrence, que le jugement subjectif des recruteurs est placé au dessus du jugement objectif de la procédure puisque, dans l'hypothèse où un candidat recommandé, validé par un ancien employeur, un chasseur de tête et trois personnes du comité est « jugé négativement » par un membre du comité de recrutement, le recrutement ne se fait pas.

C'est au moment de l'entretien que le facteur « jeunesse » resurgit avec une certaine force. On peut supposer qu'il ressort avec force dans cette phase interactive du recrutement parce qu'il tend à être un critère de jugement spontané dans toute interaction, dans la mesure où l'âge, quoiqu'étant un critère de discrimination prohibé, constitue un critère toujours socialement légitime et moralement non condamné de définition des rôles sociaux et des attentes réciproques qui y sont associées de la naissance à la mort, et pour l'ensemble de la population. Cette première raison pour laquelle le facteur jeunesse ressurgit n'est pas sans lien avec une autre : l'âge constitue un critère de composition passant pour légitime à l'entendement des opérateurs du recrutement qui cherchent à préserver une forme d'équilibre démographique et sociologique au sein de leurs équipes. Quelques représentations sociales liées à l'âge resurgissent alors : trop de jeunes fait courir un danger d'immaturité, trop de personnes plus âgées fait courir un risque d'épuisement et de perte de vitalité de l'équipe. Le salut est dans le maintien d'un équilibre entre les deux. De plus, la conservation des compétences au sein de l'équipe suppose de s'assurer de la transmission des savoirs anciens des vieux aux jeunes et des savoirs nouveaux des jeunes aux plus anciens. Il faut en outre anticiper les changements de carrière inhérents au vieillissement des acteurs.

Les étapes récurrentes du recrutement que sont le *sourcing*, le filtrage, le test et l'entretien, s'articulent d'innombrables façons, dans une démarche qui paraît la plupart du temps inductive : que l'on soit dans le secteur privé ou public, les enjeux de sélection d'un candidat, notamment d'un candidat jeune, sont identiques et les expériences des recruteurs sont similaires (pression, stress, assurance, détermination, etc.). En effet, chaque étape du recrutement traduit une tension entre deux logiques. D'une part, une logique de recrutement objectivante, qui vise à évaluer la conformité d'une candidature aux attendus du poste à pourvoir, à la fois du point de vue légal et du point de vue des compétences en réduisant au maximum les biais de jugement individuels. D'autre part, une logique de recrutement subjectivante, qui sélectionne ou rejette un candidat en fonction de la confiance que les personnes chargées du recrutement acquièrent dans le fait qu'il sera à même de remplir la mission confiée.

Ainsi, la jeunesse n'est que rarement un enjeu de recrutement au départ : personne ne cherche des jeunes parce qu'ils sont jeunes. C'est le profil du poste qui accroit les chances d'avoir un *sourcing* jeune. Il se trouve que le jeune coûte moins cher. Il se trouve que certains profils sont jeunes. Mais les recruteurs ne semblent pas avoir recours à des jeunes parce qu'ils sont jeunes… Néanmoins, pour sélectionner, ils font usage de leurs propres représentations qui, en réalité, sont bien diverses et variées et qui nous poussent à rendre compte de la complexité du recrutement des jeunes, comme s'il existait une seule catégorie de la jeunesse face à l'emploi.

3. Les représentations de la jeunesse au cœur du processus de recrutement

Pour aborder l'étude de la question sociale relative au recrutement des jeunes, il importe de comprendre le poids des mots pour dire les « jeunes » ou « la jeunesse » dans les processus de recrutement que nous avons décrits dans le chapitre précédent. Il s'agit d'identifier les termes utilisés par les recruteurs dans leur usage ainsi que dans les effets qu'ils produisent sur leurs savoir-faire, notamment quand ils acquièrent une place telle que leur signification s'impose aux autres comme une évidence. C'est dans le travail sur leur impact et sur leur efficacité que nous cernerons ce qui relève des confusions du discours du sens commun, des représentations sociales ou des stéréotypes. Les notions reliées à celles des situations et expériences rencontrées lors de l'embauche de jeunes permettent de saisir et de reconstituer les logiques sous-jacentes à leurs pratiques professionnelles en matière de recrutement et, plus précisément, les modalités de sélection des candidats (Dufoix ,2014).

La sélection renvoie à une démarche d'ordre processuel pour dégager les facteurs et les étapes nécessaires pour choisir les candidats en adoptant un langage commun facilitant la mise en perspective comparative. Si le recrutement s'inscrit dans des logiques de mobilisation différentielle de groupes sociaux (Monchatre 2014), cela est encore plus vrai s'agissant des jeunes. Derrière les critères de sélection affichés ou énoncés lors du déroulement des différentes opérations, qu'est-ce qui détermine la sélection des candidats ? Il apparait ainsi que la sélection n'est pas le simple résultat de l'actionnement de critères, mais résulte du processus de recrutement dans son ensemble.

L'analyse des entretiens recueillis met en évidence l'absence de définition commune des « jeunes », chacun relate ce que la notion lui évoque, donne des qualificatifs différents parfois en lien avec le discours médiatique, développe son approche selon ses logiques résultant de ses propres expériences et/ou de ses expériences passées en matière de gestion des difficultés rencontrées lors de recrutement au sein de la jeunesse.

Ainsi, d'une façon presque générale, la notion de « jeunes » renvoie à de l'inquiétude, de la méfiance, de la défiance, de la peur de l'échec et du risque lié à la difficulté à évaluer les candidatures des « jeunes » pour un emploi. Certains parlent de « pari sur l'avenir » dans un contexte difficile. On retrouve cette ambiance décrite par Alfred Sauvy (1959), qui accréditait déjà l'idée que « le nombre de places est limité comme dans une salle de spectacle ». Ce climat accroit les difficultés des jeunes à développer un profil « recherché » et celles des recruteurs à procéder à l'embauche de jeunes avec le souci constant de réduire les risques, les offres ou places disponibles étant rares et chères.

C'est à travers le poids des mots utilisés par les recruteurs lors de leurs réflexions et analyses que nous cernons des processus de catégorisation, même s'ils s'en défendent et parfois avec fermeté. L'analyse des discours montre qu'il existe des formes de catégorisation de la « jeunesse » en lien avec les définitions des problèmes et/ou atouts qu'elle pose aux recruteurs. L'objectif central de cette partie est de répondre à l'interrogation suivante : en quoi et comment les catégorisations participent (ou pas) à des pratiques de recrutement discriminatoires au regard du jeune âge ?

3.1. Le jeune âge au prisme des catégories mobilisées par les recruteurs

Pluralité des appellations pour aborder la jeunesse

La notion de « jeune » et de « jeunesse » recouvre une hétérogénéité de situations mouvantes dans le temps et dans l'espace, qui sont reliées à des stéréotypes et préjugés négatifs ou positifs, ayant un impact sur les pratiques professionnelles des recruteurs. Il convient de souligner que l'hétérogénéité de la catégorie « recruteurs » contribue à forger des représentations sociales des publics jeunes qui produisent des formes d'évaluation différentes des candidatures. Selon que les recruteurs sont polyvalents ou spécialistes d'une technique d'évaluation (Marchal, 1999), leur jugement se fait à l'aune de leurs propres trajectoires sociales, scolaires et professionnelles (Hidri, 2009). Les jugements de valeurs des uns et des autres expliquent le passage d'un raisonnement des recruteurs en termes de bons profils pour un poste donné à une analyse en termes d'indices repérés chez des jeunes, qui constituent autant d'obstacles et posent la question de l'égalité de traitement lors du processus de recrutement (Bourgeois, 2015).

Les perceptions négatives pointent l'arrogance, le tutoiement à outrance, le non-respect des règles et consignes, la fainéantise, le refus de travailler, une génération de personnes peu fiables, mal éduquées, etc. Les perceptions positives comme le dynamisme, le volontariat, le potentiel physique, les habiletés, la vitesse, la fraicheur, la nouveauté, etc., caractérisent de « bons jeunes » qui s'opposent aux autres. Les deux types de perception ne sont jamais absents d'un même discours, mais dans des proportions variables.

Tous n'abordent pas de façon spontanée leur définition des jeunes ou de la jeunesse, quand on leur demande alors ce que ces termes évoquent pour eux, on obtient des propos extrêmement variés s'appuyant sur des références diverses. C'est ce que révèle le tableau de classification de nos données issues de nos interviews (Tableau 4.).

Les mots renvoient ainsi à des conceptions et situations diverses. Les termes choisis pour désigner les jeunes varient selon une multitude de variables : l'âge, les diplômes obtenus, les qualifications, l'expérience professionnelle, mais aussi la « personnalité », le rapport au travail, les situations familiales, les zones géographiques de résidence, la ville, le quartier… Ces aspects seront plus amplement développés ultérieurement en lien avec les processus de catégorisation. Les appellations utilisées véhiculent non seulement des représentations sociales et des stéréotypes mais aussi des associations de fonctions possibles ou pas selon les contextes, dans lesquelles l'ordre hiérarchique est largement présent.

TABLEAU 4 : LA VARIABLE DU JEUNE ÂGE ET SES REPRÉSENTATIONS SOCIALES

Une tranche d'âge	« Jeune, on va dire que c'est 18-29 ans » ; « […] aux alentours de la trentaine, ça correspond à des 3-4 ans d'expérience… » ; « la jeunesse, c'est moins de 30 ans… »
La fin de scolarité	« Nous, quand on pense jeunes, on pense à sortie d'études. »
Une absence d'expérience professionnelle ou une première expérience professionnelle	« Moi, quand vous me parlez "jeunes"… j'ai tendance à penser "première expérience"… c'est mon ressenti parce qu'il me semble que c'est la première expérience qui est difficile à décrocher et voilà. »
Des générations	« Si on rentre dans la socio, il y a tous les débats sur les générations X, Y, Z… Je pense que ce n'est pas faux. Je suis un peu entre la génération X et la génération Y, je suis né en 1980. »
Des images comportementales	« […] une image positive. Je rencontre des jeunes vraiment super… je rencontre 90 % de jeunes que je trouve vraiment chouettes… Je rencontre plein de jeunes qui font des tas de trucs, je suis admirative. […] ils font des choses à côté : beaucoup de sport, ils s'investissent dans des associations. Je trouve ça super. » « Jeune… on démarre tout feu tout flamme. Enfin, je ne sais pas… c'est ce qui me vient à l'esprit… des idées nouvelles… une fraîcheur qui permet d'avoir un regard neuf sur les choses. » « Les jeunes qu'on voit et qui arrivent, souvent, sont ceux qu'on voit dans la génération 20-30 ans, un peu hippie chic, un peu bobo. Ils sont plutôt bien habillés, bien fringués, sportswear ou autre. En général, ils sont assez lookés… »
Des croyances liées à l'attribution d'un statut professionnel	*– Tout à l'heure, vous avez mentionné "junior", "junior plus" et "sénior". Comment distinguez-vous les trois ?* – Généralement, on n'hésite pas à faire appel à des "juniors" pour commencer, je ne sais pas si c'est le terme le plus adapté, car il peut avoir un côté péjoratif parfois, à tort. Je préfère "jeune diplômé" ou "première expérience professionnelle junior". […] "Junior" est pour moi quelqu'un qui va être entre 0 et 2 ans d'expérience. Quand je dis 2 ans, ça comprend des stages éventuels. Pour moi, un stage est une expérience professionnelle. […] "junior", je ne vais pas dire que c'est comme la carte SNCF 12-25 ans, mais ça peut refléter aussi l'âge, […]. "Junior plus", c'est quelqu'un qui va être entre un poste de collaborateur et de chargé de mission, avec aucune fonction de management, un poste de *middle* management, mais avec des responsabilités plutôt limitées, pas extrêmement développées. […] Je dirais quelqu'un qui a entre 2 et 4 ans d'expérience, voire 5 ans éventuellement, selon le profil et la maturité. [….] "Senior", je pense que c'est à partir de 5 ou 6 ans d'expérience, dans le sport je parle, à mon sens. »

Source : Zaihia Zeroulou et Yamina Meziani, 2019.

Au-delà des appellations diverses pour nommer les jeunes, qui reposent sur des liens étroits entre représentations sociales, imaginaires et faits réels, les analyses sur les manières de les voir dans le monde du travail à travers les discours des recruteurs nous permettent de dresser des profils en fonction des types de problèmes que ces derniers doivent gérer. Leurs représentations sociales traduisent aussi des questionnements actuels dans la société, elles sont liées à la gestion politique et

administrative des jeunes au regard de l'emploi. Les appellations prennent la forme d'oppositions entre bons et mauvais jeunes, alors que les situations des jeunes revêtent une grande diversité que certains n'hésitent pas à souligner. Si toute différence n'est pas problématique, celles qui suscitent des réactions hostiles de la part de l'environnement social comme les appellations négatives pour parler des « mauvais jeunes » peuvent être source de discriminations.

Les trajectoires personnelles et/ou familiales des interviewés influent sur leurs perceptions d'évolution possible des jeunes avec des certitudes pour certains et des doutes pour d'autres, se référant soit à leur propre histoire, à la situation de leurs enfants ou à leurs représentations de ce que doit être un jeune en termes de savoir-faire et savoir-être. Sont ainsi pointées de nombreuses similitudes et différences, le recours à la dimension comparative étant fréquent dans leurs discours.

L'extrait d'entretien suivant illustre bien l'impact de la biographie du recruteur sur ses représentations des jeunes et par conséquent sur ses pratiques en matière de recrutement :

> « Je me suis intéressé, il y avait deux écoles. C'étaient des écoles assez importantes. Bon, on avait Louis-Lumière et puis on avait la fameuse FEMIS où on ne rentre pas comme ça, et je n'ai jamais pu y rentrer. Il faut être très clair, je n'ai jamais réussi. J'ai été recalé et donc…
>
> […] Il y a ceux qui l'ont fait et ceux qui ne l'ont pas fait. Donc moi, clairement, je ne l'ai pas fait parce que j'ai essayé, et à chaque fois, on m'a dit : "Non, monsieur, vous n'avez pas assez de culture, de connaissances, etc." Non pas que j'aie été, à l'origine – ça c'est très personnel – d'un milieu extrêmement modeste, mais j'étais d'un milieu juste dans la norme, dans le 19e et le 20e arrondissement de Paris… Vous n'êtes pas au niveau, vous ne rentrerez pas, vous ne pourrez donc pas exercer ces métiers. Et donc, la façon que j'ai eue de m'opposer à ce genre de chose, ça a été de partir avec un baluchon, en gros, et de dire : "Je vais y aller sur le tas." Voilà, tant pis, ce n'est pas grave, je vais faire ça comme ça. Donc ça a induit forcément un certain nombre de comportements chez moi qui, aujourd'hui, perdurent. Il y a un certain nombre de croyances qui font que j'ai tendance à me comporter un peu différemment de la ligne officielle voulue par l'entreprise. Je dis ça parce que, notamment en termes d'ouverture sociale, de ne pas rester sur des raisonnements en silo, des choses comme ça, je suis très attaché également à donner leur chance à des gens, qui, à la base, devraient logiquement être exclus du système. Finalement, je suis peut-être en train de reproduire la chance qui m'a été donnée, d'essayer de la colporter et de faire en sorte qu'elle fructifie autrement. Voilà, donc, ça [*rires*], c'est moi. Et j'ai commencé par faire des sandwichs, la vaisselle en studio d'enregistrement.
>
> Et puis, après, un jour, évidemment, je me suis rendu compte qu'il fallait un diplôme. J'ai réussi à en avoir un dans l'audiovisuel, in extremis, un BTS audiovisuel, que j'ai passé à Boulogne. Et ça m'a permis de rentrer, mais comme il n'y avait plus de place dans l'option qui m'intéressait, j'ai pris un BTS administratif, et je voulais faire de la technique. Donc, en fait, ça m'a amené à cacher l'option que j'avais pu passer pour essayer de montrer sur le tas que, finalement, je valais le coup et que le diplôme était quelque chose qui était secondaire. Le fait est que ça a marché et que, petit à petit, j'ai commencé non seulement à me former dans l'audiovisuel, mais à travailler dans l'audiovisuel, et puis, un jour, à faire des remplacements dans une chaîne publique. Et puis, comme ça se passait bien, à un moment, ils n'ont plus cherché à savoir si j'avais le bon diplôme ou pas, mais c'était à une époque où il était encore possible de rentrer en ayant un diplôme quand même, audiovisuel, certes. Même si ce n'était pas exactement le bon, on pouvait s'en sortir encore un petit peu, à condition de faire ses preuves. Voilà, je suis rentré comme ça dans l'entreprise. J'ai gravi, on va dire, les échelons petit à petit. L'entreprise m'a apporté beaucoup et m'a permis de me former sur du management, sur de la technologie, des tas de choses avec les années. Je suis rentré en CDI en 1995.
>
> *– En formation informelle ou… ?*

> – [...] Tout ça pour vous dire qu'aujourd'hui, quand j'ai des gens que je cherche à recruter, le système administratif et les gens qui sont chargés de l'inscription des collaborateurs insistent sur le fait qu'il y ait tel ou tel diplôme. Aujourd'hui, je n'y coupe pas vraiment. Néanmoins, je suis beaucoup moins regardant que, je le sais, un certain nombre de mes collègues. J'accorde finalement beaucoup de soutien, parce que je considère que les jeunes diplômés ne peuvent pas être formés à nos outils, au moule et, j'insiste, sur les durées de temps de doublure. C'est-à-dire que ce n'est pas de la formation, mais finalement, c'est une formation pratique, c'est un accompagnement, pour que les gens puissent être opérationnels et pas finalement placés devant quelque chose qui va devenir un constat d'échec. On ne peut pas faire ça. ». (Responsable RH d'une entreprise de média public.)

Les pratiques sont donc plurielles et parfois ambivalentes, on note une volonté chez certains de se garder une marge de manœuvre à réinterpréter ou contourner des modalités de recrutement pour donner un sens et une légitimité à donner une chance à un jeune qui n'entre pas dans le profil recherché, avec la volonté de tenir compte des situations particulières des jeunes.

De l'absence de définition commune de la jeunesse à un avis uniforme des problèmes qu'elle pose aux recruteurs

Les recruteurs refusent de formuler des généralisations hâtives pour définir « les jeunes », ils ont recours à de nombreux exemples ou cas concrets rencontrés pour aborder leurs représentations de la jeunesse. Ils se réfèrent à la description de cas atypiques, exceptionnels ou fréquents de difficultés qu'ils doivent gérer lorsqu'ils embauchent des jeunes, tout en nuançant parfois leurs discours. Ces propos varient aussi en fonction des caractéristiques des entreprises, de la présence ou de l'absence d'un service RH bien structuré, de leur expérience liée aux contraintes de l'entreprise, à ses différents secteurs ou activités professionnelles ou encore à ses contraintes contextuelles. Selon les recruteurs, les causes des problèmes développés sont souvent inhérentes prioritairement aux jeunes et à l'évolution de leurs caractéristiques, au contexte de l'entreprise et de son fonctionnement et aux transformations de la société.

Si la jeunesse n'a pas de définition commune, les recruteurs définissent les expériences face à l'employabilité de la jeunesse de manière similaire. Sont ainsi abordés les éléments suivants :

- Les jeunes diplômés et/ou surdiplômés sont difficiles à gérer et à garder. C'est le cas de nombreux chefs d'équipes qui déclarent :

> « Y en a beaucoup qui viennent pour commencer leur carrière, mais qui après choisissent de partir ailleurs… »

> « Ils [les jeunes diplômés] vont quitter le service ou la collectivité plus facilement. Le risque c'est qu'il n'y ait pas un renouvellement du contrat… c'est qu'il y ait une perte d'un candidat, d'un agent, qui avait toutes les capacités pour pouvoir occuper un poste, mais qui ne reste pas parce qu'il démissionne. »

Effectivement, les recruteurs font face à des jeunes trop diplômés pour les tâches qu'on leur attribue en entreprise. Dès lors, le maintien de cette main-d'œuvre dans le poste est sans cesse une crainte :

> « Ils disent : "Je n'ai pas fait un bac + 5 dans une super école pour me retrouver responsable de rayon…" Il y a beaucoup de jeunes aujourd'hui aussi qui veulent rejoindre vraiment une entreprise avec une expérience internationale. »

Certains critiquent les processus de socialisation au sein des écoles, qui font croire aux jeunes qu'ils peuvent être exigeants, revendicatifs parce que diplômés de grandes écoles. Ils doivent souvent faire face à ces situations et éprouvent des difficultés à mettre des jeunes à des postes d'encadrement. D'autres mettent en avant la tâche ardue pour une entreprise « moyenne » de fidéliser les jeunes qu'elle forme :

> « Ils ont fait leurs armes pendant 2 ans, ils ont été formés et ils partent se vendre ailleurs. Ça, c'est un constat qui est radical »

> « […] ce qui fait un peu rager, c'est qu'on prend des jeunes qui sortent de l'école, qui viennent faire leurs armes…, il faut un certain temps quand même pour les former… Et une fois qu'ils sont opérationnels, bon ben, ils demandent leur mutation, ils partent ailleurs. »

■ Ils ne possèdent pas ou difficilement les codes de l'entreprise. Les responsables RH font l'expérience de conflits entre les valeurs affichées par la politique de l'entreprise, les croyances officieuses qui guident les comportements des équipes de travail en interne, et les attitudes au travail des jeunes. Tous nos interviewés relatent ces expériences en insistant plus particulièrement sur l'absence de respect de la hiérarchie et des horaires de travail. Ces thématiques occupent une place non négligeable dans les discours des recruteurs lorsqu'ils évoquent les dysfonctionnements des jeunes recrutés au travail. Ils font un premier parallèle entre la productivité en tant que force de travail et la jeunesse :

> « […] pour moi, les jeunes sont fainéants de plus en plus. Et je vois… j'ai bossé… Quand j'ai commencé dans le nettoyage en 2007, de 2007 à 2009, c'était beaucoup plus facile de trouver des agents, de trouver du personnel. S'il y avait un truc qui n'allait pas, voilà, on leur disait, après, avec la façon de dire aussi : "Attention, ça, ça va pas, il faut procéder comme ça, comme ça." »

> « Je n'arrive pas à me lever le matin, parce que ben je sors et autres… c'est une personne qui a démissionné au final d'elle-même, puisqu'on lui a dit : "Tu ne respectes pas tes collègues, donc finalement on va te donner des tâches qui ne sont pas sympas. Tu vas faire des photocopies…" »

> « […] ces jeunes, ça sort le week-end, ça a du mal à venir bosser le lendemain ou c'est compliqué parce que voilà, le nettoyage, ce n'est pas un métier facile, surtout dans le… dans l'hôtellerie. Et donc, ça se décourage vite, c'est vite fatigué et ça ne vient pas bosser. »

Un deuxième parallèle est fait entre manque de respect de l'autorité et la jeunesse :

> « L'agent, voilà, comprenait et respectait ce qu'on disait. Et il y avait un respect de la hiérarchie. […] Aujourd'hui, on dit un truc, on se fait envoyer bouler, ils viennent plus bosser. Aujourd'hui, ils vont dire "allez-vous faire voir, je viens plus bosser" et ils s'en vont. Et si nous, on hausse la voix, on dit quelque chose, c'est l'Inspection du travail, c'est les Prud'hommes direct. C'est… il y a plus ce respect de… de la hiérarchie. »

■ Ils manquent de maturité et d'éducation, disent les recruteurs, qui évoquent le manquement aux normes et aux règles éducatives dites de base telles que la confiance, la politesse, le respect des plus expérimentés. Les extraits d'entretiens suivants avec des responsables d'équipe révèlent ces situations :

> « Les jeunes aussi, on peut avoir… Des fois, c'est sur des… des vols… Le vol dans les hôtels parce qu'il y a des gens qui vont venir, qui vont laisser un ordinateur portable ou ils vont laisser une tablette ou ils vont laisser un téléphone et là, on a eu le cas la semaine dernière… sur un hôtel, une stagiaire qui a piqué un téléphone. »

> « Je ne me serais jamais permis de parler d'une certaine façon à certaines personnes. Enfin, on m'a appris qu'il fallait un certain respect aux anciens… je pense qu'il y a certaines règles de politesse, de bien-vivre qui ne sont pas forcément captées par certains. »

> « Non, mais, il y a, je ne sais pas, moi… une façon de s'adresser aux gens, un manque de respect total. Et puis, je n'aurais jamais dit certaines choses comme certains jeunes que j'ai évoqués ont pu le dire à leurs supérieurs hiérarchiques, enfin… Moi, je n'ai pas été élevée comme ça… »

■ Ils représentent un véritable coût économique, car ils nécessitent un investissement en temps de formation. Ce temps d'encadrement des jeunes est un enjeu important souligné par certains recruteurs, qui mentionnent la fatigue permanente liée à l'énorme énergie déployée sans être sûr qu'elle aboutisse à quelque chose de pérenne.

> « C'est le pari de la fatigue. En général, les gens qui sont plus jeunes, ça demande plus d'énergie. Ça demande plus d'intervention, ça demande plus de cadrage, plus de formation. Donc c'est des gens qui sont forcément au démarrage moins opérationnels et moins vite, donc c'est une question de fatigue, une question d'énergie qui est fournie par les encadrants et les gens qui accueillent. Donc c'est ça, c'est pour ça que c'est un vrai pari… »

Quand l'échec de recrutement d'un jeune appelle l'ajustement de pratiques de sélection

Face à cette multitude de problèmes relatifs à la « jeunesse à employer », les recruteurs font face à des échecs dans leurs recrutements qui les conduisent parfois à modifier leurs pratiques**.** Ils ont alors recours à deux types de méthode :

- Soit en déléguant la conduite du processus de recrutement à un organisme externe (un cabinet de recrutement par exemple), sous-entendant ainsi que les compétences de réels spécialistes du recrutement leur permettent de mesurer « l'esprit d'entreprise » des jeunes et donc, d'éviter de nouvelles déconvenues :

> « Nous, on reste une petite entreprise avec nos moyens aussi. On les a formés pendant un an, et au bout d'un an ils sont partis parce qu'ils avaient un meilleur salaire… c'est la jeunesse actuelle. […] Et la vraie difficulté c'est d'arriver à fidéliser finalement des salariés, parce que j'ai l'impression que les jeunes aujourd'hui… ils prennent ce qu'il y a à prendre et il n'y a plus d'"esprit d'entreprise". […] Donc les gens voient vraiment salaire, j'ai l'impression, avant tout le reste. Donc aujourd'hui, on passe par un cabinet de recrutement externe… et je ne sais pas s'il y a un lien ou pas mais les gens qui sont arrivés par leur biais sont toujours là. » (Directeur, PME dans le secteur des crédits bancaires.)

- Soit en intégrant au processus de sélection le recours à un nouvel outil, sous-entendant ici que le dossier de candidature et le face-à-face qu'induit l'entretien ne peuvent leur permettre à eux seuls d'évaluer les savoir-faire des candidats sélectionnés :

> « Je pense aussi à un jeune où il y avait vraiment un problème de compétences, sur un service bien spécifique, technique. Il y avait vraiment un problème de compétences qu'on n'a pas détecté à l'entretien. D'où l'importance, sur le technique, de faire des mises en situation professionnelle. Parce que ce n'est pas en entretien que les personnels d'exploitation vont se révéler. Ils ne savent pas se vendre. Par contre, en les mettant en situation, on voit vraiment leur technicité, et c'est quand même ça qui nous intéresse. » (Chef de service, collectivité territoriale de taille moyenne.)

Cette incapacité des candidats sélectionnés à répondre aux exigences du poste que les procédures habituelles de recrutement (CV, lettre de motivation et entretien) n'ont pas permis de détecter a amené les recruteurs interrogés à introduire des mises en situation professionnelle dans leurs

modalités de sélection. Il faut toutefois souligner qu'ici, l'âge des candidats n'est pas mis en cause par les recruteurs, les expériences relatées faisant référence indifféremment à un·e jeune candidat·e comme à un·e plus âgé·e :

> « En fait, bon, on a commis une erreur une fois. Je… je vais la citer parce que c'était vraiment… on avait fait tout notre possible pour bien sélectionner nos candidats justement pour cette viabilité hivernale et on n'avait recruté que des gens qui avaient le permis poids lourd, on avait fait les tests psychotechniques avant le recrutement pour être sûrs que ces agents-là, bon, pourraient bien correspondre, parce que conduire une saleuse, c'est quelque chose qui est… enfin, qui peut être lourd de conséquences si… si vous avez un accident, etc. Donc il faut qu'on fasse très attention. On a une formation en interne et puis, on avait recruté un monsieur qui avait, allez, 55 ans, qui avait le permis poids lourd depuis 35 ans et puis, qui nous a mis le poids lourd dans un ravin parce qu'en fait, il n'avait pas conduit depuis 35 ans. Il avait eu le poids lourd au service militaire, mais bon, il n'avait pas conduit depuis, donc ça posait quand même quelques petits soucis. Donc ça, on ne le fait plus. On fait très attention à ça maintenant et… mais vous voyez, on peut passer à côté de quelque chose et commettre une erreur de recrutement. Voilà. » (DRH, collectivité territoriale de taille moyenne.)

3.2. La construction de « figures de jeunes » : des « bons » et des « mauvais » jeunes.

Des attributs aux figures

Les recruteurs sont interpellés par leurs propres expériences de terrain. Leur vécu les amène inconsciemment à produire des profils de jeunes qu'ils aimeraient recruter ou qu'ils pensent faciles à gérer, et des profils de jeunes compliqués, de mauvais jeunes à ne pas intégrer dans les collectifs de travail.

D'abord, les « bons jeunes » sont porteurs de qualités et de ressources intéressantes pour l'entreprise :

– Ils sont rarement négatifs **:**

> « C'est des jeunes … ils disent rarement non, c'est des gens, quand on a besoin d'eux, ils sont là. Ça, c'est plutôt agréable, si vous voulez, de pouvoir compter sur eux ».

– Ils sont motivés **:**

> « […] des personnes qui ont envie de s'en sortir… ces jeunes, il faut leur ouvrir une porte, quoi. Leur tendre la main et leur dire : "Mais venez. On va vous apporter…" Apportons-leur la formation et derrière, ça roulera, quoi… »

– Ils apportent une énergie nouvelle **:**

> « Je trouve que ce sont des gens qui amènent beaucoup de fraîcheur et qui vont vite. La personne doit avoir un BTS ou un bac + 2, mais il y a une agilité par rapport aux outils, mais aussi une vivacité d'esprit. Ça, je trouve que c'est vraiment agréable. Une débrouillardise. Et ce qui a péché, c'est le manque de vision globale, l'orthographe. »

– Ils sont doués **:**

> « Je suis persuadée qu'on apprend beaucoup des jeunes et qu'ils ont une autre vision du travail. Ils sont cools, ils sont zen, mais ils travaillent vite et bien. Avec les outils bureautiques, on sent que c'est

> complètement intégré. Sur les réseaux sociaux, ils sont très à l'aise. Mais après, voilà, ce sont des personnes qui, dans le cadre, parfois, vont faire des choses perso sur leur temps de travail, et ça ne les dérange pas si on les appelle à 19 h pour un dossier. Voilà. C'est d'autres contours, mais moi, je trouve que c'est très positif. »

Les jeunes perçus comme acteurs s'adaptent pour donner satisfaction, disent les recruteurs, sans faire de lien avec la présence chez ces jeunes de dispositions sociales et de ressources pour développer des logiques porteuses. Les modes de socialisation scolaire et familiale leur permettent en effet non seulement de détenir des titres scolaires mais aussi d'accéder à des savoir-faire et savoir-être fortement valorisés par les recruteurs.

En contrepartie se construit la figure du « mauvais jeune ». Les « mauvais jeunes » sont ceux qui ne possèdent pas les codes de l'entreprise, ils se retrouvent « enfermés » dans une catégorie qui leur interdit toute chance d'embauche. Les inégalités sociales de départ sont renforcées par des inégalités de traitement quand l'accès à l'emploi est corrélé à des caractéristiques personnelles perçues comme illégitimes dans le processus de sélection, par exemple posséder les codes de l'entreprise. C'est dans les contradictions des recruteurs – valorisation de différences individuelles et exigence d'une conformité aux normes de fonctionnement de l'entreprise – que peuvent se glisser des discriminations, y compris non intentionnelles. Les stéréotypes influencent les perceptions et le jugement social des recruteurs, jugement prédictif ou attributif porté sur les jeunes.

Les caractéristiques des « mauvais jeunes » n'en font pas une catégorie spécifique ou séparée des autres jeunes de milieux sociaux similaires ; à travers cette catégorie émerge une définition de ce qu'est un bon jeune recherché par un recruteur et une nouvelle grille de lecture des problèmes d'embauche ou de recrutement des jeunes dans la société. Les discours sur les « bons jeunes » s'opposent aux discours sur les jeunes sources de problèmes.

C'est bien à cette figure du « jeune source de problèmes » qu'il faut parfois « donner sa chance ». C'est le cas de recruteurs qui, de par leurs parcours et leurs trajectoires sociales, vont venir détourner les lectures classiques des critères de sélection pour permettre à certains de s'en sortir.

> « C'est encore un avis personnel, mais je trouve que tout le monde a le droit d'avoir sa chance. Et pour être issu d'un lieu, quartier difficile, avec un nom pas forcément français et… [*rires*] un visage et autres, avec des traits bien marqués, j'ai toujours eu beaucoup de mal à trouver des stages. Donc je trouve qu'aujourd'hui, c'est un peu rendre un petit peu à mon petit niveau, rendre la pareille à un jeune qui a beaucoup de mal… moi, j'ai eu du mal à trouver un emploi. Étant jeune, malgré un bac + 5 et une école qui m'a coûté 8 000 euros à Bordeaux, donc malgré cela, c'est difficile ou alors je trouvais mais à… au SMIC. C'est difficile de faire un bac + 5, et de commencer au SMIC. Moi ça m'a été difficile en fait. » (Directeur, PME dans le secteur des crédits bancaires.)

Les « bons » ou « mauvais » jeunes face aux changements sociétaux

Que le jeune soit perçu comme un atout ou comme inconvénient pour le recruteur, peu d'acteurs interviewés soulignent le décalage entre ce que sont les jeunesses dans la société et les mondes de l'entreprise ou du marché du travail et, notamment, le décalage entre les attentes de ces jeunes et celles de leurs employeurs :

> « C'est l'impression que j'ai qu'il y a un décalage. Alors c'est peut-être parce que moi je vieillis aussi,

> donc du coup je vois un décalage, et je pense que le monde du travail va devoir s'adapter à tout cela. »
>
> « Il y a quand même une inadéquation entre les gens qui sont formés, le système et à la sortie. Moi, je pense que c'est quand même un des soucis… Sur les compétences, sur la formation des jeunes… Bah ils savent plus écrire, ils ne savent pas lire. C'est tout. »
>
> « Les formations je pense que ce n'est pas adapté par rapport aux besoins justement des entreprises. C'est pour ça aussi que là il y a toute une inadéquation… »

Plus longtemps que par le passé, les jeunes restent socialisés par l'institution scolaire et leur famille. Quelques personnes soulignent qu'il faut tenir compte d'un changement majeur comme l'augmentation des niveaux de diplômes ou l'inflation des diplômes qui ont des effets sur les exigences des jeunes, en particulier des jeunes diplômés. Ces derniers développent des formes de négociation pour contribuer à augmenter leur salaire sous des formes diverses ou à améliorer leurs conditions de travail. On peut ici faire référence aux analyses développées par François Dubet (2018) dans son ouvrage *Les trois jeunesses*, soulignant que certains recruteurs insistent sur ce qui a changé chez les jeunes et dans la société, notamment la montée de nouvelles inégalités qui a un impact sur le recrutement de jeunes ayant une origine sociale plus modeste. L'expression de ces changements est illustrée dans les extraits d'entretien suivants :

> « Ils ne vivent pas dans une époque facile. »
>
> « Certains manquent de repères… le fait de travailler… dans une structure quand même bien cadrée peut des fois les aider… quand on emploie des jeunes, on les accompagne, on leur dit si… si ça ne va pas, on a… un service de prévention, on a une psychologue… on essaie de… les pousser le plus loin possible… pour qu'ils réussissent quoi. »
>
> « Je pense que la jeunesse vit une époque difficile. Elle peut peut-être des fois être démotivée. Dans beaucoup de domaines, on ne leur annonce que les côtés négatifs, alors que je pense que si on insistait sur les côtés positifs, ne serait-ce que même du travail, parce que quand on travaille, on est inséré, on a une vie sociale… on est reconnu quoi, on est considéré. »
>
> « Moi, je pense qu'il y a quand même pas mal de jeunes démotivés. Et puis… peut-être un manque… un manque de… de conseil, d'encadrement… de repères, on va dire. »

Le processus d'émergence des catégories « mauvais jeunes » et « bons jeunes », le sens que ces catégories recouvrent dans le contexte du recrutement et les usages que les recruteurs en font, en s'appuyant sur la comparaison de cas pas toujours situés dans les contextes de l'entreprise, ont indéniablement des effets sur la sélection des candidats. On note des imbrications étroites entre les phénomènes d'inégalités liés, entre autres, à la classe sociale et les jugements sur « la valeur » des jeunes. Les recruteurs mobilisent des termes et problématiques largement présents dans les discours du sens commun et ceux des politiques publiques.

La multitude des appellations pour parler des jeunes se traduit par une pluralité de processus de catégorisation à l'œuvre dans les discours des recruteurs. Les catégories sont des constructions sociales qui ont pour fonction ou utilité de « bien recruter ». Elles contribuent à la production de profils valorisés et par conséquent légitimes pour un poste donné. La catégorie devient un outil de classement des candidats au recrutement. Elle renseigne sur les priorités des recruteurs en sachant que les bons ou mauvais jeunes restent des catégories floues qui leur laissent une marge de manœuvre pour intégrer d'autres éléments qu'ils jugeraient utiles pour sélectionner les candidats. Plusieurs recruteurs ajoutent à leurs critères « le mérite » pour appuyer leur choix en faveur de jeunes

appartenant à des milieux défavorisés qui témoigneraient d'une motivation à « s'en sortir ». Dans tous les cas, il s'agit de réduire les incertitudes et/ou risques sur les qualités des profils recherchés.

3.4. Des anticipations adossées à des catégorisations

Du refus de catégoriser à la dynamique de catégorisation

La plupart des recruteurs veulent se défier des évidences à propos des jeunes, leurs discours tendent à mettre en avant que la complexité « est une qualité du regard porté sur l'objet » (Ardoino, Peretti, 1998, p. 21). Ils refusent de catégoriser, de regrouper ensemble des jeunes et de leur attribuer certaines caractéristiques communes ; pour eux, c'est gommer la complexité des réalités ou simplifier abusivement la réalité ou encore ne tenir compte que de la partie visible de l'iceberg, il faut creuser l'idée selon laquelle « la jeunesse est une catégorie qui a des contours mobiles » (Ihl, 2007, p. 125), il apparait ainsi assez clairement que l'approche catégorielle est également ressentie comme un obstacle à une dynamique de pensée.

S'ils refusent la catégorisation, c'est parce qu'elle produit des stéréotypes et des préjugés, un même processus pouvant opérer chez les uns et les autres sous une même forme ou des formes différentes. La compréhension du processus est plus porteuse que les clivages induits par la catégorisation et, pourtant, les acteurs interrogés nous livrent leurs réactions face à ce mécanisme quasi naturel de catégorisation :

> « Je ne mets pas d'étiquettes… Je ne mets jamais de petites étiquettes comme ça sur des gens ». […] J'ai vraiment horreur de catégoriser et que l'on me catégorise… et je refuse que l'entreprise soit catégorisée avec un label "diversité"… le principe même de la catégorisation… est à l'origine de beaucoup de problématiques dans la société. […] Catégoriser la boîte, les catégoriser eux, les faire rentrer dans un carcan, déjà c'est leur couper les ailes, c'est les limiter, quoi. Donc si on commence en plus à catégoriser l'entreprise, c'est aussi les mettre dans un carcan et leur donner l'image que potentiellement, ils vont se limiter, ils ne pourront pas faire ça. » (Responsable diversité RH, entreprise de média public.)

> « J'ai horreur de catégoriser… Non, à chaque fois, les profils, c'est tellement varié, tellement diversifié… il y a des jeunes gens, au premier rendez-vous, à la première lecture, j'aurais dit "je ne sais pas si on va la ou le prendre" et, en entretien, on dit : "c'est génial, il faut…" […] Les catégories… on essaye de ne pas rentrer dans cette analyse-là. Mais c'est sûr qu'un jeune de banlieue, s'il a un certain style vestimentaire et s'il a un style de langage qui n'est pas approprié… il n'a aucune chance d'être recruté chez nous. Fort heureusement, il y en a qui sortent un peu du lot… on a aussi des exemples de personnes qui ont réussi à… à progresser dans notre boîte. Mais les exemples sont… malheureusement très très rares ». (Directeur régional des sites, entreprise de grande taille dans le secteur du loisir.)

> « Je ne veux pas faire des catégories et des schémas. Je dirais, c'est… ça fait plus de 30 ans que je suis en ressources humaines et je n'ai pas fini de voir des comportements qui m'étonneront encore. […] on ne pourrait même pas faire des séparations entre comportement masculin ou féminin, parce que l'on va avoir des femmes qui vont être très effacées ou très, très *strong* au niveau de leur façon de se présenter et absolument l'inverse aussi chez les hommes. En fonction des âges, il n'y a même plus d'écart, c'est-à-dire que l'on va avoir des jeunes gens qui ne vont avoir que 20 ans, mais qui vont faire preuve d'une maturité de dingue et d'autres qui en auront 26 ou 27 et qui vont être super timorés. Non, il n'y a pas de profil type. Et c'est ça qui est *fun*. » (Directeur de structure, PME service informatique.)

Tout en refusant de catégoriser, l'analyse des entretiens des recruteurs met en évidence des dynamiques de catégorisation aux contours mouvants abordent la question des profils dans leurs expériences de recrutement. Celui-ci « est associé à la scène emblématique de la rencontre entre le recruteur et le candidat, dans un espace-temps quasiment limité à cette interaction… et décisif » (Larquier, Monchatre, 2014, p. 43).

Le recrutement est une démarche qui fait appel à des référentiels pluriels qui peuvent s'élaborer et intervenir au fur et à mesure du processus même de recrutement dans un contexte où les critères se sont multipliés : « À la formation ou l'expérience qui qualifient pour un emploi se sont ajoutées les aptitudes », la « personnalité », les « compétences », la « motivation », la « présentation »… Des qualités toujours plus diversifiées qui, loin de se compenser, se cumulent, et sont désormais requises pour permettre aux candidats à l'emploi d'être considérés comme « bons pour le service » (Larquier, Monchatre, 2014, p. 42), certains faisant également intervenir des qualités morales.

Des anticipations pour limiter les risques de recrutement de jeunes

La dualité des recruteurs s'avère d'autant moins énigmatique que, d'une certaine façon, ces derniers ne peuvent pas ne pas tenir compte de la variable du jeune âge dans leurs pratiques de recrutement. En effet, le recrutement de candidats « juniors » est associé à une prise de risque. Dans ce cadre, le jeune âge se retrouve, quelque part, nécessairement mobilisé, dans le cadre d'anticipations qui visent à minimiser ou, plus largement, à rationaliser, le risque du recrutement précisément d'un jeune. Les recruteurs cherchent dès lors à faire des paris raisonnables, qui, nous le verrons ultérieurement, prennent d'ailleurs souvent la forme de paris individualisés, le jeune âge surgissant *via* des anticipations sur les qualités des jeunes.

Il s'ensuit une sorte de « valse » des anticipations, entre anticipations « positives » favorables à l'embauche de jeunes et anticipations « négatives » décourageant le recrutement des postulants « juniors ». Cette « valse » des anticipations positives *vs* anticipations négatives peut concerner un même poste mis au recrutement. En ce sens, tel qu'il transparaît dans ces anticipations, le jeune âge peut, d'un côté, être représenté par les recruteurs comme une chance, et, de l'autre, faire figure d'inconvénient potentiel.

Une chargée de recrutement à la mairie d'une grande ville mentionne ainsi à la fois l'intérêt qu'il pourrait y avoir à recruter un jeune pour redynamiser une équipe et son inquiétude quant à la possibilité pour cette jeune recrue potentielle, et par extension pour l'encadrant, de pouvoir cohabiter avec des coéquipières plus âgées et de se fondre ainsi au sein du collectif :

> « Redynamiser, par exemple, là, j'ai eu un recrutement récent d'une assistante dans un service, où les assistantes sont proches de la retraite et on a besoin de donner un peu de sang neuf à cette équipe. Donc elle, elle va arriver en développant toutes les nouvelles technologies, en apportant ce côté-là qui manque à ce service et redonner un peu d'énergie. Et ne pas se retrouver avec des assistantes de la même génération, ce qui peut parfois être compliqué à gérer pour le manager. Mais là, voilà ça donne un souffle et puis c'est dans ce sens-là. Pareil, le technicien projets bâtiments, lorsque je disais du relationnel, là-dessus c'est un pari, parce que c'est être en contact avec les entreprises, dans le milieu du bâtiment c'est assez bourru, entre guillemets, lui est tout jeune, il sera accompagné là-dessus. Sur le fait qu'il soit jeune et qu'il soit en position d'imposer des décisions de la collectivité, sur des travaux à réaliser. » (Chargée de recrutement, grande collectivité territoriale.)

De telles anticipations servent à mesurer le risque associé au recrutement potentiel d'un jeune, et le cas échéant à réduire ledit risque. Et les interrogations peuvent alors fuser, évoquées par exemple par cette même chargée de recrutement, et déboucher tant sur un feu vert à l'embauche potentielle qu'au constat d'une prise de risque trop importante au regard des équilibres en vigueur au sein de l'équipe d'accueil de la nouvelle recrue.

Au fond, la variable du jeune âge ne manque pas d'être présente *in fine* dans le recrutement parce que les professionnels intervenant au cours du recrutement la font en quelque sorte surgir dans le cadre de leurs anticipations. Les anticipations négatives concernent par exemple de manière privilégiée le manque d'expérience, notamment lorsque le poste à pourvoir exige de l'encadrement, ce qui peut conduire à écarter très vite *a priori* la candidature jeune. Les anticipations se font positives lorsque le recruteur croit pouvoir détecter en un jeune candidat un potentiel qui permet d'envisager, en cas de recrutement, un véritable « retour sur investissement ». L'hypothétique recrutement d'un junior met en jeu un « pari » au sens positif de ce terme.

La mobilisation du jeune âge par les recruteurs rencontrés *via* des anticipations positives ou négatives s'adosse à des stéréotypes qui renvoient aux « bons » et aux « mauvais » jeunes. L'âge se trouve ainsi associé à des catégories, qui constituent des typifications au sens de Peter L. Berger et Thomas Luckmann, conférant une certaine consistance et stabilité aux jugements des recruteurs. Ces stéréotypes orientent l'activité cognitive des professionnels et facilitent le processus de prise décision (Hamilton Krieger, 2008). Il n'est donc pas surprenant de les voir à l'œuvre dans les jugements des recruteurs, ce dont témoigne l'échange qui suit entre un enquêteur et un responsable technique d'une entreprise de média public :

> Enquêteur : Donc, en gros, jeunes : technicité, digital natif, etc. Vieux : narration, talent littéraire.
> Responsable technique : Ouais, c'est ça.

Or, ainsi que la littérature sur le jeu des catégorisations dans l'activité cognitive l'a d'ores et déjà largement documenté, il s'avère que ces mêmes stéréotypes attachés à l'âge et plus précisément encore au jeune âge, actifs dans les anticipations des recruteurs et ainsi présents dans les pratiques mêmes de recrutement, sont susceptibles d'être maniés inconsciemment par les recruteurs. Aux yeux des professionnels, ces stéréotypes représentent en réalité des qualités « naturelles » des jeunes, et plus encore de véritables compétences de ces « juniors ». Dans la mesure où la question de l'âge n'est pas posée en termes de discrimination mais en termes de pari sur les compétences des jeunes, la mobilisation de tels stéréotypes ne présente nullement un caractère discriminatoire de leur point de vue.

Ces stéréotypes peuvent prendre une coloration positive ou négative, qui rend compte pour partie de la possible dualité des anticipations des recruteurs à l'égard des jeunes et de l'incertitude qui pèse sur les arbitrages requis par le processus de recrutement. Au sein d'un même extrait d'entretien, un responsable recrutement résume le relatif embarras qui peut en découler, lorsque les stéréotypes positifs sont contrebalancés par des stéréotypes négatifs, selon des modalités qui ne se réduisent pas en la matière à une simple arithmétique :

> « Ici, les gens partent du principe que les jeunes sont ouverts, plutôt souples, qu'ils apprennent plus vite qu'un autre et que, concrètement, il y a plein d'avantages. Mais il y a un inconvénient majeur : c'est que les jeunes ne sont pas déjà allés dans des environnements similaires, donc ils doivent apprendre. »

Mais le jeu des stéréotypes peut aussi s'avérer plus univoque lorsqu'ils convient par exemple à des

anticipations positives claires, à l'image d'un responsable recrutement et développement :

> « Ça apporte bah des nouvelles idées, se mettre à la page aussi, se mettre à jour sur des… être en veille, enfin sur des nouvelles… méthodes de travailler, et puis que… Non, je trouve que ça, enfin, ça… Sur du moyen, long terme, ça fonctionne bien au niveau de la performance de l'équipe, et des gens de l'entreprise. Donc non, c'est nécessaire. »

Quoi qu'il en soit, la variable jeune âge s'impose dans les pratiques et jugements des recruteurs. Elle est en effet associée à une prise de risque que les recruteurs cherchent à rationaliser dans le cadre d'une activité souvent collective engageant des anticipations, qui ne se présentent pas toujours comme univoques, mais peuvent en quelque sorte s'entrechoquer, sinon se contredire.

In fine, les professionnels tentent de procéder à des paris raisonnables et s'efforcent pour cela de réduire l'incertitude, au terme d'arbitrages favorables ou défavorables au jeune âge, selon les situations qu'ils rencontrent et les contraintes auxquelles ils sont soumis. La valse des anticipations perçues comme rationnelles par les recruteurs leur permet aussi pour ne pas embaucher certains profils de jeunes, notamment ceux qui ne possèdent pas les codes de l'entreprise ou encore des jeunes descendants d'immigrés.

Pour les employeurs, les contraintes liées au type d'activité, à la taille de l'entreprise, conjuguées aux demandes des clients les conduisent à exclure certaines catégories de jeunes. Ils mettent en avant des arguments de gestion du personnel comme, par exemple, le risque de conflits au sein des équipes de travail pouvant nuire à la productivité. Les anticipations sont le résultat de l'impact supposé d'autres acteurs aux attitudes et aux pratiques discriminatoires. Le recruteur ne ferait que subir ces acteurs pour éviter tout risque et problème de recrutement. Les causes des anticipations sont donc à rechercher du côté des caractéristiques et des comportements de jeunes et de leurs parents, qui n'éduquent pas bien leurs enfants, ou du système éducatif, qui ne répond aux besoins des entreprises. Lors du processus de recrutement interviennent les effets d'une sélectivité en amont, *via* les processus de socialisation familiale et scolaire qui influent sur les jugements des recruteurs, parfois à leur insu. Ces derniers prennent acte des différences de comportements, de savoir-être et savoir-faire, de niveau de qualification et de diplômes, et font avec ces constats. La société est également incriminée par certains recruteurs parce qu'elle permet au jeune de ne pas travailler en lui donnant des droits. En définitive, ce n'est pratiquement jamais de la responsabilité ou de la faute des recruteurs ou du fonctionnement de l'entreprise, qui refuse toute prise de risque.

Des processus de sélection et de catégorisation corrélés

Les discours des recruteurs témoignent de la professionnalisation de leur fonction, qui s'inscrit dans une division du travail entre experts et opérationnels, dans un contexte de renforcement de la législation anti-discrimination où l'enjeu est de sécuriser la sélection sur le plan juridique et de veiller à la bonne réputation ou image de l'entreprise.

Emmanuelle Marchal (2015) met bien en évidence que les recruteurs sont confrontés à de multiples incertitudes sur les « qualités des candidats » ou compétences. Il existe ainsi de nombreuses façons de valoriser les jeunes et de traiter leurs compétences en fonction des postures des recruteurs, des objets et méthodes qu'ils valorisent. : « Le recrutement est une situation où l'on cherche à individualiser et

décontextualiser la compétence et c'est ce qui pose problème ».

La catégorisation leur permet de réduire la complexité de leur travail en découpant et hiérarchisant, ce qui facilite la compréhension et la maitrise du processus de recrutement. Elle contribue aussi à assurer la cohérence de la représentation en orientant la sélection des informations sur les jeunes et leur interprétation, grâce à des représentations à la fois stables, pour maintenir une cohérence dans leur perception, et flexibles de façon à s'adapter à une grande variété de situations et de contextes, les catégories comprenant des traits et propriétés des jeunes indépendants du contexte et des traits et propriétés qui dépendent du contexte dans lequel la catégorie est activée.

La catégorisation se produit de manière spontanée dans les discours, sur la base de croyances et de jugements préconçus ; elle aide les recruteurs à donner du sens à leur décision dans la mesure où elle permet d'identifier des bons profils, d'anticiper des événements futurs et d'attribuer des causes aux difficultés rencontrées. Ainsi, on ne sélectionne plus seulement à partir de caractéristiques objectivement différentes et il devient compliqué en cas de pluralité de motifs qui déterminent le choix du recruteur d'identifier celui qui est déterminant ou celui qui est discriminant.

Tous disent qu'il ne faut pas catégoriser, mais tous catégorisent quand ils décrivent leur expérience de recrutement de jeunes dans laquelle ils font intervenir ce que seraient les logiques de jeunes pour en parler positivement ou négativement. Il y a un discours général sur les jeunes, puis les catégories apparaissent quand les professionnels se réfèrent à des cas précis ou à des situations concrètes auxquelles ils ont été confrontés : là intervient une multitude de critères pour catégoriser les jeunes selon qu'ils apparaissent « légitimes » ou « illégitimes » à être recrutés dans l'entreprise.

- ***Une première catégorisation est introduite via le système éducatif***

La jeunesse a partie liée avec le système scolaire : les jeunes des banlieues, associés à la jeunesse populaire en échec, sans qualification ni diplômes, sont opposés à la jeunesse dorée, diplômée, avec un discours plus stéréotypé à propos des « diplômés bac + 5 » : ce sont ceux qui se font un CV, ne restent pas dans l'entreprise, sont exigeants et cherchent à négocier. Ce que résume de manière exhaustive la parole de nos recruteurs :

> « Ils sont très exigeants sur pas simplement le poste, ils sont exigeants sur ce qu'on peut leur apporter, sur ce qu'ils peuvent avoir dans les conditions de travail, les avantages qui peuvent être proposés, … ils sont plus exigeants que ne l'étaient les générations précédentes… »
>
> « Un jeune aujourd'hui ne va pas passer 5 ans sur un poste et attendre qu'il y ait une évolution […]. »
>
> « […] des jeunes diplômés, qui étaient dans un environnement où on les a convaincus que leur diplôme valait de l'or, sur le terrain, sur le marché… et lorsqu'ils se retrouvent face à notre… grille de salaires, ils ne comprennent pas… il y a une incompréhension entre eux et nous…, pour certains, ils ne demandent pas, ils exigent. »
>
> « On a eu un candidat qui a refusé le poste parce qu'on lui ne proposait pas la voiture de fonction, le téléphone… Voilà, ils ont des exigences que n'ont pas les anciens. »
>
> « C'est des mômes qui sortent d'écoles d'ingénieurs, qui ont un melon comme ça, pour un peu qu'ils ont eu un tuteur ou un maître d'apprentissage qui… leur a dit que si tu ne gagnais pas 4 000 euros net par mois, tu avais raté ta vie, qu'à bac + 5, tu es génie… Ah oui, il y a beaucoup de bourrage de crâne. […] Ça dépend des tuteurs, ça dépend des maîtres d'apprentissage, ça dépend de certains profs. »

- ***Une deuxième catégorisation apparaît dans le sillon du rapport qu'ont les jeunes avec le travail***

> « Mais, j'ai vu des situations, depuis plusieurs années. Waouh ! Quand même, on est un peu surpris, du jour au lendemain la personne qui dit : "Ben non, j'arrête. – Mais, t'as un CDI derrière ? Tu vas faire autre chose ? – Non, non, j'en ai marre, j'arrête." Donc, ils n'ont rien, ils se mettent au chômage, ou pas, d'ailleurs… ils viennent négocier la rupture conventionnelle pour pouvoir toucher le chômage… je me rends compte que la société ne facilite pas aussi le fait de rester… Parce que, ils se mettent au chômage, ils viennent vous dire : "De toute façon, je gagne plus au chômage qu'à venir travailler." »

- ***Une troisième catégorisation se révèle quand les acteurs font apparaître dans leur discours la variable des « zones géographiques de résidence »***

On se réfère ici aux jeunes dans leur contexte, dans leur territoire avec ses spécificités :

> « J'ai horreur des généralités… il y a peut-être la région parisienne qui fait qu'on est dans un autre cadre aussi, peut-être un bassin d'emploi qui est plus complexe, et puis, peut-être, des comportements différents… Je pense que j'aurais plus de mal à fidéliser à Paris… qu'en province. Clairement, je pense que sur l'Île-de-France, il y a à la fois, je pense, une… peut-être une… un non-attachement aux entreprises, du fait de la diversité des entreprises et du fait du potentiel de… de changement… Ouais, et on ne se soucie pas forcément des collaborateurs, on est très individualiste et on a… enfin, ils sont très individualistes… »

> « Non, ça dépend. Et ça, c'est vrai, ça dépend des villes. Il y a des villes où les jeunes, ça va bosser et d'autres, non, ça va… Sur Paris, les jeunes, ils bossent. Sur Amiens, ça fait deux jours et après, ça s'en va. Ils ne restent pas. Ce n'est pas les mêmes mentalités. C'est… c'est ça qui est compliqué… »

- ***Une quatrième catégorisation se voit mise au jour quand les recruteurs évoquent l'origine ethnique des candidats et/ou des employés.***

Soit sur un mode négatif :

> « Donc oui, les jeunes du Maghreb… elles, oui, on évite… en dessous de 30 ans, on évite de les prendre… c'est que les personnes d'origine étrangère… pour les personnes d'Afrique centrale… eux, souvent, c'est des faux papiers. »

Soit sur un mode positif :

> « On ne regarde pas la nationalité, mais la compétence… En statistiques, on a beaucoup d'Asiatiques et de personnes du Maghreb. Donc on a des Laotiens, des Vietnamiens, des Thaïlandais… des… des Chinois. Après, tous les pays du Maghreb, quelques Africains, des personnes de l'Europe de l'Est … je n'arriverais pas à vous dire si c'est les diplômés, les moins diplômés. C'est… plus les hommes que les femmes, c'est vraiment équivalent.
>
> – *Vous avez beaucoup de personnes des banlieues… ?*
>
> – Oui.
>
> – *Est-ce que là, l'accent est aussi un problème ?*
>
> – Ils peuvent être des banlieues sans avoir d'accent… après, qu'ils viennent des banlieues et qu'il y ait un beau diplôme, en général, l'accent, c'est gommé.
>
> – *Des personnes voilées, des personnes de couleur ?*
>
> – De couleur, oui, il y en a. Il y a une mixité ici et après, on a un règlement intérieur : pendant que les personnes travaillent, elles n'ont pas de voile. Après, le midi, si elles font leur sport voilées, mangent à la cantine voilées… » (Directeur, PME dans le secteur des crédits bancaires.)

Les notions d'ouverture ou de fermeture des catégories sont présentes, les extraits d'entretiens ci-dessus montrent que l'appartenance à une catégorie n'est pas immuable. Des jeunes peuvent sortir ou pas d'une catégorie, l'exemple du jeune de banlieue diplômé qui a un accent en témoigne ou encore des femmes maghrébines qui ne sont plus embauchées dans cette entreprise. Le statut de diplômé pour des jeunes de banlieue agit comme une forme de caution sociale et morale, gage de conformité aux attendus implicites de l'entreprise. Il neutralise « le risque associé à ces jeunes », qui s'ajoute au risque lié à l'incertitude de la « valeur » du profil du candidat consubstantielle du travail de recrutement (Marchal, Rieucau, 2010). Lorsque le recruteur est confronté à un jeune de banlieue diplômé, jeune dont un des attributs est en contradiction avec ses représentations sociales des jeunes de banlieue, il change sa grille de lecture.

- ***Une cinquième catégorisation émerge des situations familiales des jeunes :***

> « Par contre, on a des jeunes qui vont avoir une expérience de vie personnelle, qui du coup va être très, très forte, cette expérience de vie et qui vont être amenés à se "démerder"… et du coup, ils vont être super volontaires pour apprendre, pour ci, pour là. Et ces gens-là sont plutôt des profils intéressants, en fait… Que ceux qui arrivent et qui disent : "Ben, c'est Pôle emploi qui m'a dit de venir…" C'est limite s'il ne faut pas que je mette un coup de tampon sur sa feuille pour lui dire qu'il est bien venu à l'entretien, quoi. »

Les recruteurs ont recours à la catégorisation, à leur insu ou volontairement, *via* plusieurs entrées ou variables qui peuvent s'imbriquer dans les pratiques de recrutement. On repère différentes catégories : celles relatives au sens commun, aux médias, aux institutions étatiques *via* l'âge, etc., mais aussi aux catégories morales définissant des règles de comportements, savoir-être acceptables avec parfois des références à plusieurs constructions sociales. Les catégories, mouvantes, instables, voire contradictoires, leur permettent de gérer la complexité du processus de recrutement avec un souci constant de se protéger de tout problème lié à une erreur de jugement. Maitriser le risque semble être une norme qui fait le consensus au sein des équipes concernées.

On saisit un début de processus de catégorisation, lorsque les recruteurs abordent ce que recouvre pour eux la notion de jeune, processus qui s'accentue quand ils se réfèrent aux problèmes posés par le recrutement de jeunes aux profils recherchés ou à éviter. Les catégorisations ont une capacité à agir sur les pratiques de recrutement, elles ont un usage, un pouvoir qui peuvent (ou pas) échapper aux acteurs du recrutement.

Les catégorisations présentes tentent à masquer ou à reléguer au second plan la variable de l'origine sociale et de l'origine ethnique, jamais abordée directement, mais *via* les notions de banlieue et de territoire, sauf dans un seul entretien où le recruteur est interpellé directement, notamment sur l'origine ethnique. On se rend compte alors de l'importance des liens entre processus de catégorisation des jeunes et définition des problèmes qu'ils posent et de leur impact sur les pratiques des recruteurs.

Ces catégories ont acquis dans le temps une efficacité lors des recrutements qui repose sur l'administration de la preuve à l'aide des expériences passées, positives ou négatives, des recruteurs. En effet, les recruteurs mobilisent les savoirs et savoir-faire acquis lors d'expériences anciennes ou récentes pour produire des effets de classification de profils de jeunes ou de problèmes rencontrés suite à l'embauche de jeunes. Il importe de préciser qu'ils nuancent souvent leurs propos en affirmant la spécificité des contextes d'embauche, que ce soit pour le jeune ou pour l'entreprise, avec parfois un

discours dépréciatif sur la place accordée aux jeunes au sein de l'entreprise et/ou dans la société. Ces savoirs constituent un socle à partir duquel les questions de recrutement de jeunes sont réorientées autour de l'émergence d'une volonté d'amélioration des modalités de recrutement.

Un résultat de cette recherche est qu'elle nous permet de contextualiser la catégorisation et son usage dans les pratiques de recrutement. On constate ainsi que les catégories construites ne sont pas le résultat de modes opératoires délibérés, mais le fruit d'expériences pratiques dans le temps et dans l'espace. Les processus de catégorisation sont situés, ils dépendent des contextes de l'entreprise et de leurs besoins.

Les pratiques de recrutement des jeunes s'inscrivent dans des contextes où la dimension de la discrimination n'apparait pas ou ne semble pas centrale, les liens entre différents contextes, celui du jeune et celui de l'entreprise font intervenir des choix possibles, des opportunités, des risques. Par exemple, la difficulté à fidéliser des jeunes n'induit pas les mêmes catégorisations ni les mêmes configurations d'acteurs, car ce problème suit des cheminements différents et touche des jeunes aux profils différents : des jeunes diplômés qui se font un CV, des jeunes qui ne supportent pas les horaires les obligeant à se lever trop tôt. L'analyse des processus de catégorisation permet de montrer les décalages entre ce que sont les jeunes, *via* les processus de socialisation au sein de la famille et du système éducatif, et ce que les recruteurs attendent d'eux en termes de comportement et de savoir-être pour s'intégrer dans l'entreprise.

Les catégories fonctionnent sur la base d'indices enrobés sous des appellations qui peuvent concerner principalement les jeunes, mais aussi d'autres groupes d'âge. Ce rappel de la part de certains recruteurs contribue à produire des catégories aux contours de plus en plus mouvants, dont le rôle est de gommer toute forme d'objectivation du processus de recrutement, voire de masquer les pratiques qui peuvent devenir discriminatoires.

4. La variable du jeune âge dans le « jeu » de recrutement

Dans les discours des recruteurs rencontrés, la question de la place de la variable du jeune âge dans les pratiques RH de recrutement s'organise d'emblée autour d'une dualité. D'un côté, nombre de recruteurs déclarent ne pas prendre en compte l'âge et, plus précisément, la variable du jeune âge, dans leurs pratiques. Pour une part, cette dernière paraît donc absente. De l'autre, toutefois, les recruteurs décrivent des situations et des logiques dans lesquelles le jeune âge se trouve mobilisé par les acteurs impliqués. Pour une autre part, la variable semble donc bel et bien présente. Cette présence-absence de sa mobilisation tient en réalité à la séparation de deux types des scènes[10] du recrutement. Le jeune âge se trouve en effet souvent évincé d'un premier type de scène, que je propose d'appeler la « scène sélective formelle du recrutement ». *A contrario*, l'âge se trouve convoqué dans un second type de scènes[11], qui recouvre en réalité une variété de scènes ayant simplement en commun de ne pas relever de la scène sélective formelle du recrutement.

En d'autres termes, en dépit de l'affichage fréquent de son éviction en tant que critère sur la scène sélective formelle du recrutement, tout se passe comme si, dans le même temps, le jeune âge ne pouvait pas ne pas être présent dans les pratiques de recrutement, se déployant alors sur des scènes « alternatives ».

4.1. La scène sélective formelle du recrutement

Les recruteurs font montre d'une dualité au sens où leurs discours procèdent à une distinction implicite – c'est-à-dire qui n'est pas « théorisée » comme telle par les acteurs – entre deux sortes de scènes sur lesquelles se joue le recrutement.

Ils délimitent spontanément, tout d'abord, une sorte de périmètre formel du recrutement à l'intérieur duquel la variable jeune âge ne saurait être présente. Ce périmètre correspond à ce que nous pouvons appeler la scène sélective formelle du recrutement, qui recouvre l'ensemble des opérations formelles de recrutement (tri des cv, entretiens notamment) mises en œuvre dès lors que des candidatures effectives ont été reçues par les services RH, candidatures qu'il s'agit dès lors de départager. Sur ce premier type de scène, les discours collectés sont le plus souvent formels : le critère de jeune âge ne saurait y avoir cours en tant que tel. C'est là une exigence normative ou morale associée à cette scène sélective formelle du recrutement. C'est là également un impératif d'efficacité.

Dans ce cadre, seul compte le profil comme le souligne cette chargée de recrutement à la mairie d'une grande ville : « Mais pour moi, ce qui est important c'est le profil. Je m'arrête pas à l'âge du candidat (…). » Les recruteurs affirment, pour beaucoup d'entre eux, ce primat donné aux compétences

[10] Nous proposons d'avoir recours à la notion de scène pour désigner des configurations d'interactions et de relations sociales distinctes à travers lesquelles se déploie le recrutement. Une telle perspective procède de l'appui sur les travaux de Goffman (1973) et d'Elias (1991).

[11] Nous proposons ici de parler de scènes complémentaires et non pas de coulisses : l'enquête ne nous a effet pas permis d'accéder aux coulisses du recrutement *stricto sensu*.

et au jugement sur ces dernières, au regard bien sûr de leur adéquation aux prérequis du poste, comme fondement légitime et optimal de la sélection. Pour la DRH d'un conseil départemental, sur la scène sélective formelle du recrutement, les recruteurs, qui n'auraient d'autre choix que d'ignorer le jeune âge dans leurs pratiques, de facto ne prendraient jamais en compte le jeune âge en tant que tel :

> « Alors, préférer ne pas prendre un jeune parce qu'il est jeune, ça ne nous est jamais arrivé. Préférer prendre un vieux parce qu'il est vieux, ça ne nous est jamais arrivé non plus. C'est… c'est… comment vous dire ? C'est… on essaye vraiment de… on n'a pas d'idées préconçues sur le recrutement des jeunes ou le recrutement des vieux. C'est… c'est plutôt : on recrute les gens sur la prestation qu'ils font, le CV qu'ils ont et voilà, les compétences qu'ils nous semblent avoir acquises. »

Il en résulte, sur ce premier type de scène, une invisibilité du jeune âge, plus ou moins délibérée. En effet, si la primauté morale et économique donnée au jugement sur les compétences relève clairement de pratiques de recrutement RH, l'autocensure des candidats, lorsque par exemple un ou une jeune « s'interdit » de postuler à une offre d'emploi qui requiert une expérience d'encadrement, constitue un facteur qui, selon les recruteurs, échappe en grande partie à leurs pratiques et à leur volonté. Au total, lorsque le recrutement se tient sur la scène sélective formelle, au sens où nous l'avons définie plus haut, la variable jeune âge est évincée ou est invitée à s'effacer des pratiques. Pour d'aucuns, il s'agirait même d'une nécessaire indifférence à l'âge. C'est ainsi que la DRH d'une commune de taille moyenne affirme :

> « Il y a également l'affirmation d'un principe d'indifférence à l'âge : en fait, la priorité, c'est l'emploi, les compétences que l'on peut trouver. Après, que ce soit un jeune ou un moins jeune, le tout c'est qu'on ait le candidat qui va être opérationnel. L'objectif est qu'il soit opérationnel. »

Il n'est pas jusqu'à ce responsable technique au sein d'un grand groupe d'audiovisuel qui, en dépit de son discours en apparence différent sur ce point, ne professe *in fine*, à sa manière, et avec son langage, ses mots, une sorte de doxa du recrutement, qui ne cherche pas spécialement à promouvoir le jeune âge. C'est là une déclinaison quelque peu spécifique de cette non-prise en compte de l'âge, dans la mesure où elle s'inscrit dans une volonté de diversifier les équipes. Simplement, la volonté de diversité assumée par ce responsable technique au sein d'un grand groupe audiovisuel ne concerne pas une éventuelle action spécifique sur telle ou telle variable, dont le jeune âge, entre autres, mais une politique générale agissant sur l'ensemble des variables dans un souci de composition des équipes. Un objectif de diversité générique se trouve ainsi préféré à un objectif de diversité spécifique, conduisant au non-affichage d'une promotion particulière de la variable du jeune âge :

> « Néanmoins, dans mes recrutements je n'ai jamais fait de crise de jeunisme. C'est facile à prouver, c'est-à-dire que cette année, en début d'année, j'avais deux postes de monteur. Il y en a pour lequel il y a eu finalement un désistement et qui n'est pas pourvu, qui sera donc à pourvoir en septembre. Sur l'autre poste de monteur, j'ai pris quelqu'un qui a 60 ans. Donc aucune crise de jeunisme. »

Sur cette scène formelle du recrutement, les recruteurs agissent selon LE profil. Dans ces conditions, ils déclarent ne pas tenir compte de l'âge au nom à la fois de la justice et de l'efficacité. Pour autant, et dans le même temps, les recruteurs raisonnent également, non pas selon LE profil mais selon les profils. Ils peuvent alors être amenés, au regard notamment de la rareté des dits profils sur le marché du travail, à développer une action volontariste en direction du jeune âge ou *a minima* à se résoudre à confier des responsabilités de management importantes à des jeunes, autrement dit à réintroduire dans les deux cas évoqués la variable du jeune âge dans les pratiques de recrutement, sur un autre

type de scènes que la scène sélective formelle. C'est ainsi de sa propre initiative, sans même y avoir été invitée d'une manière ou d'une autre par l'enquêteur, que la chargée de recrutement à la mairie d'une grande ville évoquée plus haut ouvre une brèche dans sa doxa du recrutement indifférente à l'âge en soulignant que, dans les faits, l'application de ladite doxa dépend des situations et surtout des profils :

> « Ça peut dépendre quand même… quand je vous dis ça, en même temps, je me dis qu'il y a peut-être des métiers sur lesquels les jeunes peuvent avoir des performances un peu meilleures ou il y a des métiers sur lesquels l'expérience peut apporter davantage. »

4.2. Les scènes complémentaires

En d'autres termes, à côté de la « scène » sélective formelle du recrutement, les discours des recruteurs tendent à délimiter implicitement une autre sorte de scène « complémentaire » dans laquelle le jeune âge est là, visible et mobilisé dans le cadre de pratiques RH. Les entretiens sociologiques révèlent ainsi tout à la fois l'absence de la variable du jeune âge sur la scène sélective formelle et sa présence dans plusieurs scènes qui, en dépit de leur variété, présentent ce trait commun justifiant leur regroupement sous l'étiquette de scènes « complémentaires », celui précisément d'être des espaces de déploiement de pratiques de recrutement en dehors de la scène sélective formelle. Cette scène « complémentaire », résolument « âgiste », là où sa grande sœur sélective formelle se veut volontiers « non âgiste », comprend en réalité trois scènes distinctes, respectivement une scène en amont, une scène en aval et des scènes interstitielles.

En amont de la scène sélective formelle

Tout d'abord, une première scène se tient amont de la scène sélective formelle du recrutement. Elle recouvre les actions entreprises par les services RH spécialisés ou les acteurs non spécialisés ayant la charge du recrutement, avant la phase de sélection formelle proprement dite. Ici, lorsqu'il s'agit par exemple d'essayer de susciter des candidatures, comme au sein d'une grande enseigne de produits sportifs, les jeunes peuvent même constituer une cible explicite que cherchent à atteindre les recruteurs. Une ancienne chargée de recrutement au sein de cette enseigne de produits sportifs décrit par le menu l'usage d'outils de communication dédiés, en vue de toucher spécifiquement la cible des jeunes, en particulier les jeunes diplômés :

> « Par contre, on a un site qui… qu'on utilise, qui s'appelle Job Teaser, et, en fait, c'est un outil qui a… enfin, ils sont maintenant *leader* sur le marché puisqu'ils ont pris le pli, ils ont trouvé la très, très bonne idée d'implémenter et d'intégrer les intranets des écoles. Et donc, du coup, en fait, maintenant, les annonces qu'on envoyait avant, il y a quelques années, aux responsables des stages machins, ça, tout ça, ça ne se fait plus, et en fait, c'est l'étudiant lui-même, en fait, qui choisit, quand il intègre l'école, etc., et puis, au fur et à mesure de son cursus, il choisit les annonces et les critères qui l'intéressent pour son stage, pour des alternances, pour des CDD, des CDI. Et, en fait, en fonction de ça, sur son interface, donc, de Job Teaser, il va avoir que les offres qui l'intéressent. »

Il s'agit délibérément et explicitement de rapprocher les offres d'emplois du bon vivier de potentiels candidats jeunes pouvant convenir, et d'éviter par là même l'écueil possible de l'annonce diffusée sur des supports inadéquats ou trop génériques échouant à atteindre sa ou ses cibles. Cet effort procède d'une

impulsion plus large propre à l'entreprise et qui s'insère clairement dans sa politique de recrutement. La même ancienne chargée de recrutement d'une entreprise de produits sportifs résume :

> « Voilà. Et donc, nous, on a décidé de bosser avec eux, puisqu'on s'était dit, effectivement, pour cibler cette… pousser cette cible, pour toucher cette cible, c'est ce qu'il y a de mieux, en fait, c'est ce qui fonctionne le mieux. Alors que de balancer une annonce, par exemple, oui, sur un… un Cadremploi, un Régionsjob, etc., c'est un peu noyé dans la masse, c'est plus pour… c'est plus de la visibilité de la marque employeur. Ici on se raccroche vraiment au fait d'aller toucher le jeune, vu ce qui marche mieux c'est Job Teaser et c'est la rencontre vraiment, c'est le fait vraiment de faire beaucoup d'interventions dans les écoles, d'aller sur place, en fait, d'aller les voir et de faire beaucoup de salons, de forums, etc., et ça, ça fait vraiment partie de la politique recrutement de x [entreprise de produits sportifs], c'est-à-dire qu'on va vers… vers eux pour… pour leur expliquer nos métiers, on n'attend pas, voilà, qu'ils viennent à nous naturellement. »

L'irruption de la variable jeune âge dans les politiques de recrutement n'est d'ailleurs pas qu'une affaire de communication à distance. Elle est en effet susceptible de s'incarner également dans la recherche d'interactions directes avec les jeunes, interactions recherchées pour cette raison même et précise qu'ils sont jeunes et, devrions-nous ajouter, futurs diplômés. C'est là toute la politique d'accompagnement du jeune âge, décrite par la recruteuse d'une entreprise de produits sportifs et qui débouche sur des interactions avec des jeunes en amont du recrutement :

> « Mais ça, on l'a. On l'a avec plein de… avec plein de… de jeunes qu'on accompagne. On a même des jeunes qui nous demandent, nous, x [entreprise de produits sportifs], qui nous appellent en nous disant "voilà, je cherche un master 1. Avec quelle école vous travaillez, x [entreprise de produits sportifs] ? pour aller choisir une école avec laquelle vous travaillez en plus." En fait, déjà, de base, ils se disent : "On veut rentrer chez x." Et donc, du coup, notre master 1, on va le choisir en fonction de… du partenariat de Décathlon avec telle ou telle école. Donc, ça, on l'a souvent… » (Chargée de recrutement, entreprise de grande distribution d'équipements sportifs)

Non seulement la variable du jeune âge se trouve ainsi bel et bien présente dans les pratiques de recrutement, mais encore ce sont les candidats « juniors » eux-mêmes qui y ont leur place.

En aval de la scène sélective formelle

Au sein de cet ensemble formant un type de scène complémentaire à la scène sélective formelle, nous pouvons également identifier une scène en aval, qui s'apparente à maints égards à un cas limite dans le cas qui nous concerne, puisqu'elle recouvre des pratiques intervenant après le recrutement proprement dit. Toutefois, dans certaines situations, il apparaît que le recrutement se poursuit après le recrutement, pour ainsi dire. C'est du moins ce qu'évoquent certains acteurs rencontrés. On peut penser tout particulièrement à cet entretien avec le directeur du développement d'un groupe gérant des équipements sportifs décrivant, à l'invitation de l'enquêtrice, l'usage de la période d'essai comme mise à l'épreuve des jeunes prolongeant les pratiques de recrutement. En témoigne notamment l'échange suivant :

> Enquêtrice : *Donc vous comptez beaucoup sur la période d'essai à Y [groupe gérant des équipements sportifs] ? C'est un outil que vous appréciez ?*
>
> Directeur de développement et responsable exploitation d'un groupe gérant des équipements sportifs : Ah oui, oui, oui. J'avoue que le fait que ce soit… que ça a été multiplié là en deux fois deux

> pour… ou quatre fois quatre pour les… pour les CDI, c'est clair que c'est… ça pénalise… ça pénalise quand même celui qui est recruté, ça, c'est indéniable. Ça le pénalise dans le sens où, pendant huit mois, il n'est pas sûr quand même de… d'être embauché.

Cet usage de la période d'essai *in fine* comme ultime test du processus de recrutement, intervenant paradoxalement après le recrutement, procède plus largement d'une démarche délibérée de mise à l'épreuve des jeunes, conduisant à ce que nous pouvons appeler un « infléchissement » du recrutement.

Dans les interstices des temps formels du recrutement

Enfin, le type de scène complémentaire de la scène sélective formelle (Meziani, 2015b), celle où se joue la dramaturgie du recrutement, comprend une troisième scène, ou plutôt des scènes, qui se déploient dans les espaces entre les temps formels du recrutement et que nous proposons en conséquence de nommer des scènes « interstitielles ». Ces scènes « interstitielles » présentent un caractère moins formel et sont tissées d'échanges que nouent les acteurs impliqués à des degrés divers dans le recrutement, en dehors des lieux formels de la scène sélective formelle. Alors qu'une chargée de recrutement à la mairie d'une grande ville n'a pas manqué de rappeler l'éviction affichée de la référence à la variable de l'âge de la scène sélective formelle, elle souligne dans le même temps que la question de l'âge intervient explicitement sur ces scènes interstitielles. C'est ainsi que les acteurs du dernier recrutement auquel elle a pris part se sont clairement saisis de la variable du jeune âge lors d'un échange entre le service concerné et la recruteuse, entre l'étape de la présélection et l'étape dite du jury, c'est- à-dire ici de l'entretien :

> « Et ensuite, après il y a un échange qui se fait entre eux, entre eux et moi, sur l'organisation du service et sur le profil recherché. Là, sur ce service-là, il y a des agents qui ont suffisamment d'expérience pour pouvoir recruter un junior, donc ça posait pas de souci dans l'accompagnement du jeune diplômé, et puis il y a d'autres services où c'est un peu plus compliqué de recruter un junior. Dans ce cadre-là, dans celui-là, c'était pas le cas. »

Cette présence de la variable du jeune âge s'articule souvent à diverses contraintes tenant en particulier à des situations d'entreprises ou de collectivités. Ainsi l'un des facteurs susceptibles de peser sur la présence de l'âge dans les scènes complémentaires du recrutement est l'enjeu du renouvellement des générations. La mairie d'une grande ville fait partie des structures de notre corpus concernées par cet enjeu. La pyramide des âges vieillissante au sein de la collectivité impose en effet de faire pleinement et explicitement rentrer la variable du jeune âge sur ces scènes complémentaires du recrutement. Dans ce cadre, la présence de la variable devient rien de moins qu'impérative, et la jeunesse se mue alors en ressource.

Une autre contrainte situationnelle susceptible de faire surgir le jeune âge sur les scènes complémentaires tient à un souci large de l'attractivité. C'est ici le marché du travail et son état, tel du moins que le postulent ou se le représentent les professionnels, qui fait en quelque sorte surgir la variable du jeune âge dans les pratiques des recruteurs. Nous avons évoqué plus haut les démarches d'une grande enseigne de produits sportifs pour tenter de se rapprocher d'une cible jeune. Celles-ci font en fait écho à l'évocation par les mêmes acteurs de la difficulté de l'entreprise à attirer des jeunes talents. Dans le même ordre d'idées, la responsable du service recrutement d'une grande ville concédait qu'à raison des difficultés particulières pour recruter sur les fonctions financières, il était tout

à fait concevable de déroger au raisonnement en vigueur au sein de la collectivité de ne pas recruter de jeunes sur des fonctions importantes de management. En d'autres termes, la situation tendue, ou de pénurie, du marché du travail peut justifier de transiger sur des critères de sélection et des anticipations défavorables au jeune âge. Cela signifie en conséquence que la situation sur le marché du travail informe le sens négatif, ou non, donné à la variable du jeune âge.

Cette idée est encore plus saillante lorsque l'entreprise ou la collectivité se heurte à un souci particulièrement vif, aigu, d'attractivité. Dans ce cadre plus contraignant encore, les recruteurs ne peuvent pas ne pas faire surgir l'âge dans leurs pratiques, du moins lors les scènes complémentaires. On peut songer notamment à la situation vécue par un conseil départemental qui, de l'aveu même de sa DRH, souffre d'un important déficit d'attractivité imputable à la géographie. Dans ces conditions, les très grandes difficultés rencontrées, pour attirer et plus encore fixer des jeunes sur place, constituent ainsi une contrainte forte qui définit des métiers en tension, érigent incontestablement la jeunesse en une ressource potentielle à capter. Et pour ce faire, il importe de mettre en œuvre des moyens et outils nouveaux de recrutement, dont les conventions nouées avec des établissements d'enseignement, pour tenter d'attirer des jeunes en formation, notamment sur les métiers d'assistants sociaux territoriaux au conseil départemental, sont une illustration emblématique. La DRH résume :

> « […] si les vieux travaillent pas avec les jeunes, vous comprenez bien qu'on ne se… on se prive quand même de la ressource. Puis, c'est la… les jeunes, c'est la ressource de demain et puis, on est… on est un département, encore une fois, où on a beaucoup trop d'exode. C'est-à-dire qu'on a… on a trop peu de jeunes qui restent là pour qu'on… on n'ait pas envie de s'en occuper. Voilà. Je crois que c'est un peu ça aussi. »

La présence de l'âge et sa valorisation même, du moins sur les scènes complémentaires du recrutement, résultent pour beaucoup d'une pure contrainte, au sens d'une absence de choix. Ainsi, la même DRH d'un conseil départemental concède que la priorité donnée aux jeunes s'apparente largement à un choix négatif, par défaut. C'est le choix des acteurs qui estiment ne plus avoir d'autre choix en matière de recrutement :

> « Il y a un enjeu à recruter des jeunes sur des métiers où on a des difficultés à recruter parce que… comment vous dire… quand on… quand on n'arrive pas à recruter, je pense, sur les métiers des sociaux par exemple, quand on n'arrive pas à… à recruter des gens qui ont de l'ancienneté, on ne peut… alors, je ne sais pas, ce n'est pas par défaut, mais on ne peut qu'intéresser des jeunes et il y a un enjeu à recruter les jeunes sur ces métiers-là, à les intéresser à ce métier-là. »

On finit par prendre en compte la variable jeune âge, de surcroît positivement, lorsqu'on n'a pas le choix. La logique des situations s'impose à la logique normative. Le jeune âge est mobilisé ici dans le recrutement comme une variable d'ajustement, une variable présente, mais en quelque sorte dominée dans le processus de recrutement. L'irruption du jeune âge dans le recrutement se fait en ce sens sur fond d'une domination[12] qui ne s'exerce que sur les jeunes.

Ajoutons enfin, pour ce qui concerne les contraintes situationnelles, ce qui a trait aux exigences mêmes du poste, par exemple en termes de technicité rare sur le marché du travail, qui est de nature à imposer la réintroduction de la variable jeune âge dans le recrutement, afin d'élargir le spectre des candidats potentiels.

[12] Le terme « domination » recouvre ici l'idée que le management soumet les jeunes à de plus grandes exigences et leur impose davantage d'épreuves.

Il n'y a d'ailleurs qu'un pas qui conduit de ces contraintes situationnelles à des considérations stratégiques. Alors, la mobilisation de la variable jeune âge sur les scènes complémentaires s'articule à des stratégies d'entreprise, en termes respectivement d'image et de diversité. En témoignent les stratégies d'image de l'entreprise qui s'emboîtent avec les usages de la variable du jeune âge par les recruteurs. Une grande enseigne de produits sportifs considère ainsi souffrir d'un déficit d'image auprès des jeunes diplômés du supérieur. Les actions volontaristes menées en amont de la scène sélective formelle du recrutement font donc figure de parades pour pallier ce déficit en termes d'image.

4.3. Le paradoxe de la présence/absence du jeune âge

Le matériau recueilli invite donc à procéder à une distinction entre deux types de scènes, même si le second type est lui-même très hétéroclite, entre la scène en amont, les scènes interstitielles et la scène en aval. De ce partage des eaux entre deux sortes de scènes découle ce que nous proposons d'appeler le paradoxe de la présence/absence de la référence à la variable du jeune âge dans les pratiques de recrutement. En effet, les propos des acteurs du recrutement rencontrés peuvent être saisis dans leur dualité fondamentale le plus souvent, entre évocation de l'éviction de la référence à la variable du jeune âge et récit de sa prise en compte.

En d'autres termes, les mêmes acteurs tiennent des discours éminemment paradoxaux sur ce plan. L'illustration qui suit met bien en lumière cette dualité. À l'occasion de l'entretien sociologique, la DRH d'un conseil départemental a en effet simultanément affirmé, d'une part, que la variable du jeune âge n'était pas mobilisée dans les pratiques de recrutement et, de l'autre, qu'elle était partie intégrante d'actions volontaristes menées par sa collectivité. Tout d'abord, la *doxa* de l'absence de référence à la variable jeune âge semble s'imposer selon laquelle le jeune âge ne saurait s'énoncer explicitement à l'occasion des situations concrètes de recrutement, celles du moins qui relèvent de ce que nous avons appelé la scène sélective formelle du recrutement, à l'image de l'échange suivant :

> DRH : […] je n'ai vu personne dans les jurys se dire : « Oh non, on ne va pas encore recruter un jeune. »
> Enquêteur : Oui, ou l'inverse, de se dire : « Il nous faut un jeune ? »
> DRH : Oui, non.

Plus précisément encore, et plus loin, elle complète :

> « Alors, préférer ne pas prendre un jeune parce qu'il est jeune, ça ne nous est jamais arrivé. Préférer prendre un vieux parce qu'il est vieux, ça ne nous est jamais arrivé non plus. C'est… c'est… comment vous dire ? C'est… on essaye vraiment de… on n'a pas d'idées préconçues sur le recrutement des jeunes ou le recrutement des vieux. C'est… c'est plutôt : on recrute les gens sur la prestation qu'ils font, le CV qu'ils ont et voilà, les compétences qu'ils nous semblent avoir acquises. »

Mais cette *doxa* ne s'impose pas véritablement, en tout cas pas de manière univoque. En effet, dans le même temps, s'observe une sorte de balancement vis-à-vis de la place du jeune âge dans les pratiques de recrutement, caractéristique d'une dualité. C'est ainsi que, dans un tout autre passage de l'entretien, la même DRH d'un conseil départemental assume des actions spécifiques en faveur des jeunes. Donc, à la fois, ça ne se dit pas et ça se fait tout de même :

> « On ne peut pas dire qu'on ait une politique de recrutement des jeunes. Par contre, on a… on a la volonté d'accueillir des jeunes comme je vous disais, de faciliter l'accès des jeunes à certains métiers. En d'autres termes, le jeune âge ne se dit pas comme tel pas, mais est mobilisé malgré tout comme tel.. »

Et nombreux sont les recruteurs qui lui emboitent le pas. Nous avons évoqué plus haut les initiatives portées par une grande entreprise de produits sportifs pour, sur une scène en amont de la scène sélective formelle, tenter d'atteindre la cible jeune et même tenter de nouer un contact avec cette dernière. Pour autant, la même recruteuse souligne, quelques minutes plus tard au cours du même entretien, que jamais n'est explicitée lors du recrutement une quelconque priorité donnée aux jeunes. La variable jeune âge ne pouvant être énoncée explicitement, il ne saurait y avoir, souligne-t-elle, de ciblage jeune dans le recrutement, alors même qu'elle a décrit peu avant de manière précise une politique de ciblage effectif et instrumenté des jeunes. Tout se passe comme si on pouvait cibler effectivement le jeune âge sur la scène en amont, dès lors qu'on ne le cible pas sur la scène sélective formelle.

> « *Est-ce que vous diriez que l'âge c'est un critère qui… qui vous interpelle quand vous faites votre… quand vous travaillez la politique RH ? Ou c'est quelque chose que… qui se pose là parce qu'on est en entretien ?*
> – On le… on ne l'écrit pas. On ne… Enfin, je veux dire, on ne se dit pas on va recruter plus de jeunes que de seniors et on ne veut pas recruter des seniors. Pas du tout ! » (Ancienne chargée de recrutement, entreprise de nettoyage.)

Les exemples sont véritablement légion en la matière. De la même façon, nous avions cité les propos d'une chargée de recrutement d'une grande ville considérant que le rôle des RH était de trier selon les seules compétences, donc sans tenir compte de l'âge. La même, dans le même entretien, avance que les mêmes RH ont un rôle à jouer dans les enjeux générationnels, ce qui impose alors de tenir compte de l'âge :

> « Oui c'est important, et puis c'est notre rôle, on a un rôle social dans la collectivité, et puis on a ce rôle-là de penser aux générations suivantes. Il y a un vrai enjeu [de renouvellement des effectifs]. Enjeu qui est pris en compte par les services avec lesquels je travaille, et puis enfin… c'est présent. Là, j'ai fait un jury d'une directrice d'un centre social, la jeune fille a 28 ans-29 ans, ce sera peut-être elle ou pas, mais en tout cas commencer comme directrice d'une MDH, et pourquoi pas, poursuivre sur autre chose. Et puis il y a des moyens qui sont mis en place par la collectivité par le biais de formations, et puis de la préparation aux concours qui est mise en place. »

Il serait tentant et commode d'y déceler les signes, de prime abord, d'une gestion du risque juridique, celui d'être accusé de discrimination si le recruteur et/ou le processus de recrutement dans son ensemble écartent délibérément les candidats ou si, à l'inverse, ils leur attribuaient une quelconque priorité. Mais ce risque n'est quasiment pas évoqué par les membres de notre corpus[13] et la référence même à la notion de discrimination n'est guère évoquée. Nous retrouvons là un constat fort de cette recherche : la variable du jeune âge n'est pas pensée en termes de discrimination, mais associée à une prise de risque dans le recrutement, au sens d'un pari qu'il convient de rationaliser. Il serait également tentant et commode de déceler derrière cette dualité les signes d'une hypocrisie. Mais, outre le fait que cette dualité se déploie largement sur des scènes distinctes du recrutement, il convient d'ajouter

[13] À l'exception notamment de la DRH de la mairie qui décrit alors l'occurrence de la variable jeune âge dans le recrutement comme une sorte de partie de cache-cache : « Souvent, le chef de service nous dit : "Mais moi, je veux rajeunir l'équipe", donc effectivement, on regarde quels sont les candidats qui peuvent répondre à ce critère, mais comme c'est un critère discriminatoire, on ne fait pas, enfin on présente tous les âges, mais c'est vrai qu'il y a des chefs de service qui nous disent « mais moi, dans mon équipe, j'en ai cinq, il y en a un qui part à la retraite, si vous ne me recrutez pas un jeune, il me faut du souffle, il me faut du personnel nouveau, jeune, qui a besoin de démontrer que, voilà. »

que les acteurs eux-mêmes ne la vivent pas comme une contradiction ou un déchirement, mais comme un paradoxe finalement fonctionnel. Cette présence-absence de la référence à la variable du jeune âge dans les pratiques de recrutement revêt à leurs yeux un caractère « normal ». La mobilisation du jeune âge et, pour le dire autrement, le tropisme projeunes, lorsqu'ils sont affirmés, peuvent ainsi s'apparenter pour les acteurs à un ordre naturel des choses. Le paradoxe est d'autant plus « normal » que la présence de la variable jeune âge est elle-même vécue comme « naturelle ». Nous touchons là à la quintessence même de cette dualité, bien résumée par le DGS d'une commune de taille moyenne décrivant le tropisme projeunes comme un fait « naturel », qui ne requiert donc ni d'être écrit ni d'être formalisé à travers des actions concrètes.

> « On aime bien donner la chance à des jeunes. Mais, ce n'est écrit dans aucun document, c'est sûr. Il n'y a pas une instruction donnée.
>
> – *Il n'y a pas une action spécifique pour viser les jeunes ? Ça se fait naturellement* ?
>
> – Oui. » (Directeur général de service d'une petite collectivité territoriale)

Ce paradoxe de la présence/absence de l'âge procède également de ce fait que les recruteurs peuvent déclarer avoir été « contraints » de prendre en compte le jeune âge des candidats à l'embauche dans leurs pratiques de recrutement, notamment en entretiens, à raison de leurs difficultés à se comporter dans ces situations. Dans ce cadre les recruteurs s'appuient sur des difficultés rencontrées lors des situations d'entretien de recrutement avec des jeunes candidats pour justifier la nécessité de prendre en compte la « jeunesse » dans la formulation de leur jugement.

C'est ainsi que trois recruteurs considèrent que « les jeunes », c'est-à-dire les candidats sortant tout juste de leur formation initiale, ne sont guère préparés aux épreuves ponctuant le processus de recrutement. La situation d'entretien d'embauche, que celui-ci soit mené par un ou plusieurs spécialiste(s) du recrutement, apparaît comme l'épreuve la plus redoutée des jeunes candidats, celle durant laquelle ils ne parviendraient pas à faire la preuve de leurs compétences, obligeant ainsi les recruteurs à modifier leurs manières de faire : questionner différemment et faire davantage confiance aux écrits du dossier de candidature. C'est ce que souligne ce DRH d'un conseil départemental :

> « On avait besoin de recruter sur le laboratoire départemental d'analyses un jeune technicien de laboratoire. Donc on s'était mis la barre à bac + 2, donc sortie BTS ou… voilà. Et on a eu trois candidats, trois jeunes. Donc on a reçu… donc j'étais en jury avec la vice-présidente et le vétérinaire du laboratoire. Et donc là, on avait trois novices. C'est-à-dire, c'étaient des jeunes qui sortaient de l'école. Donc on avait deux jeunes qui sortaient de BTS et une jeune qui sortait de licence. Alors, on a eu affaire à trois jeunes, mais hyper stressés, hyper stressés. Les trois étaient très mal à l'aise, ils ne savaient plus rien. Alors, on avait… c'est vrai que bon, quand on a un technicien de la partie, il a envie de voir si le jeune a des compétences. Donc, il allait chercher ces compétences techniques. Les jeunes étaient… alors, pas tous, enfin, il y en a un qui était un petit peu plus parlant, mais ils ne savaient plus… ils ne savaient plus rien, en fait. Et la conclusion qu'on en a tirée tous les trois… alors, on en a pris un quand même, celui qui nous a semblé avoir le… on l'a rattrapé avec son CV. »
>
> – *C'est-à-dire ?*
>
> – Ce qu'on s'est dit, c'est que probablement, dans les écoles, on ne les préparait pas assez à ce genre d'exercice et on gagnerait à les préparer à passer un entretien parce que visiblement, c'étaient des jeunes qui avaient des compétences, c'est sûr, qui avaient fait des stages, donc du concret, mais qui ne savaient pas du tout, mais alors pas du tout se vendre. Voilà. Ça, c'était le dernier recrutement. Bon, il n'est pas… il n'a pas encore pris ses fonctions, mais on verra ce que ça donnera […]. » (Directeur des ressources humaines d'un conseil départemental de moyenne taille.)

Parfois, il s'agit même pour les recruteurs de tolérer des comportements qu'ils auraient jugés totalement rédhibitoires une dizaine d'années auparavant. À l'image de cette responsable d'agence d'une grande société de services à la personne :

> « Peut-être il est normal d'utiliser son téléphone portable personnel durant les interventions, qui voilà, qui ont peut-être plus de libertés, ont droit à plus de liberté. Et je crois que de toute façon ce téléphone portable, je pense que ça doit être dans toutes les entreprises qu'il fait problème. (*Rires*.) […] Certains non, oublient qu'en entretien, non, on ne joue pas avec son téléphone, ou on ne répond pas aux SMS en entretien. Mais certains savent encore bien mettre le curseur et le rangent immédiatement. » (Responsable d'agence d'une grande société de services à la personne.)

Ou encore ce dirigeant d'entreprise :

> « La personne qui arrive la semaine prochaine… il travaillait dans une banque, et c'est quelqu'un qui est arrivé… bourré une fois en banque… Lors d'une journée, parce qu'ils avaient fait une soirée la veille, et le… on nous a appelés pour nous le dire.
>
> – *D'accord. Vous l'aviez déjà recruté ?*
>
> – Oui. Donc nous, on s'est dit :"Il y a deux solutions." De toute façon, le contrat n'a pas démarré, on pourrait finalement rompre le contrat parce qu'il n'a pas démarré. On s'est dit quoi ? On a tous le droit à l'erreur. […] Donc on s'est dit : "On va lui donner sa chance, on va lui dire. On le met au courant." Ça, on ne pourra pas le tolérer. Parce qu'arriver à 10 h du matin… bon, ils avaient fait une soirée rugby ou autre avec ses collègues, mais on va lui donner une chance, malgré tout. Parce qu'on a tous fait des erreurs et aujourd'hui ce n'est pas parce qu'il y a eu une dérive à un moment donné dans une banque que cette personne va avoir "récidiver" quoi. »
>
> – *D'accord. Et c'est une personne jeune du coup ?*
>
> – 24 ans.
>
> – *Ce sont ces types de comportements en fait qui sont possibles avec les jeunes ?*
>
> – Oui, qui est possible, tout à fait. » (Dirigeant d'une très petite entreprise de courtage.)

Plus encore : certains recruteurs rencontrés déclarent adapter le recrutement au jeune âge. C'est le cas de la responsable du recrutement d'une société éditrice de solutions logicielles. Elle souligne ainsi qu'elle s'adapte en entretien au profil jeune :

> « En tout cas, moi, je suis indulgente, j'adapte mon niveau d'attente, si j'ai un jeune ou si j'ai un expérimenté de dix ans. On n'attend pas les mêmes choses en entretien, je comprends mieux. »

Si elle déclare s'adapter au profil jeune en situation d'entretien, il n'en reste pas moins qu'elle a aussi des exigences spécifiques en entretien, moment important et central dans la dramaturgie de la scène formelle sélective du recrutement. L'entretien est alors saisi par le recruteur comme une occasion de connaître les parcours de vie et de juger par là même les candidats jeunes sur leurs parcours de vie, au-delà donc du seul enjeu des compétences techniques, selon cette même responsable du recrutement d'une société éditrice de solutions logicielles :

> « Je rencontre plein de jeunes qui font des tas de trucs, je suis admirative. Pendant leur parcours, ils ne font pas que des choses informatiques, ils font des choses à côté : beaucoup de sport, ils s'investissent dans des associations. Je trouve ça super. En fait, il ne faut pas forcément qu'ils aient fait des trucs mirobolants, il faut juste qu'ils sachent expliquer ce qu'ils ont fait jusque-là en montrant l'envie. »

Corollaire finalement logique de la logique d'individualisation souvent à l'œuvre, le moment de l'entretien est susceptible de connaître certaines adaptations sous l'effet de la prise en compte de la

variable du jeune âge. Il devient un moment où le recruteur sort quelque peu des sentiers battus pour s'intéresser également à tout ce qui se joue hors des compétences techniques et qui concerne notamment les parcours de vie, dans leur singularité, des « juniors ».

Nous retrouvons là une configuration également rencontrée ailleurs dans le corpus, par exemple auprès des acteurs du recrutement d'une société de services à la personne ou encore au sein d'un conseil départemental, et qui consiste en un ajustement du recruteur à la « juniorité ». Ainsi, la directrice d'une agence d'une société de services à la personne pose, de manière assez originale par rapport au sens commun et aux antiennes partagées dans le champ du recrutement, qu'il revient désormais au recruteur de s'adapter en situation de recrutement aux jeunes qu'il a en face de lui. Elle en tire cet enseignement général, en forme de nouvelle doxa, à l'usage des professionnels du recrutement et plus largement des employeurs :

> « Et je pense que le monde du travail va devoir s'adapter à tout cela. Je pense qu'il va falloir être prêt à ce que le monde du travail, demain, soit d'accord qu'en entretien il peut y avoir plusieurs personnes qui accompagnent une seule. Enfin, je pense qu'il y a quelque chose qui va devoir se… qui est déjà à mon avis en route. »

À l'invitation de l'enquêteur, elle réitère à nouveau cette doxa, sans l'ombre d'une quelconque posture présomptueuse, mais avec, semble-t-il, l'humilité qui sied bien à l'enseignement qu'elle entend proposer :

> « Toute société doit s'adapter au Nouveau Monde en fait. Donc j'assimile un peu ces jeunes au Nouveau Monde, et si la société doit s'adapter, le monde du travail doit s'adapter avec. Et la société, tout ce qui est connecté, tout ça va se diriger sur ces jeunes, et c'est tout à fait normal. Tout va changer. Même notre façon de travailler au final change, aujourd'hui on est complètement connectés. Donc demain, avoir un candidat qui sera peut-être en train de pianoter parce qu'il faut pas perdre de temps, parce que peut-être que je suis en recrutement, parce que peut-être que j'ai déjà un recruteur, voilà, ça sera normal. »

Cette dynamique peut également prendre la forme d'une mise à l'épreuve individualisée des candidats jeunes. Dans la mesure où l'embauche de juniors constitue une prise de risque, les recruteurs sont tentés de faire un usage stratégique de différentes ressources ou étapes du processus de recrutement pour mettre à l'épreuve de manière individualisée le ou les candidat(s) jeune(s) qui pourrai(en)t convenir. Ce faisant, ils agissent alors totalement à rebours de la doxa de non-prise en compte de l'âge dans les pratiques RH de recrutement qu'ils avaient pu afficher par ailleurs durant les entretiens. Se déployant sur la scène en amont de la scène sélective formelle, le stage constitue chronologiquement un premier levier permettant cette mise à l'épreuve. Il est alors utilisé stratégiquement comme manière de tester les jeunes, comme le raconte la DRH d'un conseil départemental : « Ou alors, faudra-t-il faire un recrutement extérieur ? Si oui, est-ce qu'on peut préparer d'abord, dans ce secteur, peut-être avec un testeur stagiaire, tester… » Cette conception du stage comme test est d'ailleurs intégrée au processus de recrutement dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), c'est-à-dire lorsque les recruteurs se posent la question d'éventuels recrutements à venir. C'est la constitution par là même d'une sorte de processus spécifique de recrutement pour les jeunes.

De ce point de vue, on pourrait parler d'une sorte de spécialisation ou spécification selon l'âge du processus de recrutement. Et cette spécialisation ou spécification selon l'âge est tantôt négative –la mise à l'épreuve par le stage, par exemple –, tantôt positive – le volontarisme pro-jeunes d'une grande enseigne de produits sportifs. La figure du stage incarne en quelque sorte de manière privilégiée cette

ambivalence ou plutôt cette double face « janussienne ». Il constitue en effet tout à la fois un levier pour attirer les jeunes et une manière de les mettre à l'épreuve.

La mise à l'épreuve du candidat junior par le biais du stage, ou plus largement de l'alternance, n'apparait d'ailleurs pas nécessairement aux yeux des recruteurs comme une chose négative, c'est-à-dire comme un obstacle supplémentaire dressé sur la route de l'accès à l'emploi pour les jeunes, mais également comme un mal nécessaire pour s'assurer de la qualité de la recrue potentielle et, plus encore, comme une épreuve qui seule peut permettre de dépasser et de lever les obstacles qui s'opposent au recrutement de certaines catégories de candidats. Pour ce responsable technique d'une grande entreprise audiovisuelle, le recours à l'alternance doit aussi être regardé comme une chance donnée à celles et ceux qui en raison de leur profil n'accèderaient pas ordinairement à des opportunités d'embauche dans une « maison » aussi vénérable, prestigieuse et recherchée que le grand groupe d'audiovisuel public auquel il appartient :

> « Je ne suis pas certain, aujourd'hui, qu'on n'ait pas intérêt – c'est là que c'est un peu dur – à tenter des périodes de test pour identifier à plus long terme qui va réellement nous intéresser ou pas. C'est paradoxal parce qu'on pourrait le voir comme maintenir les gens dans une certaine précarité – c'est moche –, et en même temps, c'est aussi accepter de donner sa chance à des gens qu'on n'aurait peut-être pas sélectionnés juste sur le critère papier. »

D'ailleurs, les résultats d'un tel usage stratégique de l'alternance se révèlent quasi infaillibles. Ce même responsable à Paris des moyens de postproduction et des tournages dits en équipe légère d'une grande entreprise audiovisuelle n'hésite pas, notamment en raison de l'intérêt plus qu'évident à ses yeux de l'alternance en tant que voie privilégiée pour les jeunes diplômés :

> « Des deux personnes qui sont en BTS – l'une est BTS à plein temps et l'autre est alternant –, qui sont rentrés dans l'audiovisuel en même temps, quel est celui qui s'en sort le mieux, quel est celui qui est le plus aguerri aux outils ? Immanquablement, c'est évident, c'est l'alternant. »

Il étaye son propos en relatant un test qui a montré selon lui une « supériorité évidente au niveau de l'insertion et des savoir-faire des alternants par rapport aux formations traditionnelles ».

Ces logiques de mise à l'épreuve individualisée, si elles ne sont pas sans s'apparenter à des formes de domination de la jeunesse dans sa quête d'emplois, ne sauraient pour autant s'y réduire. C'est en effet aussi par leur biais que la variable jeune âge est susceptible de faire irruption d'une manière plausible dans les jugements et raisonnements des recruteurs. Pour ce même responsable technique d'une grande entreprise audiovisuelle, le recrutement s'apparente à une logique hyperindividualisée de rencontre humaine. Il raconte en ces termes le stage d'un jeune homme handicapé originaire d'un quartier populaire de l'agglomération parisienne :

> « Il a la bonne façon d'être, il apprend et, surtout, il est capable de mettre en œuvre ce qu'il a appris. Et il compense son handicap. Pour moi, au travers de ce stage, c'est d'abord une rencontre, humainement, et c'est quelqu'un dont on pourrait dire qu'il vaut le coup, qu'il nous l'a prouvé. »

Ce récit présente un caractère emblématique de ce que la mise à l'épreuve individualisée rend possible pour le recrutement du jeune âge : une chance pour ceux qui n'auraient pas accès aux opportunités ; une mise en évidence et, partant, une mise en valeur des qualités effectives du jeune et, mieux, un moment d'authentique révélation des compétences du candidat junior en situation réelle, un dépassement des stéréotypes. Ce qui ne va d'ailleurs pas sans conflits avec les services spécialisés

des ressources humaines qui promeuvent quant à eux des pratiques de recrutement normées plus qu'individualisées. Ce qui ne va d'ailleurs pas non plus sans conflits avec les syndicats qui ne souhaiteraient pas, selon le même interviewé, qu'on sorte des grilles négociées dans les conventions collectives et récuseraient donc *de facto* l'embauche d'un tel jeune qui, faute du diplôme adéquat, ne rentre pas dans lesdites grilles.

Avec cette hyperindividualisation, le processus de recrutement se tord en quelque sorte sous l'effet de l'âge. Le recrutement emprunte en effet des voies spécifiques pour les jeunes, alors même qu'il y a affichage de la non-prise en compte de l'âge sur la scène sélective formelle. La variable du jeune âge n'est pas présente dans le recrutement, mais dans le même temps le recrutement emprunte des voies spécifiques pour les jeunes. C'est une forme de discrimination qui n'est pas vécue comme telle par les recruteurs, mais bien plutôt à la fois comme une nécessaire rationalisation de la prise de risque pour le recruteur et comme une opportunité potentielle pour des profils de candidats juniors ayant par ailleurs peu accès aux opportunités.

5. Les recruteurs face au jeune âge : des stéréotypes aux actes de discriminations ?

De manière générale, les recruteurs[14] de notre échantillon ne parviennent pas à s'appuyer sur des expériences concrètes, heureuses ou malheureuses, pour présenter la place de la variable de l'âge dans leurs logiques et pratiques de recrutement. C'est par le jeu des relances, de multiples relances même, que l'on parvient à découvrir *in situ* le vécu de ces professionnels. Les propos d'un chef de service dans un conseil départemental sont éclairants pour saisir les difficultés rencontrées par les recruteurs interrogés, lorsqu'il s'agit d'ancrer leurs propos dans la réalité sociale :

> « Alors après, moi, je… je n'ai rien… Enfin, je… je ne sais pas si j'ai vu des choses extrêmement compliquées, plus compliquées chez des jeunes que chez les plus anciennes [*Rires.*] Je ne sais pas… Je ne sais pas. Moi, je n'ai pas l'impression d'avoir été confrontée à quelque chose de particulier, de très compliqué avec des jeunes recrues […]. Je n'ai pas souvenir de ça. »

La littérature scientifique en sciences de gestion et en sociologie des organisations (Wrench, 2004 ; Vries, 2014 ; Dobbin, 2009) interroge autrement le processus de discrimination et a montré combien les chercheurs ont dû faire face au silence des enquêtés lorsqu'il s'agissait pour ces derniers « de faire coïncider le récit avec les normes de la morale courante » (Pollak, Heinich, 1986, p. 6), le poids de ces normes étant « d'autant plus importantes que les faits sanctionnés relèvent davantage du droit, et plus seulement de la morale ». On pourrait donc penser que le cadre législatif antidiscriminatoire français, notamment la loi du 16 novembre 2001[15] selon laquelle « aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement […] en raison […] de son âge », musellent ici les recruteurs interrogés. L'enquêteur·trice venant dans le cadre d'un entretien semi-directif « re-présenter la normalité attendue » (Haas, Masson, 2006, p. 84), le silence des enquêtés traduirait alors « ce que l'on peut dire ou pas », mais aussi et surtout, « ce que l'on a le droit de dire ou pas » (Pollak, Heinich, 1986, p. 6).

Une analyse fine du corpus permet d'attribuer une autre explication possible au silence des enquêtés. Les « silencieux » sont en effet les recruteurs dont les fonctions relèvent exclusivement de la direction des ressources humaines. Passé la mise en œuvre du processus de recrutement, ils n'ont finalement que peu de retours sur les conséquences à moyen et long termes de leurs jugements et décisions, à l'exception d'une de nos enquêtées, chargée de recrutement d'une grande ville, qui déclare demander systématiquement « au chef de service, quand [elle] les recroise à d'autres entretiens, de [lui] dire un peu comment ça se passe sur le terrain. Pour [elle] c'est un indicateur de [sa] pratique … voilà, pour savoir si [sa] façon de recruter est la bonne ou si… ». En général en effet, aucune hésitation, aucun silence gêné, aucune difficulté à « trouver les mots », aucune culpabilité ni aucune conscience de « mal-agir » chez ce type de recruteurs, contrairement à ceux interviewés par Oumaya Hidri Neys et Julie Duflos (2017). Rien qui ne demeure de l'ordre de l'indicible. Si l'examen de la jurisprudence européenne a fait ressortir une « hiérarchie des motifs suspects » de discrimination (Gosseries, 2009)

[14] Si les recruteurs ne forment pas un groupe homogène, l'activité englobant autant « les professionnels » que « les personnes procédant plus ponctuellement à des recrutements » (Marchal, 1999, p. 41), nous considérons avec Gilles Lazuech (2000, p. 9) que « ces différences ne doivent pas masquer […] une certaine cohérence du groupe du moins dans sa façon de « prendre » le métier ».

[15] Loi n° 2001-1066 relative à la lutte contre les discriminations, JORF n° 267 du 17 novembre 2001, p. 18311.

qui se révèle défavorable à l'âge – les juges accordant la priorité à d'autres critères, comme le sexe ou la « race » – nul doute que l'âge, et plus précisément le jeune âge, n'est pas la priorité dans la hiérarchie établie par ce type recruteurs. Pour ces derniers, le jeune âge ne constitue pas réellement un motif de discrimination. La parole étant libérée, aucune logique ou pratique discriminatoire relative à la jeunesse des candidats à l'embauche ne transpire chez eux.

En revanche, les recruteurs, amenés à recruter puis encadrer les personnes recrutées (directeurs d'exploitations, gérants, chefs du service concerné par le recrutement, etc.), sont contraints d'éprouver leurs logiques et pratiques de recrutement au quotidien. Cette confrontation – immédiate et inscrite dans la durée – aux résultats de leurs actions les conduit à avoir un discours bien plus circonstancié sur leurs expériences. C'est à ces derniers que nous allons nous intéresser maintenant plus précisément.

5.1. La non-discrimination n'est pas un enjeu pour les recruteurs

Il est parfois difficile de faire parler les recruteurs de leurs pratiques potentiellement discriminantes. Cela est sans doute lié au fait que les opérateurs du recrutement perçoivent souvent mal les ressorts de la discrimination et les enjeux liés au fait de développer des pratiques non discriminantes. Leur vision des mécanismes discriminatoires est erronée.

Le fait que les discriminations soient moralement condamnables, parce qu'elles contreviennent aux principes acceptés de justice et d'équité, fait tomber les pratiques discriminatoires dans le champ de la déviance, l'imaginaire collectif continuant de véhiculer l'idée qu'il s'agit là d'une perversion : ce sont les gens pervers, méchants et archaïques qui discriminent. Il y a dans l'imaginaire collectif une filiation morale entre celui qui aujourd'hui se livre à des pratiques discriminantes et celui qui était hier raciste, esclavagiste, macho, etc., croyant de façon purement idéologique qu'une différence ontologique légitimait certaines inégalités sociales, et adoptant donc des comportements discriminants de façon apparemment tout à fait « gratuite ».

Or les opérateurs du recrutement ne se reconnaissent jamais, à quelques exceptions près, dans le portrait d'un raciste, d'un misogyne, etc. Ils n'adhèrent pas à ce qui est présenté comme la cause idéologique des pratiques discriminatoires et ont donc l'impression que la lutte et la vigilance contre les discriminations ne les concernent pas.

En revanche, ils ont bien conscience de se livrer à des pratiques limites, mais qui sont selon eux toujours justifiées, précisément parce qu'elles ne leur paraissent pas – en tout cas pas à leurs yeux – reposer sur des préjugés idéologiques ou des clichés généralisateurs, mais sur de bonnes raisons d'une nature totalement pratique : on va préférer embaucher un homme célibataire, parce qu'il paraît courir moins de risque de tomber enceinte qu'une femme mariée en âge de procréer. Il n'y a pas à leurs yeux de discrimination parce qu'il n'y a pas de condamnation morale de la femme enceinte ou d'exaltation de l'homme célibataire à l'origine de leur comportement, seulement une considération pratique (et par définition, les acteurs n'ont pas conscience de leurs erreurs de jugement quant à ces considérations pratiques).

Or c'est précisément ces considérations pratiques fausses qui laissent la porte ouverte à de possibles pratiques discriminatoires au moment de départager des candidats lors de l'entretien.

Si une telle persistance des logiques discriminatoires est possible, c'est parce que ces logiques discriminatoires ne sont pas identifiées par leurs producteurs en tant que telles et que le registre de lutte contre les discriminations fait de la discrimination un enjeu moral (relevant du domaine des valeurs) quand c'est en fait un enjeu pratique. Tous ceux qui partagent les valeurs de la non-discrimination sont incapables de la voir chez eux parce qu'ils n'en cernent pas les mécanismes « pratiques ». C'est ce qu'explique ici une responsable des ressources humaines d'une entreprise industrielle de taille intermédiaire :

> « Je ne sais pas dans les autres entreprises, mais je ne pense que vous ayez rencontré quelqu'un qui vous ait dit clairement qu'il faisait de la discrimination, de toute façon, même si certains peuvent avoir cette impression. Honnêtement, je ne crois pas, en tout cas, qu'on ait des pratiques discriminantes ici. On a un panel de population qui est assez mixte, avec un rapport hommes/femmes – je n'ai pas forcément les chiffres en tête – qui est plutôt bon. Moi, j'ai toujours été surprise de ça. C'est une entreprise qui est très pragmatique, donc ça correspond exactement à ce que vous voulez dire. Quand on ne choisit pas quelqu'un, c'est… On n'a jamais pas recruté quelqu'un pour des raisons d'origine, pour des raisons de sexe. Après, ce qui va rentrer en ligne de compte, ce sont des choses assez pratico-pratiques ; c'est le parcours, parfois le lieu où la personne habite – je gère aussi Paris, donc les temps de parcours pour certains postes… »
>
> […] La rémunération, ça, c'est un élément. Ensuite, ça va être des petites choses, à un moment donné, qui vont faire que. Ça peut être aussi la situation de la personne, à un moment donné, quels risques on prend et quels risques on fait prendre à la personne. Entre deux personnes, une qui va être célibataire, mobile, et une qui va avoir une famille, si on a une petite prise de risque ou un doute entre les deux, on va prendre la personne pour laquelle on pense qu'il y a le moins de risques. […] Et pour elle et pour nous. À qui on va faire prendre le moins de risques, c'est-à-dire certainement la personne qui n'a pas de famille, en l'occurrence. Et beaucoup de choses qui sont liées à la personnalité du candidat *versus* l'adaptabilité avec notre culture. Ça, c'est vraiment […] Ça dépend vraiment des différents entretiens qu'on peut avoir. » (Responsable des ressources humaines d'une entreprise industrielle de taille intermédiaire.)

5.2. De la jeunesse aux jeunes candidats à l'embauche : la création de stéréotypes ?

Un manque de fiabilité ?

Quatre des recruteurs enquêtés relatent les départs soudains de jeunes salariés récemment recrutés, intégrés et longuement formés en interne. Ils ont alors éprouvé un sentiment d'incompréhension, voire de déception, au regard de l'investissement placé dans l'intégration de ces « jeunes ». Ces échecs en matière de recrutement les amènent à décrire les « jeunes » comme étant « moins fidèles » à leur structure employeuse et n'hésitant pas à la quitter brutalement, parfois même sans prévenir. Ici, le risque perçu de la jeunesse est celui de sa mobilité (démission ou rupture conventionnelle) dans des trajectoires de vie perçues comme moins linéaires que celle des générations précédentes. Cela induit pour l'organisation des risques économiques liés au *turn-over*, alors même que l'embauche d'un jeune est présentée par les interviewés comme un investissement supplémentaire en matière d'encadrement, de formation et de fidélisation.

> « C'était beaucoup plus au début, au tout début où vous misez sur un jeune, vous l'embauchez, vous

commencez à le faire monter, il commence à monter à la même vitesse que l'entreprise et puis du jour au lendemain, il plaque tout, sans préavis.

– *Il plaque tout, c'est-à-dire, il s'en va ?*

– Oui, il plaque tout, il s'en va sans préavis, en sous-entendant que potentiellement, en essayant de se décharger en disant que potentiellement la boîte, elle va grossir trop vite et qu'il va se trouver lésé alors que ce n'est pas le cas. » (Directeur d'une entreprise informatique.)

« Les jeunes, vous leur proposez un CDI, vous leur fournissez un emploi du temps, et du jour au lendemain, ils ne viennent plus travailler.

– *Sans prévenir ?*

– Sans prévenir. Ils gèrent de l'humain, ils vont chez des gens, ils doivent les lever le matin ou des choses comme ça, on n'a ni les clés, ni rien du tout [..] Alors, là, vous vous dites : "J'ai loupé un truc dans le recrutement. "

– *Ah oui ?*

- Oui. Euh… et plutôt sur des personnes jeunes. Elles ont un engagement qui est moins fort, en fait, que si vous… demain vous deviez engager une personne qui est maman… qui peut avoir…. mmh… ben, elle sait qu'il faut qu'elle ramène à manger à la fin du mois, des sous, donc pour…. Donc, l'investissement n'est pas le même. » (DRH des cadres de l'entreprise, société prestataire de services à la personne.)

Dans la veine des résultats de l'étude commanditée par la DARES sur les manières de recruter (Mélo*, et al.,* 2012*)*, ces quatre recruteurs s'accordent sur « une sorte d'individualisme flirtant avec l'égocentrisme [qui] rendrait les jeunes générations peu fiables car soucieuses avant tout de la réalisation de leurs envies et aspirations dans le travail » (Cortesero *et al.,* 2018). Ici, les recruteurs associent clairement la jeunesse des candidat·e·s présenté·e·s à des attributs négatifs.

Des savoir-être qui laissent à désirer…

Quatre autres recruteurs relatent également des expériences malheureuses en matière de recrutement de « jeunes ». Ces échecs sont reliés à des comportements jugés inacceptables sur le marché du travail : des retards injustifiés et répétés, des absences injustifiées et répétées, un manque de respect envers la hiérarchie, etc. Une fois recrutés, les jeunes incriminés ont présenté des comportements qui ont amené leurs recruteurs, devenus leurs employeurs ou managers, à prendre des mesures radicales : non titularisation, mise au placard, licenciement, etc.

« Une autre personne, elle n'a pas intégré non plus nos valeurs, je pense, de façon plus large.

– *C'est-à-dire "elle n'a pas intégré nos valeurs" ?* [...]

– La personne n'avait pas un comportement adéquat, le respect du supérieur hiérarchique, elle ne comprenait pas, justement, la place des uns et des autres, quel devait être son positionnement par rapport à un supérieur. [...]

– *Ça se traduisait par quoi ?*

– Ah, par des remarques, par des affirmations du genre : "Je sais faire ton travail, je le ferai… Je sais faire ton travail." Le tutoyer d'abord ! (*Rires*) Oui, le tutoiement. Quand on arrive quelque part, je pense qu'on a… Enfin moi, ce n'est pas ma pratique, dans mon éducation, je ne suis pas du tout dans… Après, il était jeune, il y en a qui tutoient facilement. Aussi, c'était peut-être le fait… en lien avec l'âge.

[...] Et puis, ne pas respecter les règles, faire de l'intimidation. Un jour, je le convoque à un entretien, il vient accompagné de deux copains. J'ai dit : "Non, les copains restent dehors." Je ne connais pas les copains, moi. À jouer, vraiment, enfin, bon. » (Assistante RH, collectivité territoriale d'une commune de

41 000 habitants.)

« J'ai une fille qui avait 23 ans, qui était systématiquement en retard, mais de 15-20 minutes donc forcément vis-à-vis des autres collaborateurs, c'était quand même quelque chose qui posait problème, parce que pourquoi tolérer quelque chose à une collaboratrice et ne pas le tolérer aux autres ? Donc on lui a dit à plusieurs reprises, sauf que sa réponse était : "Je n'arrive pas à me lever le matin, parce que ben je sors et autres. –Mais si tu n'arrives pas à te lever, il ne faut pas travailler, il faut reprendre tes études." Ça, j'ai eu du mal avec une personne comme ça, c'est une personne qui a démissionné au final d'elle-même, puisqu'on lui a dit : "Tu ne respectes pas tes collègues, donc finalement on va te donner des tâches qui ne sont pas sympas. Tu vas faire des photocopies, tu vas classer et tu vas…" » (Directeur d'une agence de crédits.)

On retrouve de nouveau, dans ces extraits choisis d'entretiens, « les caractères du risque et du manque » que les recruteurs associent majoritairement à la jeunesse (Cortesero et *al.*, 2018, p. 1), à savoir un « manque de recul, de calme, peu compatible avec la nécessaire pondération requise par la vie dans un collectif de travail avec ses différends ou ses conflits, avec la diversité des points de vue à l'intérieur des équipes dont il faut savoir s'accommoder ». Faute d'explication rationnelle à ces expériences malheureuses, ces recruteurs pensent trouver dans la « jeunesse » des candidats sélectionnés une explication « naturelle ». Mais, fait intéressant, les discours recueillis ne résultent pas de représentations infériorisantes et généralisantes, une forme de jeunisme qui viendrait doubler le processus de stigmatisation observé par ailleurs (Lima, 2010). Au contraire, ils trouvent leur origine dans l'expérience singulière vécue par le recruteur. La création de stéréotypes liés à la jeunesse procède ici par expérience. Aucune définition « commune » des jeunes candidats à l'embauche donc, mais des définitions hétérogènes et mouvantes, car particulièrement ancrées dans la réalité des expériences éprouvées par les recruteurs.

5.3. Stéréotype et discrimination : deux cas de figure

L'appel cognitif aux stéréotypes sans actes discriminatoires

En associant ces expériences malheureuses aux caractéristiques supposées de la jeunesse, les recruteurs rencontrés pourraient être tentés d'esquisser le profil d'un jeune « recrutable » ou non. Pourtant, lorsque ce qu'ils considèrent comme un échec en matière de recrutement reste ponctuel et ne bouleverse pas outre mesure le fonctionnement du service concerné, ces expériences malheureuses sont considérées pour ce qu'elles sont, anecdotiques, situées, et sont renvoyées, avec fatalisme souvent à « la jeunesse d'aujourd'hui ». Elles n'ont alors aucune influence sur les logiques et pratiques de recrutement à venir des interviewés. Six des huit recruteurs s'en défendent même avec véhémence, ce dont témoigne l'extrait d'entretien suivant ;

« *Et du coup, est-ce que ça a changé quelque chose dans votre manière d'envisager le recrutement ?*

– Surtout pas.

– *Non ?*

– Des fois, c'est tentant. Enfin, les rares fois où ça arrive, c'est tentant. Des fois, c'est tentant, mais en fait, ça ne ferait que rentrer dans ce cliché-là, c'est-à-dire ce côté que je ne supporte pas, que je ne tolère pas, le côté : il y a un employeur et des employés. Pour moi, on est dans une même équipe, il y a un capitaine d'équipe, mais qui est sur le terrain et qui joue, qui sait qu'il est le capitaine d'équipe,

qu'il doit rendre des comptes, etc., mais c'est un capitaine d'équipe. [...] Donc en fait, des fois, c'est tentant de dire : "OK, je vais passer vraiment en mode changement total, rentrer dans ce que font les autres entreprises." Mais au final, avec du recul, il ne faut surtout, surtout pas tomber dans ça, parce que déjà c'est à chaud, sur des cas très isolés, dans des contextes compliqués parce qu'il y a aussi un affect, vu que c'est quand même une gestion très familiale. Donc le meilleur réflexe que j'ai en général, c'est de prendre un max de distance là-dessus, d'analyser le pour et le contre, de désamorcer tout en disant : OK, là on n'est pas d'accord là-dessus, ce n'est pas grave, il y a pire dans la vie, d'ailleurs, la vie de l'entreprise a montré qu'il y a bien pire dans la vie. » (Directeur d'une entreprise informatique.)

Du stéréotype aux discriminations

En revanche, lorsque ce qu'ils considèrent comme un échec en matière de recrutement se reproduit fréquemment et impacte défavorablement le fonctionnement du service concerné (remplacement, *turn-over*, tensions au sein des équipes, surcharge de travail, etc.), ces expériences malheureuses vont influencer les logiques et pratiques de recrutement des interviewés. Ces derniers tentent alors de rationaliser ces échecs en rapprochant les caractéristiques organisationnelles de l'emploi (les horaires, les lieux d'exercice, les tâches, les caractéristiques de l'équipe de travail, etc.) des caractéristiques identitaires des salariés (âge, sexe, lieu d'habitation, etc.). Cette analyse encourage la création et la systématisation de liens de cause à effet et amène les recruteurs à développer volontairement des logiques et pratiques discriminatoires non pas selon « l'âge », mais selon « le jeune âge ».

« Sur d'autres métiers, notamment sur l'hygiène des locaux, voire même sur les profils de techniciens, on a fait pas mal d'emplois avenir. En fonction des départements et des régions dans lesquelles tu te trouves, ça a plus ou moins de… de succès. L'emploi avenir sur l'Île-de-France, on en est très très vite revenus parce que sur l'Île-de-France, les jeunes n'ont pas du tout le même niveau d'implication que tu peux trouver sur les autres régions. C'est catastrophique. On recrute des personnes beaucoup plus âgées, sur l'Île-de-France. [...] Techniciens, agents polyvalents patinoire, des… des postes qui ne nécessitent pas forcément une qualification précise et un diplôme précis parce que l'on va les former, nous, à nos process entreprise. Maintenant, les bons profils sont très difficiles à trouver. » (Directeur régional des sites, société de délégation de service public.)

« En dessous de 30 ans, on ne prend pas. Enfin, ce n'est pas qu'on ne prend pas, mais par expérience, on évite. » (Directeur d'exploitation, Société de nettoyage.)

Dans ce cas de figure, les recruteurs sont amenés à associer les caractérisations négatives qu'ils ont attribuées à la jeunesse des candidat·e·s à l'embauche à un risque trop important à encourir. Alors seulement, le « jeune âge » devient un critère de discrimination puisqu'« objet d'une essentialisation qui sert de support à un ensemble d'anticipations négatives défavorables au recrutement » (Cortesero *et al.,* 2018). Les recruteurs tentent alors de rationaliser plus encore les expériences vécues afin de diminuer le risque d'un nouvel échec. Ce faisant, ils affinent la catégorisation de la population à risque. Ce ne sont plus simplement les « jeunes » qui font problème mais, selon les caractéristiques organisationnelles de l'emploi, les jeunes de telle origine, les jeunes de tel lieu d'habitation (Meziani, 2013), etc.

« Parce que les jeunes, jeunes d'origine maghrébine, c'est… c'est méchant, mais c'est sûr que ça ennuie, ça fait des histoires pour rien, ça parle sur le dos d'untel, machin. C'est galère.

– *Plusieurs expériences négatives ?*

> – Quelques-unes, ouais, quelques-unes. [...] Ils viennent une fois, deux fois et puis après, elles viennent plus. Donc oui, les jeunes du Maghreb qui sont… féminines… oui, on évite… en dessous de 30 ans, on évite de les prendre. [...] Des hommes, on va prendre parce qu'eux, limite, ils vont bosser et ils sont… étudiants, hommes étudiants Maghreb, on prend parce qu'ils bossent, ils… même s'ils n'ont aucune expérience dans l'hôtellerie, ils vont venir, ils vont bosser, ils vont vite apprendre et à la limite, ils bossent mieux que certains… certains qui ont déjà de l'expérience. [...] On va prendre une personne féminine d'origine… du Maghreb en-dessous de 30 ans, les trois fois sur quatre, elle nous plante au bout d'une semaine. Au-dessus, non. À partir de 35 ans, non, ça va. » (Directeur d'exploitation, société de nettoyage.)

Ces deux recruteurs, devenus également les employeurs ou managers des candidats recrutés, appliquent à leurs logiques et pratiques volontairement discriminatoires des formes de justification et de rationalisation bien particulières : le déni de responsabilité. Cette technique de neutralisation leur permet de justifier ces dernières en se disant le jouet des circonstances, ici l'urgence, l'incertitude et la difficulté à repérer les compétences, « les bons signaux de productivité » (Marchal, Rieucau, 2010, p. 71) des candidats à l'embauche. Ces circonstances, somme toute caractéristiques d'une situation de recrutement, sont présentées comme des justifications : c'est pour économiser le temps et l'énergie qu'aurait requis une décision éclairée et prise au regard de critères pertinents que ces recruteurs fondent leur « évaluation sur des données qui n'ont plus rien à voir avec des compétences professionnelles, et qui sont uniquement destinées à sélectionner de façon économique » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p. 16-17).

Mais attention, le fait d'ériger ces échecs de recrutement en statut de justification, et donc de développer en réaction des logiques et pratiques discriminatoires, est minoritaire dans notre échantillon. Il s'agit exclusivement des deux recruteurs qui :

– présentent un niveau de formation minimal (deux ou trois années après le baccalauréat maximum) et une filière de formation assez éloignée de la direction des ressources humaines (commerce et marketing) ;

– sont confrontés à des recrutements permanents (problème de turn-over) de personnels peu ou pas qualifiés ;

– exercent leurs fonctions dans des organisations au sein desquelles les logiques et pratiques de recrutement sont peu formalisées (formations internes RH réduites ou inexistantes, absence de procédures et d'outils de sélection).

Il ne faut pas les marginaliser pour autant car en traitant défavorablement des personnes en raison de leur appartenance à un groupe défini par une caractéristique particulière (ici, le jeune âge), ils s'inscrivent dans une conception restrictive de la discrimination (Lochak, 1987) et tombent sous le coup du Code du travail ou du Code pénal.

6. Les stratégies de recrutement : l'usage de l'action publique en faveur de l'emploi des jeunes

Dans le cadre de cette enquête, nous abordons la jeunesse comme « employable ». De ce fait, il serait plus juste de parler de plusieurs jeunesses « employables ». Dès le départ, la jeunesse est classifiée au croisement des politiques de formation et de celles de l'accompagnement vers l'emploi. Cette situation globale liée à un marché tendu constitue un véritable frein à l'intégration des nouvelles générations et a appelé depuis plus d'une trentaine d'années la mise en place d'un ensemble de politiques économiques et sociales intégrées permettant de promouvoir l'emploi des jeunes. Ces dispositifs d'action publique nous permettent de définir plusieurs types de jeunes. Comment les recruteurs mobilisent-ils les dispositifs des politiques publiques liées au jeune âge ? Il est question dans cette dernière partie de notre enquête de nous interroger sur les usages pratiques que font les recruteurs de ces dispositifs d'action publique en faveur de l'emploi de la jeunesse. C'est la raison pour laquelle dans un premier temps, nous nous allons revenir sur la description de la multiplicité des dispositifs existants en faveur de la jeunesse souvent modifiés durant les 30 dernières années. Dans un second temps, à partir d'un travail de déconstruction des discours des recruteurs et des managers en relation directe avec les jeunes dans le processus de sélection, nous verrons comment les dispositifs subventionnés en grande partie par l'État pour encourager à embaucher des jeunes sont mobilisés :

– comme un moyen de compensation et de réduction du risque d'embauche des jeunes ;

– comme un moyen détourné de répondre à des enjeux de diversité, notamment lié aux origines et au lieu d'habitation (résidents des quartiers politique de la ville) ;

– comme un instrument de fidélisation et d'injonction à la loyauté et à la docilité sur le long terme comme « si le jeune avait éternellement une « dette » symbolique » auprès du recruteur.

6.1. L'action publique au prisme de l'emploi des jeunes : la construction d'une politique de l'offre entre volonté politique et nécessité du marché

Depuis 1970, les différents gouvernements ont poursuivi une politique en faveur de l'emploi des jeunes se voulant ambitieuse et novatrice. Retracer l'histoire de l'action publique en faveur de l'emploi des jeunes permet de saisir les enjeux et les raisons de l'élaboration de ces politiques publiques, et de questionner les modalités de leur mise en œuvre pour soutenir l'employabilité des jeunes. On s'aperçoit alors que les dispositifs d'action publique pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes mettent en place une politique de l'offre plus qu'une politique de la demande, donnant la possibilité aux entreprises d'avoir de la main-d'œuvre à moindre coût.

Les dispositifs d'aide à l'emploi en guise de politique d'emploi de la jeunesse ou des politiques sociales incluant les jeunes ?

Le contexte de chômage ne cesse de persévérer depuis les années 1960 : les premières politiques d'emploi ont marqué l'importance des jeunes parmi les demandeurs d'emploi. Dès les années 1970, deux voies viennent alors structurer les mesures en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes : la première correspond à la réduction de coût du travail pour les employeurs et la deuxième consiste en un accompagnement des jeunes dans le but de compenser leur déficit d'expérience professionnelle et d'améliorer leur niveau de qualification.

Parallèlement à ces mesures spécifiques pour les jeunes, d'autres dispositifs plus généraux visant à favoriser l'insertion professionnelle d'individus en situation de vulnérabilité de tous âges, tels que les contrats aidés, sont venus en réalité cibler en priorité les jeunes. Une des principales tentatives de ces politiques publiques qui s'accumulent entre différents bords politiques des années 1960 à 2018 est de répondre à la montée du chômage des jeunes. En effet, la singularité de la situation professionnelle des jeunes interpelle constamment les interventions publiques sur le marché de l'emploi.

Les premières solutions avancées ont donc été les pactes nationaux pour l'emploi des jeunes. En 1975, Paul Granet (Amat, 1985) met en place les premières mesures de formation professionnelle à destination des demandeurs d'emploi de 16 à 20 ans les moins qualifiés. Le contrat d'apprentissage voit le jour en 1975 : il prévoit un contrat de travail permettant de faire le lien entre la scolarité et l'entrée pleine dans la vie active. Plus tard en 1977, le gouvernement Barre lance le premier « pacte national pour l'emploi des jeunes » au profit des jeunes de 16 à 25 ans. Le gouvernement adopte trois « pactes nationaux pour l'emploi des jeunes » consécutifs couvrant la période de juillet 1977 à mai 1981 (Bez et *al*, 1980). Ils consistent d'une part à réduire le coût relatif de la main-d'œuvre (exonérations de charges sociales) des moins de 25 ans pour compenser le déficit d'expérience qui effraie les recruteurs. D'autre part, le deuxième angle d'attaque de cette politique est centré sur l'amélioration des niveaux de formation des jeunes par le biais de contrats emploi-formation, de stages professionnalisants par la pratique en entreprise, ou d'apprentissage.

La jeunesse est donc une préoccupation publique au cœur des politiques d'emploi à travers des mesures réductrices de coût ayant pour but d'élaborer une nouvelle philosophie pratique de l'employabilité des jeunes. Le devenir des jeunes dans l'emploi se distingue dans deux secteurs : le secteur marchand et le secteur non marchand.

Dans le secteur marchand, les entreprises peuvent s'appuyer sur plusieurs opportunités qui les incitent à recruter des jeunes, en particulier les contrats de qualifications destinés aux 18-25 ans avec la possibilité d'acquérir ou de renforcer une formation professionnelle supplémentaire ou de base pendant 6 mois à 2 ans, et les contrats d'adaptation qui comme leur nom l'indique ont pour but de préparer le jeune à occuper un emploi. Deux types de contrats se distinguent donc par leurs cheminements de recherche d'impact : l'un joue au niveau de la qualification (diplômes, formation) et l'autre intervient au niveau de l'ajustement des compétences du jeune (adaptation, renforcement des capacités, stabilisation du choix fait par le jeune, etc.). Il s'est construit au fil des années, toujours dans le même esprit, les contrats emploi-formation, les stages d'initiation à la vie professionnelle, le contrat d'orientation, le contrat de professionnalisation.

Parallèlement à cela, et pour aller plus loin dans l'incitation au recrutement des jeunes, certaines dispositions sont réservées spécifiquement à l'embauche de jeunes telles que l'exonération des charges sociales (Pactes/PAJ), l'exonération pour les jeunes sans qualification, l'aide au premier emploi des jeunes (APEJ), le contrat jeune entreprise (SEJE).

Toutes ces mesures censées aider les jeunes en difficulté d'insertion ont souffert de la stratégie des recruteurs que l'on appelle « effets d'aubaine ». En fait, les jeunes qui sont recrutés par ces dispositifs auraient été embauchés même en l'absence de subventions. Autrement dit, les subventions sont tout de même utilisées bien qu'elles ne correspondent pas aux cas d'individus en situation de difficulté d'insertion. Les mesures servent également de stratégies de substitution pour les employeurs : les personnes sont recrutées même s'ils ne correspondent pas à la recherche et aux attentes de l'emploi. Cet emploi est alors peu constructif pour le jeune et ne répond pas aux objectifs premiers de formation de la mesure politique. Cependant, il y a eu ces dernières années un désengagement de l'État qui a permis une plus grande implication des employeurs privés.

Dans le secteur non marchand, une multitude de contrats subventionnés par l'État à destination des jeunes défilent en plus de 35 ans (Jugnot, 2015) :

- En 1985, il s'agit majoritairement des **emplois d'utilité collective** (associations, collectivités territoriales) [Villalard, 1985].

- 15 ans plus tard, les **contrats emplois solidarités** (CES) prennent le relais sur les contrats aidés. Mais contrairement à l'idée de base qui était de créer des dispositifs en faveur des jeunes, ces CES sont venus s'élargir en termes de cibles : les chômeurs de longue durée et de tout âge pouvaient y prétendre.

- Parallèlement aux CES, il existait dans cette même période des **contrats emploi ville** (CEV) qui, eux, étaient destinés plus particulièrement aux 18-26 ans habitant des quartiers politique de la ville. Néanmoins, on remarque qu'un tiers des CES dans les années 1990 concernaient des moins de 26 ans.

- Les personnes vulnérables en termes d'employabilité pouvaient prétendre dès 1992 à un contrat appelé de CEC (**contrat emploi consolidé**) suivant leur CES. Les CEC représentaient une chance d'avoir un emploi à temps plein pendant 5 ans (car un an renouvelable jusqu'à 5 ans).

- Toujours dans la même progression, **les nouveaux services emplois jeunes** ciblent les jeunes de moins de 26 ans et les 26-30 ans qui ne touchent aucune aide sociale ou ceux en situation de vulnérabilité liée à un handicap. Ayant vu le jour en 1997, ces contrats de courte durée ont pour objectif de créer des services nouveaux qui répondent à des besoins non satisfaits ou services difficilement solvables économiquement au sein de l'école, de la police nationale, dans le secteur associatif, etc. Ils étaient donc une opportunité financière (rémunération des jeunes par l'État à hauteur de 80 % du SMIC) pour les acteurs du secteur non marchand d'avoir des jeunes qualifiés (niveau au moins égal à bac + 2), contrairement aux CES ou aux TUC qui touchaient particulièrement des jeunes moins diplômés.

- Le **contrat d'accompagnement dans l'emploi** (CAE) et **le contrat d'avenir** sont créés par le Plan de cohésion sociale en 2005. L'État prend en charge 90 % du SMIC pour les CAE signés par des personnes de moins de 26 ans, contre 83 % en moyenne pour l'ensemble des publics. « Ainsi, de 2005 à 2009, environ un tiers des entrants en CAE ont moins de 26 ans, contre 14 % en 2004 dans les dispositifs

précédents (CES et CEC). La part des jeunes embauchés en contrat d'avenir, destiné aux bénéficiaires de minima sociaux, est quant à elle restée faible tout au long de la vie du dispositif (2005-2009) : entre 6 et 8 % » (Aeberhardt *et al.,* 2011). Pour le contrat d'avenir, il s'agit notamment de faciliter l'insertion sur le marché du travail de jeunes peu ou pas qualifiés en leur proposant un emploi à temps plein, un an renouvelable jusqu'à 3 ans.

- 5 ans plus tard, en 2010, le **contrat unique d'insertion** voit le jour, en plus du CAE. Associant formation et/ou accompagnement professionnel pour son bénéficiaire et aide financière pour l'employeur.

- En 2013, le contrat de génération est introduit par la loi du 1er mars 2013 – en application de l'ANI du 19 octobre 2012. Ce dispositif offre une subvention d'environ 1 000 euros par trimestre pour l'embauche d'un jeune en CDI.

En 2018, après la succession de ces contrats, **le parcours emploi compétences vient** remplacer les contrats aidés. Reposant sur le triptyque emploi-formation-accompagnement à destination des personnes les plus éloignées de l'emploi, il ne s'adresse donc pas exclusivement aux jeunes. C'est une nouvelle alternative impliquant désormais trois parties : l'employé, l'employeur et le prescripteur. D'une durée de 9 à 12 mois, il est renouvelable dans la limite de 24 mois (soumis à condition), de 20 heures hebdomadaires (possibilité de 35 heures mais surplus non pris en charge par l'état).

Il existe entre 1998 et 2008, certains dispositifs spécifiques aux jeunes (emplois-jeunes dans le secteur non marchand (1998-2003) et contrat jeune en entreprise (2003-2008), dans le secteur marchand). Peut-on dire que la jeunesse existe complètement du fait que, contrairement à tous les âges de la vie pris en compte de façon transversale par les politiques locales, elle semble être traitée comme objet même si elle l'est partiellement et de manière morcelée ? En effet, on ne peut pas dire pour autant que les jeunes sont l'objet en France de mesures d'action publique pérennes de réduction ciblée du coût du travail. À vrai dire, ils sont noyés, comme toutes les autres catégories d'âge, dans l'accès à ces dispositifs et par la catégorie globale de « ceux éloignés de l'emploi » « en difficulté d'insertion ». Au regard de l'addition de ces actions publiques, on note une dimension de plus en plus importante de l'enjeu autour de la formation des « jeunes ».

En effet, les travaux d'évaluation (Rostam, 2016 ; Durand, Rostam, 2014 ; Rey, 2014 et 2015) démontrent que trois quarts des jeunes ont suivi une formation au cours de la première année de contrat, et un jeune sur deux a suivi une formation certifiante la première année.

On peut donc conclure que les jeunes sont ciblés par les problèmes sociaux qui les concernent et deviennent ainsi un axe de travail particulier mais pas spécifique pour autant. Si l'on fait un parallèle avec une lecture purement économique, l'action publique par les dispositifs d'État en faveur de l'emploi des jeunes s'est construite sur la base d'une politique de l'offre de la jeunesse plutôt que sur une politique de la demande. En effet, les différents contrats ont permis l'abaissement des charges pour les entreprises dans le cadre du recrutement du jeune. L'action publique n'est pas axée sur un ensemble de mesures permettant de stimuler plus la demande des jeunes. *A contrario*, aujourd'hui, le constat est plutôt celui de missions locales désertées par la jeunesse en capacité de travailler et qui ont du mal à attirer, voire à maintenir, les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle dans une recherche d'emploi.

Une catégorisation de la jeunesse sous-jacente aux logiques de formation et d'accompagnement des dispositifs en faveur de l'emploi des jeunes

Nous avons donc assisté à une diversification de dispositifs, qui va de pair avec l'augmentation du nombre des jeunes auxquels elles s'adressent et la diversité des difficultés que les jeunesses rencontrent. Ce recensement de la pluralité des actions menées par l'État en faveur de l'emploi des jeunes nous permet en réalité de classifier les différents types de dispositifs à partir de leurs objectifs, leurs cibles et leurs finalités. On remarque en effet qu'il existe plusieurs fonctionnalités intrinsèques à ces dispositifs (Amat, 1985) qui se déclinent en actions :

– d'orientation pour les jeunes sans projet professionnel précis ;
– d'insertion et de mise à niveau pour ceux ayant un niveau scolaire faible et issu d'un milieu social défavorisé ;
– de qualifications pour les jeunes ayant un niveau de qualification reconnu ;
– d'adaptation à un emploi pour les jeunes fortement qualifiés.

Les travaux de Romain Aeberhardt, Laure Crusson et Patrick Pommier (2011, p. 156) portant sur les politiques d'accès à l'emploi viennent classifier ces dispositifs d'accompagnement pour l'emploi des jeunes. Au regard des fonctionnalités perçues dans l'évaluation de ces contrats (Abriac *et al.*, 2009 ; Klein *et al,* 2007) ce qui nous intéresse ici est de voir quel type de dispositifs répond à quel type de jeunesse employable selon les recruteurs de notre enquête. À partir des discours des acteurs interrogés, on note en effet que la représentation des cibles jeunes diffère en fonction des mesures d'aide à l'emploi.

Le regard analytique que l'on peut porter sur l'usage de ces dispositifs par les recruteurs, à partir de leurs fonctionnalités affichées au départ, nous permet au fond d'avoir une **lecture variable de l'âge des jeunes face à l'emploi.**

- ***La lecture biologique : les jeunes comme « personnes infantilisées »***

Lorsque l'âge est abordé de manière strictement chronologique, la jeunesse située entre 16 et 21 ans est considérée en majorité par les employeurs comme une jeunesse encore immature, en quête de sens, manquant de repères, et souhaitant faire l'expérience sans aucune volonté de rester, d'être fidèle sur le long terme. Léa Lima (2016) parle d'une lecture par âge biologique à travers laquelle la jeunesse est lue par la caractéristique de l'immaturité. L'enquête sur l'image de la jeunesse de manière générale portée par l'AFEV (Association de la fondation étudiante pour la ville) en 2010 met en évidence le fait qu'ils sont perçus « comme "assistés", "peu lucides" ». 62 % des Français pensent que les 15-25 ans sont peu enclins à se prendre en main, 56 % qu'ils sont irresponsables dans leurs comportements » (Richez, 2012). Les dispositifs d'action publique peuvent venir parfois renforcer ce sentiment et cette lecture chez les recruteurs, qui ne voient dans leurs rôles professionnels que les objectifs de « former de A à Z » le jeune, de lui « offrir une expérience par l'apprentissage en partant de zéro ». Les recruteurs font appel plutôt à des contrats de professionnalisation, d'apprentissage pour insérer cette jeunesse dans leurs équipes de travail. C'est le cas notamment des managers et recruteurs de collectivités territoriales et PME que nous avons rencontrés, qui utilisent le service civique ou qui s'appuient sur des contrats d'apprentissage.

> « On fonctionne aussi avec des services civiques. Alors, cette année, on a eu quelques difficultés à recruter des services civiques, mais je pense que ça a été un petit peu ressenti… enfin, mais on recherche la ressource chez les jeunes au niveau des services civiques parce qu'on s'est rendu compte que… que certains étaient… alors, peut-être un petit peu déscolarisés ou en recherche d'orientation, donc un peu en… en attente d'une nouvelle année universitaire et que ça pouvait être intéressant pour eux de valoriser ce temps d'attente par un service civique, qu'ils peuvent ensuite valablement faire valoir sur leur CV et qui peut aussi leur permettre, parce qu'on les accompagne dans cette démarche-là, de **se construire** un… un vrai projet professionnel […] Ce sont **nos petits** qu'on cherche à aider. C'est-à-dire qu'on… on ne prend pas… comment vous dire… on ne prend pas des contrats insertion ou on ne… on ne souscrit pas des services civiques simplement pour occuper un poste, mais on… en même temps, on leur construit… on **les materne, on les accompagne** dans la réflexion sur leurs perspectives d'avenir. » (Directrice de service, assistante sociale, moyenne collectivité territoriale.)

> « L'apprentissage est une bonne formule pour nous car on les prend vierges de tout formatage… Au départ, ils arrivent perdus comme des enfants et, après, on a l'impression de les avoir fait grandir, mûrir. » (Chef d'entreprise, TPE, société de crédits.)

On le voit bien, le vocabulaire usité par ces deux recruteurs: les mots « enfants », « petits », « materner » rendent compte d'un mécanisme d'infantilisation et mettent au jour un système de relations fondées, comme dans le système familial, sur un parent qui serait le chef d'entreprise ou le manager face à son fils ou sa fille, qui serait le jeune employé entrant. Dans le travail, nos interlocuteurs nous reportent que ce rapport consiste à leur montrer comment ils doivent « se comporter dans le service », les « encourager à prendre des initiatives », à les autonomiser pour qu'ils puissent « faire des tâches seuls »…Les contrats d'apprentissage et les services civiques sont fondés selon ces recruteurs sur un principe de paternalisme assumé :

> « C'est bien à nous de leur montrer ce qu'il faut faire car ils sont en incapacité de faire ce que l'on fait ces jeunes en entrant chez nous […] En tout cas dans le cadre des contrats d'apprentissage et des services civiques, ils arrivent avec une posture significative qui est de dire que je viens apprendre, car aujourd'hui je suis incapable, mais je suis prêt à me soumettre à vos directives pour devenir capable de faire. » (Chef d'entreprise, TPE société de crédits.)

Ici, le rapport de supériorité contenu dans le verbe « soumettre » est bien marqué, se cachant derrière le désir affiché du recruteur de TPE ou de la directrice de service citée ci-dessus d'aider le plus jeune à avancer dans sa trajectoire personnelle, de se construire.

- ***La lecture sociale : les jeunes comme « vulnérables »***

L'âge peut être abordé par son caractère périodique. Autrement dit, l'âge n'est qu'une simple période de la vie humaine liée aux conditions sociales et économiques de l'individu. On parle alors d'âge social. De là, une nouvelle catégorie de jeunesse apparaît celle des 21-25 ans. Il s'agit notamment des jeunes qui ne sont plus pris en charge économiquement et socialement par leurs parents, qui ont donc une obligation de se nourrir, de se loger ou dans d'autres cas doivent subvenir aux besoins de leur famille. En majorité, ces jeunes sont en situation de vulnérabilité sociale et l'action publique en face a pour but de propulser leur insertion professionnelle. On attribue les contrats d'avenir, CAE, CUI, contrat jeune majeur à ce type de « jeunesse employable ».

C'est notamment le cas de la ligue nationale sportive que nous avons rencontrée. Son directeur financier nous mentionne la stratégie de s'appuyer sur des jeunes en quête de sens. Cette vulnérabilité ici n'est pas comprise comme des personnes exclues, marginalisées. Mais les recruteurs nous parlent

de cette jeunesse à qui il faut donner sa chance : même intégrés et combatifs, ils sont néanmoins fragilisés dans leur situation économique ou sociale par leur manque de capital économique ou relationnel à un moment donné de leur vie.

> « Le monde du travail en ce moment c'est… c'est très dur au niveau des jeunes justement. Donc nous on les recrute ici, c'est une chance phénoménale pour eux. C'est un tremplin, ils sont sûrs de pouvoir trouver du travail ailleurs en sortant de notre ligue. […] Nous, on choisit beaucoup de jeunes entre 22 et 25 ans, car c'est vraiment la période décisive pour eux. Souvent ils sont partis de chez leurs parents, ils commencent à vouloir avoir un appartement seuls, à payer leurs frais seuls…Ils sont dans le tout début de leur autonomisation. C'est bien à ce moment là qu'on veut donner une chance à nos jeunes et ça grâce à nos contrats d'avenir, CUI. Car en tant qu'association c'est une véritable chance aussi pour nous de s'appuyer sur ces contrats-là. Le but c'est qu'ils aient les bonnes ressources pour s'adapter aux règles du jeu du monde travail. » (Directeur financier, association nationale sportive.)

- ***La lecture politico-stratégique: les jeunes comme « image positive » et/ou « ressource »***

Intégrer des âges différents est le signe d'une bonne intégration de la diversité des profils pour une entreprise, notamment, et une mission d'inclusion, autrement dit d'intérêt général, pour les acteurs du secteur non marchand. La jeunesse est alors un instrument de publicisation de valeurs et de normes permettant aux organisations de jouir d'une attraction des talents et par là donc d'une mise à jour continuelle des avancées technologiques et sociales. Ce sont souvent des jeunes diplômés, mobiles, issus des quartiers populaires, ou ayant des marqueurs ethniques qui permettent à l'entreprise de jouer « sa carte de la diversité des effectifs, de l'ouverture vers le monde, sa carte du dynamisme couplée à l'intégration pour tous ». Les recruteurs sur ce plan font alors usage de contrats hors alternance type « contrat jeune en entreprise ».

> « Les contrats de jeunes sont utiles pour amorcer chez nous tout notre travail pour attirer les jeunes talents. » (Manager, entreprise de grande distribution sportive.)

> « On a besoin de faire parler de nous autrement que par nos tâches de production, car cela ne parle pas aux nouvelles générations. On s'appuie sur l'outil des contrats jeunes pour parler eux jeunes de notre métier… et si on arrive à recruter des nouvelles têtes, notre entreprise n'a plus le même visage… c'est ce qui s'est passé ces deux dernières années. On a vraiment réussi à changer notre image de l'intérieur et de l'extérieur (Directeur de service, entreprise de grande distribution.)

- ***La lecture marchande : les jeunes comme « investissement »***

Pour une entreprise, recruter un jeune à partir de 25 ans peut être considéré comme un investissement, un capital, L'âge de 25 ans représente en effet pour les étudiants celui de la majorité fiscale, il est question pour eux de trouver un premier emploi sur la durée, non précaire. Les jeunes âgés de 25 à 29 ans représentent ici une catégorie sur laquelle l'entreprise doit miser sur le long terme, qu'il faut donc arriver à fidéliser si l'on veut être en avance et avoir les meilleurs potentiels sur le marché public ou privé. Ici, une fois de plus, le contrat jeune entreprise est une des solutions usitées par les recruteurs pour intégrer des jeunes dans leurs collectifs de travail.

> « On ne peut pas dire que cela n'a pas d'intérêt pour nous [*rire*]… Il y a de véritables avantages à les recruter si on ne se trompe pas de poulain… Si c'est un échec, là c'est autre chose, on aura perdu du temps et de l'énergie. Si on arrive en revanche à choisir des jeunes qui s'investissent dans le travail, nous on y gagne à coup sûr économiquement parlant et personnellement. […] On a quelques contrats

> aidés pour des métiers vraiment ciblés, souvent en espaces verts. Ça peut aider les jeunes qui sont souvent sans emploi, qui, en fait, se cherchent un peu et des fois, quand ils découvrent, comme ça, des métiers, eh bien ils y restent et nous, on les forme. [….] Ils restent sur le long terme, on les a formés donc on connaît leurs méthodes de travail, ils s'entendent bien avec les collaborateurs. Et sur des métiers à forte pénibilité, ça nous fait un gain énorme, car on évite de gérer un *turn over* important quand ils sont formés chez nous avec ces types de contrats…. (Directrice de service, grande collectivité territoriale.)

Nous allons aborder de front ces deux dernières logiques dans la partie suivante (6.2) car c'est bien en déconstruisant ces deux aspects « d'investissement » et « d'image », que nous pouvons voir une première stratégie corrélée aux politiques de diversité en entreprise (ce qu'on appellera ci-dessous de « logique civique de diversité ») et une deuxième stratégie qui est fortement liée au coût de la main-d'œuvre (logique de réduction de coût »).

Quelle signification de la « jeunesse » dans les mesures d'aide à l'emploi qui lui sont dédiées ?

Les jeunes rentrent donc dans une préoccupation certaine et affirmée pour l'État au regard des enjeux de formation professionnelle et d'orientation. Mais ce n'est pas pour autant que la jeunesse constitue une catégorie claire et affirmée dans les actions publiques de l'emploi. *A contrario*, au-delà d'être floue, elle est insaisissable. En dépit du fait que l'emploi des jeunes ou le rapport des jeunes à l'emploi soit au centre des interrogations des pouvoirs publics pour enrayer le chômage « juvénile » ou « des jeunes », en dépit de la nécessité de repenser les conditions d'intégration des nouvelles générations sur le marché de l'emploi et de penser leur place dans le système de productivité (Lagrée, 1999), il n'y a pas de spécificité ou de traitement spécifique de la jeunesse dans l'accès à l'emploi.

■ La catégorie jeune, dans le cadre de l'emploi, est **inéluctablement paradoxale**. D'une part, elle est très bien calibrée par des tranches d'âges, qui ouvrent la porte à certains dispositifs et en ferment d'autres à un an près, alors que les jeunes peuvent vivre une situation d'éloignement et de vulnérabilité face à l'emploi de manière complètement similaire, les découpages (16-18 ans, 18-25 ans, 26-30 ans) ne faisant que renforcer en réalité la différenciation de plus en plus forte des jeunes en recherche d'emploi. D'autre part, elle tente de prendre en charge la multiplicité des profils en partant de critères sociaux, qui complexifient alors les règles de financement, perçues d'ailleurs par les entreprises comme instables. Dans le premier cas, la jeunesse est cantonnée à une perception liée à l'âge biologique, sans prise en compte de la complexité de l'expérience réelle des jeunes sur le marché du travail : un jeune homme âgé de 25 ans et habitant des quartiers politique de la ville peut connaître autant de difficultés, voire les mêmes, qu'une jeune femme âgée de 22 ans habitant dans un quartier résidentiel. Dans le second cas, la jeunesse reste « conditionnelle », c'est-à-dire incarnée par des contions sociales.

■ La catégorie jeune *via* la lecture des politiques d'emploi n'est pas « performative » au sens d'« efficace », dans la mesure où, en tant que catégorie impensée, elle ne produit pas les résultats escomptés concernant l'amélioration de l'insertion professionnelle des jeunes. La jeunesse est bien multiple et les préoccupations, les expériences sociales face à l'emploi sont bien variables en fonction de l'espace et du temps. En effet, cette politique par dispositifs développée en direction des jeunes ne

profite pas en réalité à ceux qui en sont véritablement la cible de départ. C'est-à-dire que les plus précaires, les plus vulnérables, les plus victimes de facteurs discriminants (habitation, origine) dans le cadre de leur insertion sur le marché du travail, ne sont pas présents en grande proportion parmi les recrutés par les entreprises. Ce sont bien les « jeunes » les moins exclus de leur propre sous-catégorie (16-18 ans,18-25 ans, 25-29 ans) ayant les capacités stratégiques pour trouver les informations, s'adapter, s'orienter qui sont les « sélectionnés » de ces contrats d'insertion professionnelle.

- Enfin, la catégorie jeune, du moins dans la manière dont elle s'est traduite depuis plus de 30 ans sous l'angle de l'emploi et de la formation, **est contre-productive** à la fois pour le jeune lui-même et pour l'entreprise ou la collectivité employeuse. À travers la multiplication des dispositifs d'aides à l'emploi dans le secteur marchand et non marchand, la personne au « jeune âge » est renvoyée aujourd'hui par l'employeur non pas à une ressource sociale à développer pour l'avenir, mais à un problème à prendre à charge, à encadrer et sur lequel il est risqué d'investir. À travers des contrats qui œuvrent sur l'axe de la formation et de l'orientation, le jeune se sent quant à lui relégué d'abord au rang de bénéficiaire du dispositif et non d'acteur de son parcours. De plus, il est jugé comme ignorant en entrant, et cela pendant des années, et comme devant continuer à acquérir continuellement du savoir.

Dans ce contexte d'insertion dans l'emploi et au regard des problématiques de discrimination et des enjeux de diversité des entreprises et des collectivités territoriales, la catégorie jeune brille ainsi par son absence de traitement politique. En ne cessant d'organiser des réponses pour les politiques publiques en s'appuyant techniquement sur la découpe en tranches d'âges, les acteurs continuent à être confrontés à des dilemmes de recrutement. En réalité, les jeunesses « employables » ne se retrouvent pas prises en considération à partir d'une réflexion autour de leurs besoins, mais, considérées en réalité en tant que potentielles victimes de discriminations et/ou d'inégalités au regard des critères tels que l'origine, le genre et le lieu de résidence. Sans prise en compte de la notion de parcours de cette jeunesse employable, il n'y a pas de compréhension de la « dynamique » des âges et donc de l'expérience sociale du traitement différentiel que vivent les jeunes sur le marché du travail. L'âge est depuis toujours au cœur des stratégies managériales des employeurs publics. Par exemple, dans une des collectivités territoriales observées durant notre enquête, pour la gestion de la main-d'œuvre concernant des métiers difficiles (mal rémunérés, horaires décalés, peu de reconnaissance au travail) tels que les surveillants d'éducation dans les écoles, la contractualisation de jeunes sur des contrats jeunes ou d'avenir, pour une durée maximale de 6 ans, constitue une aubaine puisqu'elle permet de répondre à la question du *turn over* de ce métier à forte pénibilité. Les contrats aidés sont devenus un outil de gestion de ce turn-over important et ne sont pas en réalité un tremplin pour ces jeunes vers un emploi plus stable ou ne sont pas un outil de formation professionnelle comme le laissent entrevoir les objectifs affichés des dispositifs. Le résultat de notre enquête démontre de manière frontale que le critère de l'âge est au cœur en réalité des stratégies entrepreneuriales du secteur privé, en lui permettant d'obtenir une main-d'œuvre à encadrer en plus d'avantages fiscaux importants.

6.2. Quelle mobilisation de ces dispositifs par les recruteurs dans les secteurs privé et public ?

La façon dont les recruteurs mobilisent les aides et dispositifs publics d'accès à l'emploi des jeunes ne peut être appréhendée comme un acte isolé. Elle s'insère au contraire dans un ensemble plus vaste au sein duquel elle prend sens. Cet ensemble peut tour à tour, et sans exclusive, relever d'une stratégie d'adaptation à des contraintes de marché, de logiques de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, de politiques managériales ou encore de logiques « civiques » associant le recrutement de candidats jeunes à un intérêt « supérieur » à celui de l'entreprise.

Une logique de réduction de coût

La logique de réduction du coût est présente de façon quasi systématique dans le recours aux dispositifs publics, quelles que soient les autres logiques qui peuvent lui être associées. Encore faut-il distinguer deux types de coûts.

Le premier est *comptable* et relève du coût du travail lui-même. Si l'embauche d'un jeune est souvent intrinsèquement « intéressante » sur ce plan, en raison des moindres prétentions salariales des juniors par rapport à leurs aînés, l'existence de dispositifs publics permet d'alléger encore le coût de leur travail.

Dans le secteur public, ce sont les contrats aidés qui sont le plus souvent associés à une logique de rationalisation budgétaire – assortie d'une inquiétude liée à leur pérennité, en débat dans l'espace public au moment de l'enquête :

> « Les moyens financiers de la collectivité sont… on est souvent en difficulté ou plutôt en recherche d'économie et souvent, en pareilles circonstances, on demande aux RH de faire le maximum pour… un maximum de réduction de charges […] Alors mes leviers… […] , jusqu'à maintenant, on utilisait un peu les contrats aidés, mais vous savez ce que… ce qui nous arrive avec nos contrats aidés, bon, qui vont peu à peu s'arrêter dans les collectivités, ce qui va nous pénaliser énormément. » (Responsable RH, grande collectivité territoriale.)

Dans le secteur privé, les dispositifs mobilisés relèvent essentiellement des stages et de l'alternance.

> « Il ne faut pas être dupe, explique ce dirigeant d'une SSII[16], c'est qu'un jeune que l'on prend en alternance coûte moins cher parce qu'il est en alternance que quelqu'un de senior qui a dix ans d'expérience, c'est un fait. » (Entreprise prestataire de services à la personne.)

Le responsable RH d'une entreprise de haute technologie reconnait ainsi n'employer de débutants que par ce type de canaux :

> « Ça, par contre, des juniors juniors, on en recrutait assez peu ; on en recrute un peu plus, mais proportionnellement au volume d'embauches qu'on fait, ça reste quand même assez faible, on va dire. On a beaucoup de stagiaires, de contrats d'apprentissage et, dans la mesure du possible, on essaie de les embaucher derrière. Donc c'est vrai que les débutants qu'on embauche sont souvent des gens qu'on a eus en stage. » (Entreprise de grande taille en design bureautique, responsable RH.)

Outre une logique de recrutement opérant par les stages et l'alternance pour les débutants, *mais dans*

[16] Société de services et d'ingénierie en informatique

une perspective de recrutement ultérieur sur des formes plus pérennes, cette main-d'œuvre *low cost* peut aussi servir à gérer les fluctuations de volumes d'activité, lorsque les contraintes budgétaires empêchent de modifier la masse salariale, comme c'est le cas au siège de cette fédération sportive :

> « *Est-ce que… pourquoi vous prenez beaucoup de stages et beaucoup d'apprentis ? Vous avez… parce que vous faites appel à des politiques… à des politiques précises qui permettent aux associations sportives…*
>
> – Non, mais c'est parce que… après, c'est un problème économique ; c'est-à-dire que… on ne peut pas embaucher tout le monde, on ne peut pas… systématiquement prendre des gens et des… des salariés. Ce n'est pas possible techniquement et économiquement. Donc à partir de là, il y a des missions qui sont faites, des missions, des fois ponctuelles, des choses qu'on met en place… et qui nécessitent beaucoup, beaucoup de temps au début, beaucoup, beaucoup moins de temps à la fin. Bon, souvent, pour des mises en place, par exemple, là, on est train de faire une étude sur… les… les centres de formation… ça va demander énormément de temps pour récolter des informations, pour aller les chercher, etc. Comme nous, on a déjà notre métier initial à faire et que c'est une mission supplémentaire, on a demandé à quelqu'un de rentrer là-dessus, on l'a recruté en stage. » (Directeur financier, association : ligue nationale sportive.)

Cette logique de réduction des coûts peut impliquer un second type de coût qui est, lui, proprement *managérial*. Cette aspiration à la neutralisation du risque managérial est inhérente à l'activité de recrutement elle-même, activité menée dans l'incertitude et qui comporte une part incompressible de doute sur la valeur des candidats (Marchal, 2015). L'alternance peut aussi être conçue comme une sorte de longue période d'essai limitant les erreurs de casting par une fréquentation longue et éprouvée de l'impétrant sur son poste de travail. Pour ce responsable d'une société de courtage : « le but c'est surtout de voir évoluer quelqu'un pendant un an, un an ou deux. On sait à la fin si on va le titulariser en CDI ou pas. » (Entreprise en courtage de crédits.)

Une logique de gestion de la main-d'œuvre

Les dispositifs permettent de diminuer les risques liés à l'embauche de jeunes sans expérience en compensant les coûts salariaux et en plaçant la future recrue en situation d'observation sur une période beaucoup plus longue que la classique période d'essai des contrats de droit commun.

Mais leur mobilisation peut aussi s'inscrire dans des stratégies plus larges de gestion de la main-d'œuvre dans l'entreprise, qu'il s'agisse de faire face à une situation de pénurie, d'une problématique de gestion des âges dans l'entreprise, ou encore, plus subtilement, de mieux mobiliser les salariés en jouant sur les ressorts motivationnels d'un recrutement vécu comme une chance *offerte*.

- ***Gérer la pénurie***

La rareté de la main-d'œuvre sur un segment de marché peut conduire à s'intéresser à l'embauche des jeunes. Dans ce cas, l'ouverture du recrutement à des profils plus jeunes s'apparente à une stratégie d'élargissement du périmètre social du recrutement, avec un abaissement des standards auxquels on aurait prétendu dans une situation moins tendue. Faute de grives, on mange des merles. Dans ces conditions, les dispositifs publics permettent de compenser le « surcoût » présumé attaché à l'embauche au bas de l'échelle des âges.

Cette logique de *révision à la baisse des standards de recrutement* est bien illustrée dans le témoignage

du gérant d'une société de courtage. Ce secteur se caractérise en effet par la jeunesse de son personnel :

> « J'ai étudié 30 sociétés de courtage dans toute la France. Je me suis déplacé, j'ai fait le client mystère, j'ai voulu comprendre de l'intérieur le métier. Et c'est vrai qu'une première constatation lorsque je me suis arrêté, j'ai toujours eu en face de moi un interlocuteur… 30-35 ans maximum. » (Directeur, entreprise de courtage en crédits.)

Cette jeunesse est liée en fait à la concurrence du secteur bancaire, qui attire des profils plus « séniors », plus expérimentés, plus exigeants, plus ambitieux, et moins disposés à affronter l'instabilité du marché du courtage, au profit des assises institutionnelles et économiques solides et pérennes du secteur bancaire :

> « C'est que déjà quelqu'un qui est en banque, qui gagne 3 000 euros sur 14 mois ne viendra pas chez un courtier. Parce qu'on ne peut pas avoir les mêmes grilles et les « mêmes évolutions ». Dans un métier de courtage, il y a trois postes possibles, trois-quatre postes. Dans une banque, c'est une multitude de postes, si vous voulez. Il y a ça et… […] Et on s'est aperçu aussi d'une chose, c'est qu'on a un métier jeune. Donc quelqu'un qui est marié, qui a des enfants, pourquoi aller prendre un risque dans un métier qui a 10 ans d'ancienneté ? Les gens ne prennent pas de risques aujourd'hui. Et c'est vrai qu'on a eu des candidatures, on a reçu des personnes de 40, 45, 50, 55 ans, parce qu'on n'est pas fermé. Et aujourd'hui, c'était déjà une autre approche, une autre philosophie. Si vous voulez, ces gens-là, si on les écoutait, c'était le salaire avant tout, la stabilité. Ça, on ne peut pas vous le garantir, Monsieur. On est dix, on a quatre ans d'ancienneté… vous ne pouvez pas nous demander la stabilité d'une banque qui a pignon sur rue depuis 50 ans. "Ah bon ouais. – Oui, mais là vous êtes venu, si vous vous étiez intéressé à la société, vous auriez vu qu'elle avait quatre ans." Voilà. Voilà un petit peu… » (Directeur, entreprise de courtage en crédits.)

L'embauche de jeunes reste cependant risquée aux yeux de ce courtier qui, on l'a vu, valorise les stages et l'alternance parce qu'ils permettent de s'assurer de la qualité de la future recrue avant tout engagement.

Dans le cas de segments très tendus du marché du travail, le recours à l'alternance peut aussi servir à anticiper une situation de pénurie par la « captation anticipée » de candidats potentiels. Comme l'explique cette responsable RH d'un grand groupe de distribution :

> « […] quand c'est des métiers très spécifiques, où là par exemple c'est de la haute technologie associée à de la finance, donc on cible des formations, et donc là recruter un alternant en pensant qu'on aura peut-être un poste à pourvoir, sûrement d'ailleurs après, ça nous permet d'anticiper aussi le besoin. »

Même problème pour la responsable RH d'un conseil départemental en zone rurale, confrontée à une pénurie de main d'œuvre, notamment dans les métiers du social. Sa stratégie est de multiplier les partenariats avec les universités et les écoles pour, notamment, accueillir des étudiants en stage : « Parce que notre volonté, c'est d'essayer de les intéresser à notre structure, pour les recruter plus tard. » (Chef de service, grande collectivité territoriale.)

- ***Dispositifs publics et politique des âges***

L'analyse des politiques publiques a considérablement contribué à montrer la relativité des découpages biographiques par tranches d'âge et combien les catégories usuelles de la « jeunesse » ou de « l'âge adulte » étaient largement dépendantes de la régulation des âges de la vie par les politiques publiques et l'État-providence.

Le monde de l'entreprise possède lui aussi sa politique des âges, fondée sur des compétences et des inaptitudes supposément associées à telle ou telle tranche d'âge, ainsi que sur la contrainte de renouvellement de la main-d'œuvre au fur et à mesure que les générations vieillissent[17]. Ainsi les dispositifs d'aide à l'emploi et à l'insertion des jeunes peuvent se trouver investis par des problématiques de renouvellement générationnel. Le recrutement au bas de la pyramide des âges fait alors figure *d'investissement* dans un contexte d'équipes vieillissantes. C'est le cas dans une ville moyenne, préfecture de département, où, comme l'explique un chargé de recrutement, l'embauche des jeunes « c'est miser sur les encadrants de demain, donc c'est renouveler en fait, il y a un enjeu de renouvellement aussi. » :

> « C'est pour la collectivité, c'est pour demain, demain, ce sont les futurs encadrants de la collectivité. On fait des paris sur certains candidats, parce qu'on se dit que dans 3-4 ans certains vont partir à la retraite, et ils vont pouvoir reprendre le flambeau. Donc on prépare les départs de demain. Et ça on y est très attachés, enfin dans les échanges que j'ai avec les services on est attachés à ça, et puis les jeunes qui arrivent, qui ont du potentiel, on les pousse à aller passer les concours. Parce que justement avec le concours ça leur permet d'être titularisés, et puis la collectivité… forme ces jeunes dans l'espoir de pouvoir les garder, et qu'ils soient les nouveaux cadres de la Ville. » (Chargé de recrutement, collectivité territoriale de moyenne taille.)

Mais là encore, le recours au stage et à l'alternance permet de minimiser les risques et les coûts inférés par ce type de recrutement vu comme plus « à risque ».

- ***Une politique « motivationnelle » : première embauche et économie de la gratitude***

Cette dernière logique fait le trait d'union entre la gestion des ressources humaines et le management : elle consiste à parier sur le supplément de loyauté et de reconnaissance capable d'inspirer celui auquel l'employeur a donné sa chance en « risquant » un recrutement privé des signaux rassurants de l'expérience et de la maturité. À l'économie du contrat de travail, la « chance donnée » à un profil atypique – comme celui d'un jeune avec peu ou pas d'expérience – surajouterait une économie du don et de la gratitude de nature à inspirer un surplus d'engagement et de loyauté.

L'idée que la « période test » offerte par les stages ou l'alternance correspond à une *chance* offerte par l'employeur, parce qu'elle permet de contourner les critères classiquement associés à l'expérience et au prestige d'une formation, est par exemple au cœur du propos de ce responsable opérationnel dans le domaine de l'audiovisuel :

> « C'est paradoxal parce qu'on pourrait le voir comme maintenir les gens dans une certaine précarité – c'est moche –, et en même temps, c'est aussi accepter de donner sa chance à des gens qu'on n'aurait peut-être pas sélectionnés juste sur le critère papier. »

Dans cette optique, le recrutement de profils « à handicap » est vécu sur le mode du don/contre-don : rentable et gratuit à la fois, rentable *parce que* gratuit. Le dévouement de la recrue, impatiente de « rendre » par ses performances, constitue la valeur ajoutée de la générosité d'un recrutement à contrecourant tous les critères de réduction des risques :

[17] C'est notamment l'objet de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), ensemble de méthodes prévisionnelles mises en œuvre par les services RH pour anticiper les besoins de recrutement, au regard notamment de l'évolution de la pyramide des âges.

> « Par exemple, moi, j'ai pris, en septembre dernier, en stage long de six mois, un jeune. Alors, dans la catégorie cumul des critères discriminants, je pense que… formidable. Origine étrangère, origine maghrébine, socialement, situé du côté de Trappes – on peut y aller, on peut enquiller tous les critères –, handicapé, absence de diplôme, sauf un bac, mais qui n'est pas le bon pour l'audiovisuel, qui ne permet pas de faire grand-chose de ce côté-là. Oui, mais, voilà, il nous a tous impressionnés, il s'est révélé, il est bon. Notions de service à rendre à l'entreprise : à tomber par terre. Le gars vient de loin, il est toujours là. Pas d'absences. Un investissement continu qui en a laissé plus d'un pantois. Des collaborateurs qui nous disent : "Mais il a un problème… Ah bon ? Il est handicapé ? Mais comment ça ? Mais non, vous plaisantez." Une compensation. Enfin, voilà. En gros, la totale, mais en positif. »

Pour ce responsable, imposer à ses collègues de transformer le stage en emploi pérenne est une véritable croisade morale, croisade en faveur des profils minoritaires et atypiques étayée de la conviction, attestée ici par l'expérience, de la valeur intrinsèque de ces profils pour l'entreprise. Valeur liée, notamment, au « contre-don » de celui qui « reçoit » le recrutement comme une chance, contrairement à ceux arrivés au terme d'une trajectoire linéaire, qui se révèlent plus prompts à exiger des « droits » :

> « Je vois que ces gens qui ont ramé et qui ont eu finalement beaucoup de mal et sont passés à deux doigts de la cata, n'oublient pas de l'endroit d'où ils sont partis. Il y a une forme, non pas de… Je ne veux pas des gens serviles, je ne veux pas en faire des esclaves, en aucun cas, ça ne me conviendrait pas du tout, mais tout le monde est en capacité de mesurer le chemin parcouru. C'est souvent très différent de quelqu'un qui a suivi une voie où, finalement, tout s'est enchaîné et qui arrive sur le marché du travail, comme j'en ai eu certains et avec qui ça ne s'est pas bien passé du tout, qui me font valoir leurs droits. Oui, mais quoi ? "Je veux être respecté d'entrée, je veux ceci. Là, je vois que l'autre a fait des heures supplémentaires. Pourquoi ce n'est pas moi qui les ai faites ?" À peine arrivés dans l'entreprise. J'ai observé ce syndrome de gens qui, parce que, finalement, tout a été naturel, arrivent avec des certitudes et des… »

On retrouve ce même discours chez la responsable d'une fondation d'entreprise de travail temporaire, qui s'occupe de faciliter l'insertion de jeunes issus des quartiers sensibles dans le cadre de chartes locales conclues avec des partenaires publics et privés sous l'égide du préfet. Le réseau des partenaires privés est alors mobilisé pour accueillir ces populations selon un argumentaire qui, précisément, met l'accent sur la valeur ajoutée spécifique d'un collaborateur à qui on aura « donné sa chance » :

> « […] la RSE [responsabilité sociale des entreprises] sert le business, c'est-à-dire que des clients dont ils voient que l'on est sur ces sujets-là, qui sont sensibles à ces sujets-là, ont forcément envie de travailler avec nous, parce que l'on est vraiment sur les mêmes… Voilà. On va aller chercher des jeunes, notamment on travaille avec l'école de la deuxième chance, oui, c'est des jeunes qui n'ont pas, qui sortent sans diplôme, sans rien, il faut leur réapprendre à être formés sur tel et tel métier et là, on les remet à l'emploi. Donc ça, c'est vraiment la RSE. Ce n'est pas que… Voilà, on est vraiment sur des jeunes qui ont vraiment besoin d'avoir des soutiens.
>
> *– Mais à court terme, ça a un coût pour une agence locale. C'est-à-dire qu'il faut investir plus dans l'accompagnement, investir plus dans la formation, dans…*
>
> – Oui, mais quelque part… Alors je vais vous dire une chose, mais c'est vrai, c'est que les clients, si vous voulez, eux, ils ont envie aussi quand ils ont cette sensibilité RSE, ils ont envie aussi d'intégrer ces jeunes parce que bien souvent, ces jeunes sont réellement motivés. Parce que justement, ils ont besoin d'un emploi, ils n'ont rien derrière, ils n'ont pas de structure familiale pour la plupart, enfin bon. Donc ça veut dire qu'ils sont réellement motivés, donc ils ont vraiment envie de s'investir, parce qu'on les a aidés aussi, on les a accompagnés. » (Chargé de recrutement, entreprise d'intérim dans le secteur du bâtiment.)

Une logique civique de diversité

Certains employeurs rencontrés associent leurs pratiques de recrutement en bas de l'échelle des âges à un acte tourné vers l'intérêt général. Malgré les bénéfices procurés par les dispositifs d'accompagnement à l'emploi des jeunes, ceux-ci n'équilibreraient pas le surcoût de ce type d'embauche parce que les véritables motivations seraient ailleurs : dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), de promotion de la diversité ou encore dans la mission sociale attachée à toute entité relevant du secteur public.

Lorsqu'elle est présentée selon la logique de la RSE, la logique conduisant à recruter des jeunes est pensée comme une contribution à un effort d'insertion de jeunes générations mal préparées à faire face aux exigences du monde du travail – relayant, consciemment ou pas, la logique de l'action publique. Mais dans tous les cas, et conformément à la philosophie implicite ou explicite de la RSE, c'est le bénéfice pour l'entreprise qui est visée « en dernière instance » par ce type de pratiques. Certes, le recrutement des jeunes est « risqué et coûteux », mais, comme le dit très explicitement la responsable RSE d'une fondation d'entreprise, « la RSE sert le business ». Il s'agit alors de sensibiliser les employeurs à l'intérêt qu'ils trouveraient à diversifier leur recrutement vers le bas de l'échelle des âges. Le « levier » d'une loyauté et d'une motivation plus forte chez ceux auxquels on ne donne ordinairement pas leur chance peut être activé, comme on l'a déjà signalé. L'idée que la diversité serait dotée d'une « valeur intrinsèque », forcément positive dans une perspective managériale, peut aussi être invoquée :

> « […] parce que parfois, ils se retrouvent toujours avec les mêmes qui reviennent, et ils ont envie effectivement d'un peu de diversité. Et justement, ces jeunes-là, oui, c'est intéressant de les intégrer. » (Responsabile RSE d'une fondation d'entreprise.)

Cet effort peut parfois se dire dans les mots de la justice intergénérationnelle : il s'agit de permettre aux nouvelles générations de recevoir autant que ce qu'ont reçu les anciennes au moment de leur entrée dans la vie. C'est alors en tant qu'« ancien jeune », qui a « reçu », qu'il doit donner à son tour, comme l'explique un responsable de recrutement d'une ville moyenne, rappelant que, « à un moment, quelqu'un [lui] a offert [s]on premier job ».

Dans cette logique, on retrouve le paradoxe associé à la discrimination positive en direction des jeunes : il s'agit bel et bien de compenser un handicap pour rétablir un droit, comme dans la logique de la discrimination positive. Pour autant, ces pratiques ne sont jamais décrites dans le langage de l'anti-discrimination. Celle-ci semble s'évanouir, diluée dans le registre de l'insertion, c'est-à-dire des politiques où le droit à l'antidiscrimination s'efface au profit de pratiques et de dispositifs où les « victimes » (qui, du même coup, perdent ce statut) doivent se positionner comme les premiers acteurs de la solution à « leur » problème en travaillant à améliorer leur « employabilité » (Doytcheva, 2015).

La *diversité* constitue un second registre au travers duquel le recrutement des jeunes est décrit comme un acte civique. Le discours des acteurs est ici au plus prêt du langage de l'anti-discrimination. Cependant, ce n'est pas en tant qu'elle-même que la jeunesse émarge dans les propos des enquêtés. Au contraire, la jeunesse y acquiert le statut d'une sorte de signifiant général de toutes les conditions minoritaires. Dans plusieurs cas rencontrés, c'est d'ailleurs la biographie du recruteur qui est présentée comme la clé d'une sorte de croisade personnelle, biographie entachée d'une expérience minoritaire *autre* que celle de la jeunesse : origine immigrée ou autodidaxie… Ainsi de ce responsable d'une société de courtage, pour lequel « l'âge et l'origine » finissent par se « signifier » mutuellement :

> « Chaque année, on a un stagiaire, puisqu'on trouve que c'est sympa aussi de faire découvrir un métier à quelqu'un, et… moi j'ai été victime aussi de… c'est très dur de trouver un stage, je trouve, aujourd'hui. Et un stage intéressant, pas un stage photocopie et comme je trouve ça très dur étant jeune, nous on s'est dit : on donne cette chance à des jeunes. Et on voit plutôt des jeunes issus de la minorité, pour être très précis avec vous. Parce que je trouve qu'en France, il y a quand même des dérives, c'est encore un avis personnel, mais je trouve que tout le monde a le droit d'avoir sa chance. Et pour être issu d'un lieu, quartier difficile, avec un nom pas forcément français et… (*Rires*) un visage et autre, avec des traits bien marqués, j'ai toujours eu beaucoup de mal à trouver des stages. Donc je trouve qu'aujourd'hui, c'est un peu rendre un petit peu à mon petit niveau, rendre la pareille à un jeune qui a beaucoup de mal. Là on a eu quelqu'un pendant trois semaines qui était d'origine irakienne, elle en était à 80 demandes de stage. Et c'est un ami qui nous a dit : "Écoutez, ça serait lui rendre service parce que si elle n'a pas de stage, elle ne peut pas valider sa formation." Quand on me dit qu'il faut 80 demandes de stage pour trouver un stage de trois semaines, il y a quelque chose que je ne comprends plus en fait. » (Directeur, entreprise de courtage en crédits.)

Le recrutement est inclusif comme il peut l'être à raison de l'origine ou du genre, et c'est même plutôt l'origine qui est « signifiée » dans l'évocation des candidats jeunes, comme le montre le témoignage cite à l'instant[18]. Ici, encore la jeunesse est absente : elle n'est présente que comme « mot », mais ce mot a valeur métonymique et renvoie à autre chose que son signifié manifeste.

Enfin, dans le cas plus spécifique du secteur public, c'est la mission de service public elle- même qui se trouve invoquée à l'appui de ce type de pratique. C'est parce qu'un conseil régional ou une ville sont des services publics qu'ils auraient naturellement vocation à se préoccuper de l'insertion des jeunes dans leurs propres pratiques de recrutement et de gestion de leur main-d'œuvre. Cet « esprit de service public », sorte d'équivalent de la RSE dans le secteur public, peut conduire, par exemple, à distancer les dispositifs utilisés dans leur vocation à insérer, comme dans le cas de cette ville du sud-ouest de la France, où l'assistante RH explique que, lorsqu'elle mobilise des contrats aidés, elle tient un monitoring de suivi du devenir des jeunes, ce qu'aucune administration de tutelle ne lui demande, affirmant de la sorte un « esprit de service public » qui surclasse l'usage « réellement existant » :

> « Tous les contrats aidés, je les ai suivis ici, tout a commencé, ça remonte à 88, les premiers contrats, j'ai tout suivi au CCAS[19] [] et j'ai fait le bilan une fois, j'ai fait un bilan pour aller défendre des dossiers à la direction du travail à l'époque, maintenant, ça s'appelle la DIRECCTE[20]. À l'époque, j'allais défendre mes dossiers et j'avais amené un bilan, ils ont halluciné. Enfin, quand même, on gère des fonds publics, puisqu'on reçoit des aides de l'État, je trouve normal qu'on puisse nous demander : "Mais qu'est-ce que vous avez fait ? Que sont devenus les jeunes qui sont passés ou moins jeunes, qui sont passé au…?" On n'a jamais eu une demande. C'est moi qui suis arrivée avec un tableau. Ils m'ont regardé, hallucinés. Et c'est quoi? C'est ce que sont devenus ceux qui sont restés chez nous, dont on a pu donner une info correcte sur le devenir. Après, ceux qui sont partis… Mais déjà, le travail que j'avais fait, les anciens TUC[21] qui sont devenus fonctionnaires, des anciens CAS[22], des anciens emplois jeunes, des anciens, etc., etc. Ça paraît aberrant. »

Dans tous les cas, la jeunesse ne constitue pas le critère d'intérêt général qui oriente l'action. Elle disparaît derrière l'insertion, les « minorités », ou « l'esprit de service public ». S'il y a de la

[18] Comme l'avait déjà aperçu, il y a déjà près de 20 ans, Patrick Simon (2000).

[19] Centre communal d'action sociale.

[20] Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

[21] Travail d'utilité collective.

[22] "Certificats of advanced studies" sont des certificats en formation continue qui se déclinent en différentes spécialités.

« discrimination positive » en faveur des jeunes, aucune espèce d'anti-discrimination ne lui est associée tout simplement parce qu'elle n'est que le relais métonymique d'autre chose qu'elle-même. La jeunesse n'est même pas un mot, puisque ce mot, dépourvu de référent politique, évince son signifié pour réorienter vers un sens qui lui est autre.

Une logiquemanagériale

Cette économie de la diversité nous fait graduellement passer de la gestion des effectifs à la question du gouvernement des hommes. L'enquête montre en effet que le recrutement au bas de l'échelle des âges est très souvent associé à des attentes comportementales – qu'il s'agisse de s'assurer de certains types de comportements au travail, ou de susciter des évolutions dans les conduites. Le critère d'âge dans le recrutement peut ainsi relever d'une série de logiques plus larges, renvoyant à des préoccupations, voire des politiques, plus proprement managériales.

- ***Jeunesse et politiques de carrières longues***

La question de la fidélisation d'une main-d'œuvre cueillie bien fraiche, souvent avant même la fin de la formation, peut s'accorder à une logique de gestion des carrières misant sur la promotion interne et les carrières longues plutôt que sur des recrutements par « strates » statutaires.

Lorsqu'il y a pénurie de main-d'œuvre, la planification de carrières au long cours se surajoute à la logique de « captation anticipée » conduisant à valoriser les stages et l'alternance. Recruter des jeunes revient alors à investir dans la durée. Dans le chef-lieu de département déjà évoqué, la montée en compétence en cours d'emploi redouble la préoccupation de renouvellement des générations. Les jeunes recrutés aujourd'hui « sont les futurs encadrants de la collectivité ». Du coup leur progression de carrière, supposant une titularisation par concours, est pensée dès la première embauche :

> « Les jeunes qui arrivent, qui ont du potentiel, on les pousse à aller passer les concours. Parce que justement avec les concours, ça leur permet d'être titularisés, et puis la collectivité… former ces jeunes dans l'espoir qu'ils soient les nouveaux cadres de la ville. » (Responsable RH d'une collectivité territoriale de moyenne taille).

Cette logique qu'on pourrait croire appartenir au passé, dans le contexte d'un capitalisme valorisant la flexibilité, la diversité des expériences et le changement (Sennett, 2006), se retrouve aussi cependant dans le secteur privé. C'est le cas du groupe de grande distribution déjà mentionné : « On raconte cette histoire, où il y a 50 % de nos directeurs qui sont issus de cette mobilité interne, et qui ont grandi chez nous, et qui sont devenus directeurs. » De fait, la politique du groupe conduit à valoriser le recrutement de débutants faiblement diplômés « parce qu'on a pas besoin d'avoir un master 2 pour faire de la mise en rayon ». Mais toute une série de dispositifs de promotion interne permet d'identifier les « talents », de faciliter l'accès à des certifications par la formation interne, etc. L'attractivité des jeunes et des dispositifs publics facilitant leur embauche s'en trouve ainsi redoublée.

- ***Les jeunes : matériau brut d'une culture d'entreprise et d'un capital humain « maison »***

Parmi les caractéristiques associées aux catégorisations du jeune âge, la malléabilité compte parmi les plus appréciées des employeurs. Constituée d'esprits neufs, vierges des routines, plis, manies… qui

s'accumulent avec l'expérience, la jeunesse s'en trouve particulièrement valorisée dès lors qu'il s'agit de produire une main-d'œuvre dotée de traits comportements et de compétences techniques attachées de façon singulière à la « culture », aux usages, aux méthodes et aux process d'une entreprise particulière. La jeunesse est un indice « d'acculturabilité » opposé à la séniorité interprétée comme un signal de faible adaptabilité.

L'ouverture de la jeunesse n'ayant encore subi aucun « formatage » constitue une « qualité » plébiscitée par de nombreux employeurs : « Quand on est plus jeune, on est plus l'esprit ouvert, on a plus de volonté de faire des choses où là où on est plus vieux, plus expérimenté, on va plus rester dans un carcan. » Et ce qui est vrai dans le secteur privé l'est aussi dans le secteur public : « Ils [les jeunes] sont tout frais, donc pas encore formatés par d'autres, donc ils arrivent dans une collectivité où ils peuvent faire carrière » (responsable RH d'une collectivité territoriale de moyenne taille). Comme toute typisation, cette caractérisation de la jeunesse fonctionne dans un jeu d'opposition par rapport à un envers incarné par la séniorité. Il existerait une sorte de « routinisation des compétences » avec l'accumulation d'expérience qui, dans bien des cas, constituerait une entrave lorsque les process de travail exigent de savoir s'adapter, de transgresser les frontières des métiers, de mobiliser des savoir-faire collatéraux à son « cœur de métier » etc. C'est ce qui inquiète le responsable de production audiovisuelle déjà cité au sujet d'une candidature « sénior » qu'il venait d'étudier avant de nous recevoir :

> « C'est-à-dire que je redoute que, de par son parcours, elle fasse partie des monteurs très traditionnels qui savent extrêmement bien raconter une histoire, s'emparer de rushs pour donner un peu plus de sens, accompagner un récit, mais qui, techniquement, dès qu'il va y avoir un truc va dire : "Il est où, l'assistant ? Ce n'est pas moi. Ça ? Non, je ne sais pas faire." Aujourd'hui, je ne peux plus avoir que des gens comme ça. » (Responsable de production audiovisuelle, grande entreprise de média public.)

Cette disponibilité à l'acquisition de savoir-faire, de compétences et de codes culturels nouveaux positionne les jeunes comme une sorte de matière brute permettant de produire du « capital humain maison[23] », transformant un esprit et un corps (mal) formé par le système éducatif en un professionnel compétent rompu aux techniques et aux usages internes de l'entreprise. :

> « L'avantage moi que je trouve à avoir des jeunes à former, c'est qu'on les forme à nos techniques à nous, à notre image à nous d'entreprise. Il ne vient pas avec des idées arrêtées » (Directeur, entreprise de courtage en crédits).

Cet avantage de pouvoir former des esprits « vierges » aux techniques et aux usages propres d'une entreprise explique aussi l'intérêt de l'alternance et des partenariats avec des organismes de formation, comme l'explique ce directeur d'une SSII :

> « Ça tombe sous le sens, l'alternance, c'est un vrai tremplin pour le jeune, mais aussi pour l'entreprise, parce que si l'entreprise est *clean* dans sa démarche, elle provisionne pour créer le poste du jeune qui fait son alternance, donc c'est une très bonne chose, et elle le forme en même temps. » (Directeur, entreprise de services informatiques.)

[23] « Le capital humain d'un individu se définit […] par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues ». La littérature managériale distingue le « capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche ». Si ces trois formes peuvent être évoquées par nos recruteurs (la première se déclinant souvent dans les langages des « codes de l'entreprises » et des aptitudes comportementales génériques requises par le monde du travail), ce sont les deux autres qui reviennent le plus souvent, ce qui nous autorise à parler de « capital humain maison ». (Voir Guillard Roussel, 2010.)

Ou plus simplement : « En stage, vous les formez, et s'ils restent chez vous c'est gagné quoi ».

Plus marginal dans notre corpus mais significatif, malgré tout, de la logique décrite ici, cette « malléabilité » des candidats jeunes présente un intérêt particulier lorsque l'entreprise développe une rhétorique forte en termes de « culture » et « d'identité ». Dans la stratégie de recrutement de la SSII cité à l'instant, cette dimension est centrale :

> « On préférera des profils qui correspondent plus à notre philosophie, à l'éthique de notre entreprise, qui sont peut-être moins compétents, mais que l'on pourra faire évoluer en compétences, plutôt que de prendre quelqu'un qui a toutes les compétences que l'on souhaite, mais qui ne colle pas, qui ne matcherait pas avec la philosophie de l'entreprise. »

D'où la centralité de cette malléabilité, de cette ouverture permettant de s'engager dans un processus d'évolution perçu comme intime et identitaire :

> « On recrute des personnes qui, en plus, ont une courbe d'évolution chez nous, donc dès qu'ils rentrent, ils ont l'impression d'être beaucoup plus vite embarqués que quelqu'un qui est très sûr de lui, qui a "tout vu, tout fait". La personne qui aura peut-être moins de compétences techniques va très vite avoir une courbe de progression et va se rendre compte que son choix de venir nous rejoindre est prolifique, 1) parce qu'il a changé de vie, de cadre et que pour beaucoup, ça compte énormément, et 2) parce qu'en peu de temps, au final, il est embarqué dans une espèce de torrent qui le fait évoluer, qui lui apprend des choses. Donc même en deux ou trois mois, il a vraiment une courbe d'évolution qui est assez violente, quoi. » (Responsable RH, entreprise de petite taille prestataire de services à domicile.)

Encore une fois, ce type d'exigence exclut les profils de type « très sûr de lui qui a "tout vu tout fait" ». L'alternant « que l'on forme en même temps » présente *a contrario* un profil idéal.

- ***Jeunesse et modernité managériale***

La façon dont les théories managériales reprennent à leur compte les principes de la critique du capitalisme popularisés dans les années 1960-1970 a fait l'objet d'études approfondies et n'a cessé de se renforcer ces dernières années. Le monde du logiciel et de l'internet « libres » matiné de l'esprit « libertaire » des pionniers, ayant pour partie redéfini l'espace de cette critique, c'est aussi, dans les années les plus récentes, du côté de ces modèles que les pratiques managériales puisent désormais de nouveaux cadres prescriptifs. L'un des résultats les plus centraux de notre enquête est l'étroite solidarité qui semble se nouer entre cet affinement toujours plus avancé de technologies managériales fondées sur la souplesse organisationnelle, l'aplatissement des hiérarchies[24], la capacité d'adaptation des collectifs de travail à des processus itératifs et faiblement planifiés[25] d'un côté, et la thématique de la jeunesse dans le recrutement de l'autre. Cette affinité peut être décomposée en quatre séries d'observations.

Les jeunes seraient par nature « agiles ». Sur un site internet vantant les mérites du modèle de « l'entreprise libérée », les auteurs soulignent dès leur propos introductif qu'il s'agit « d'un programme très séduisant pour les générations Y et Z[26] ». Les employeurs que nous avons rencontrés ont régulièrement développé des propos assez proches, où la figure stéréotypique de la jeunesse est

[24] C'est ce modèle que propose l'ouvrage à succès Isaac Getz, Brian M. Carney, *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion 2012.

[25] Généralement désigné comme « modèle agile » ou « méthode agile », basé sur l'itération adaptative à l'intérieur de projets mouvants en interlocution directe avec le client, par opposition aux approches traditionnelles plus prédictives et séquentielles.

[26] www.manager-go.com, consulté le 07/10/08.

associée au goût pour le changement, à la faculté d'adaptation, à l'appétence pour la transversalité, l'organisation faiblement hiérarchisée, la souplesse dans les horaires et les temps de travail, l'attachement à une dimension « ludique » » de l'activité, etc.

Dans ces conditions, une première façon de valoriser le recrutement au bas de l'échelle des âges est de positionner les jeunes comme des vecteurs de changement dans l'entreprise. Parce qu'ils y seraient prédisposés pour des raisons « générationnelles », les jeunes permettraient d'apporter un vent de modernité au sein des équipes et dans les méthodes. En premier lieu parce qu'ils apportent un regard neuf, ils aident au décentrement, ils facilitent l'élaboration d'un recul réflexif sur les formes établies du travail et des méthodes permettant de mieux les questionner : « Le fait qu'un jeune découvre certaines choses et peut donner son avis, c'est-à-dire avoir un œil neuf. Quelqu'un de jeune a toujours un regard à aiguiser aussi, mais avec sa jeunesse, mais avec son esprit à lui de jeune. » (Entreprise d'intérim.) De même, porteurs d'attentes nouvelles, ils invitent à repenser les formes d'organisation du travail. Par exemple, ils invitent à relativiser la valeur du travail en présentiel au profit du télétravail : « ça requestionne les formes d'organisation du travail » (entreprise de grande distribution).

Enfin, ils seraient de potentiels agents d'acculturation des salariés des anciennes générations. C'est le cas dans cette entreprise de grande distribution XX où l'afflux de nouveaux collaborateurs porteurs d'attentes plus proches du modèle de « l'entreprise libérée » (liberté d'action, de gestion de son temps, en contrepartie d'une plus forte responsabilisation à l'égard des résultats du travail) est censé avoir un effet d'entrainement sur les plus anciens :

> Et c'est… est-ce que ça a un effet sur les autres générations qui travaillent là ? Parce que si c'est pas inscrit dans les habitudes, par exemple le télétravail, et que ça se développe par le bas, c'est-à-dire enfin par les nouvelles générations, j'imagine que c'est… ça fait réagir ceux qui sont là de 8 h à 17 heures, ou à 18 h. Ça les requestionne sur comment eux ils travaillent.
>
> En tout cas nous c'est l'objectif, on est dans cette démarche de rechanger un peu cette culture. Chez nous c'est très présentiel, parce qu'il faut être là. Après, là je parle pour le siège, après en magasin c'est encore autre chose. C'est plus compliqué pour eux de trouver un équilibre, à mon avis, mais si nous déjà au siège on peut donner l'exemple, et en tout cas le réadapter après en magasin, ou en entrepôt d'ailleurs, ça peut être que bénéfique, mais c'est là qu'on pourra attirer… De toute façon voilà je pense que c'est surtout de la communication, qu'on soit aussi transparent envers nos candidats et collaborateurs, sur ce qu'il est possible de faire, et en tout cas trouver un arrangement. Ça vient des magasins justement cette culture-là, parce qu'en magasin les gens font du… parfois quand ils passent cadres, du 9 h-22 h, et puis après, on parlait de mobilité interne, ils arrivent au siège. Donc ça paraît normal, notamment les anciennes générations, de faire… de rester jusqu'à 20 h. Or les jeunes qui arrivent c'est pas leur but, donc forcément on est un peu ces anciennes générations qui sont très là-dessus, mais qui commencent à se rendre compte qu'il faut peut-être changer, pour aussi attirer des jeunes, et les jeunes qui arrivent qui essaient de faire bouger les choses un petit peu. » (Manager, entreprise de grande taille, grande distribution)

Les jeunes peuvent ainsi être perçus comme des agents de modernisation des pratiques managériales. Ils peuvent aussi être décrits par certains employeurs et certains observateurs comme les destinataires et les praticiens naturels de ces nouvelles pratiques. Dans ce cas, c'est l'ensemble de la politique de recrutement d'une entité qui va valoriser les jeunes générations, à partir de la conviction qu'elles sont « naturellement » destinées à porter ces modèles censés organiser, désormais, le travail. Ainsi, une responsable du siège d'un grand groupe de travail temporaire observe que « des start-up par exemple […] aiment bien avoir plutôt des jeunes dans ces structures parce que ça demande beaucoup

d'agilité » (Entreprise d'intérim). C'est le cas dans la société de courtage déjà mentionnée, le gérant associe très directement sa jeunesse, celle de ses associés et le modèle de « l'entreprise libérée » qu'il souhaite réaliser :

> « Moi je suis jeune aussi, donc je les comprends, parce que j'ai 31 ans aussi donc… je me considère jeune… je ne vois pas d'autres inconvénients… c'est des gens… ça se passe bien avec eux. Donc on essaie de créer une bonne ambiance aussi, donc on fait des sorties avec leurs conjoints tous les six mois ; tous les vendredis, on va au restaurant ensemble, on essaie de créer une alchimie entre eux, une entraide pour que derrière, quand ils viennent le matin, ils soient contents de revenir, si vous voulez. Donc là, en plus, ouais il y a un bouquin qui nous va bien, c'est *L'entreprise libérée*. On leur proposait d'arriver non plus à une heure précise le matin, mais d'arriver entre 8 h 30 et 9 h 30. Ils arrivent quand ils veulent pour leur laisser un peu de flexibilité, un peu d'autonomie. Et je pense que ce sont des choses qui marchent aujourd'hui. Chez nous, il n'y a pas forcément d'horaire de sortie. S'ils veulent demain, par exemple, quitter vendredi à 16 h, ils peuvent partir quand le travail est fait, nous ça nous va. Le jour où ce n'est pas fait, là par contre, ça sera différent. Aujourd'hui, nous on fonctionne en toute confiance avec eux, ils nous donnent, on leur donne. C'est du gagnant-gagnant. Et ça, avec les jeunes, ce discours-là, on peut quand même l'avoir assez facilement. » (Directeur, entreprise de courtage en crédits)

Cette équivalence entre jeunesse et « agilité » comporte cependant une part d'ambiguïté, car si les jeunes font figure, dans les représentations des employeurs rencontrés, d'incarnation de la modernité managériale, ils représentent aussi ceux qui *imposent* cette modernité, indépendamment de toute appréciation sur sa valeur. Tout se passe comme si, dans l'esprit d'un certain nombre de cadres, les aspirations des nouvelles générations *impliquaient* d'adopter les canons dominants qui s'imposent aujourd'hui sous des vocables tels qu'« organisations plates » ou « agilité ». Les jeunes générations imposeraient d'être moderne ou de périr… y compris lorsque le modèle de modernité qui s'impose n'apparait pas si enviable. Au siège du groupe de grande distribution que nous avons visité, la question n'est pas seulement celle de la performance ou de la valeur intrinsèque de l'entreprise « agile ». Elle est plus prosaïquement celle d'une nécessaire adaptation à ce qui est perçu comme une contrainte nouvelle du marché du travail, que les recrues potentielles exigeraient :

> « Quand on voit les nouvelles entreprises comme Google, c'est ça qui plaît aux jeunes un petit peu, donc le but de notre entreprise, c'est un peu aussi de rajeunir son image et montrer que nous aussi on peut proposer du télétravail, et nous aussi on peut donner de la flexibilité. Ce n'est pas seulement en ayant un baby-foot quoi. C'est un peu plus profond que ça. » (Manager, entreprise de grande distribution.)

Cette ambigüité apparait plus nettement encore dans le témoignage d'un responsable d'agence d'une société de service à la personne. La « modernité » des modes de vie des jeunes générations s'impose à lui sans lui inspirer d'enthousiasme débordant. Simplement, l'entreprise devra s'adapter :

> « J'ai l'impression qu'on voit un tournant. Moi c'est l'impression que j'ai qu'il y a un décalage. Alors c'est peut-être parce que moi je vieillis aussi, donc du coup je vois un décalage, et je pense que le monde du travail va devoir s'adapter à tout cela. Je pense qu'il va falloir être prêt à ce que le monde du travail, demain, soit d'accord qu'en entretien il peut y avoir plusieurs personnes qui accompagnent une seule. […] je pense que socialement il y a quelque chose qui est vraiment en train de se mettre en route, le téléphone portable est une partie intégrante aujourd'hui de l'humain, donc il va falloir s'adapter à ce que… voilà. Aujourd'hui quand on reçoit en entretien, qu'il y ait un téléphone portable, on ne soit plus choqué. Voilà. »

Plus encore, ce sont, selon lui, des comportements qui paraissent déviants aujourd'hui, mais qui vont

finir par s'imposer :

> « Toute société doit s'adapter au Nouveau Monde en fait. Donc j'assimile un peu ces jeunes au Nouveau Monde, et si la société doit s'adapter, le monde du travail doit s'adapter avec. Et la société, tout ce qui est connecté, tout ça va se diriger sur ces jeunes, et c'est tout à fait normal. Tout va changer. Même notre façon de travailler au final change, aujourd'hui on est complètement connecté. Donc demain, avoir un candidat qui sera peut-être en train de pianoter parce qu'il ne faut pas perdre de temps, parce que peut-être que je suis en recrutement, parce que peut-être que j'ai déjà un recruteur, voilà, ça sera normal. »

Ce témoignage donne à voir un visage plus inattendu de la jeunesse dans le recrutement – plus inattendu mais sans doute plus central et plus profond. Cette jeunesse saisie à travers le prisme des catégorisations et de stéréotypes développés tout au long de ces pages finit par apparaitre *prescriptrice* de nouvelles normes managériales. Incarnation d'une nouveauté qui s'impose comme un nouvel ordre des choses, elle incarne une sorte de figure naturalisée par où les nouveaux modèles managériaux se lestent d'une nécessité quasi historique. Ceux-ci sont requis par l'évolution du monde ; ils ne sont pas des choix de valeurs, ils ne se donnent même pas à voir comme des choix dont on pourrait discuter la pertinence, le caractère opportun, dont on pourrait interroger et déconstruire la logique. Ils sont comme imprimés dans les corps des nouvelles générations qui poussent aux portes d'entreprises aux effectifs vieillissants, et apparaissent alors comme des sortes de guides de survie pour s'adapter à des évolutions qui paraissent inéluctables, quasi naturelles. Ce constat invite à poser un regard neuf sur l'intense production managériale de catégorisations censées « décrire » les jeunes aujourd'hui : génération Y, Z, millenials, digital natives, etc. Ces catégories présentent, on le sait, une faible pertinence sociologique et leur portée descriptive est douteuse. Mais leur succès, sans doute, relève d'une autre logique que celle d'une adéquation entre catégories et réalité. Ces catégories impriment finalement à un ensemble de prescriptions managériales une nécessité qui leur donne sens. Par-delà l'efficacité supposée des nouvelles méthodes, elles s'imposent *de toute façon* parce que seules les entreprises qui les auront adoptées parviendront à capter la nouvelle main-d'œuvre qui leur permettra de faire face au vieillissement de leurs effectifs et aux départs à la retraite. La question managériale des générations n'est en fait pas descriptive, encore moins sociologique, elle relève du domaine du prescriptif et du gouvernement du travail : elle impose de nouvelles formes de travail en rendant vain toute résistance ou tout questionnement. La raison managériale, par ce travail de qualification générationnelle, parvient asseoir son autorité, non plus seulement sur une promesse d'efficacité renforcée, mais sur un *succédané de sens de l'histoire*.

Cette dernière observation mérite à présent d'être généralisée. Il n'existe finalement pas une figure de la jeunesse en *tant que sujet de droits*, qui finaliserait l'action publique en direction des jeunes, pas plus que les pratiques de recrutement dont ils sont l'objet et qui se conjuguent avec les dispositifs d'aide mis à disposition des recruteurs par les politiques publiques, et où *l'effet d'aubaine* représenté par une logique où la réduction du coût du travail des jeunes *pour les entreprises*, reste prédominante (Chevalier, 2018). La jeunesse est alors appréhendée au travers de figures qui, systématiquement, « parlent » d'autre chose que d'elle-même. Elle est signifiée par ses « manques » supposés (immaturité, manque d'expérience), par son coût social potentiel (vulnérabilité, décrochage,), par les avantages et bénéfices qu'on peut en tirer (image flatteuse, investissement managérial, « motivation », ouverture à la nouveauté), et, de façon plus trouble, comme une contrainte « modernisatrice » naturalisée. Et comme critère de diversité, elle renvoie essentiellement à l'ethnicité ou au territoire…

Cet effacement de la jeunesse dans l'action qui la concerne explique assez largement la difficulté à poser la question des discriminations à son égard, et l'anomalie de politique d'aides auxquelles ne correspond aucun droit. Pour que l'image d'une discrimination soit possible, il faut pouvoir énoncer distinctement la différence en raison de laquelle le traitement différentiel est effectué, ainsi que le principe de justice que ce traitement différentiel violerait. La jeunesse étant un *signifiant vide*, aucune différence substantielle ne lui est associée : elle est la chose et son contraire au gré des circonstances… L'idée même d'une discrimination n'a plus alors guère de sens…

En revanche, si l'on renverse la perspective et qu'on adopte une conception de la jeunesse qui en fait un âge de la vie avec ses contraintes et exigence spécifiques, comme dans les pays d'Europe du Nord (Van de Velde, 2008), le paysage qu'on vient de dresser change étonnamment de couleur. Aucun aménagement n'étant prévu par le droit, la jeunesse française est moins « discriminée à l'embauche » que « prédiscriminée » au moment où elle arrive sur le marché du travail, où elle devient la cible naturelle de dispositifs qui la qualifient d'emblée par ses manques et qui ignorent toute exigence d'autonomie ou de citoyenneté sociale qui pourrait lui être associée. Bref, si la jeunesse apparaît faiblement discriminée d'un point de vue juridique, c'est tout simplement que, confinée dans une minorité légale prolongée, elle n'a pas assez de droits pour pouvoir l'être (Lima, 2016).

Conclusion

Les préoccupations des citoyens en matière d'égalité de traitement, de justice et d'emploi (comment les entreprises privées et les collectivités, en tant qu'employeurs, s'organisent-elles pour mieux répondre aux attentes de la population « jeune » ?) font de ces questions des enjeux sociétaux, ainsi qu'en atteste régulièrement l'actualité politique et médiatique. Que cela soit au moment du recrutement ou dans la gestion des carrières, des risques discriminatoires existent dans le monde de l'emploi et ce, parfois à l'insu des acteurs. Près de la moitié des réclamations pour discrimination reçues par le Défenseur des droits concernent ainsi l'emploi.

Les employeurs publics et privés rencontrés dans nos différentes recherches éprouvent le besoin d'évaluer l'état de leurs politiques de gestion des ressources humaines en matière d'égalité en vue de faire évoluer leurs pratiques vers une égalité effective dans le recrutement et la carrière des agents. S'interroger sur l'influence des injonctions nationales à la diversité, saisir et comprendre les effets, les ressorts et les enjeux sociopolitiques de l'usage des politiques d'emploi ciblées « jeunes » et les logiques discriminatoires liées à l'âge contribuent à créer des outils concrets pour neutraliser les processus. Ainsi, mettre au jour des logiques de traitement différentiel, en comprendre la source et les stratégies d'actions, munir les acteurs d'outils constituent des conditions pour restaurer l'égalité.

Faut-il alors exclure l'existence de pratiques discriminatoires à la source de ces difficultés « propres aux jeunes » ? Les ambiguïtés soulignées à l'instant (la minoration des politiques de discriminations subies par les jeunes et la montée en force simultanément d'une préoccupation pour les discriminations vécues par les salariés âgés, par exemple) invitent à refuser cette exclusion de principe. En réalité, rien n'interdit de penser que les discriminations envers les jeunes « existent » bel et bien et que les mesures d'aides à l'emploi les combattent indirectement, sans cependant se « penser » comme telles, de même qu'elles représentent, pour les employeurs, une ressource pour améliorer la « diversité » dans leur recrutement. Ainsi, on peut penser qu'il existerait une non-reconnaissance des discriminations dont les jeunes sont victimes en raison de leur « jeunesse », une non-reconnaissance dont les pouvoirs publics commencent à prendre conscience, comme le montre la mesure dite « 47 » (mise en œuvre à la suite du Comité interministériel à la jeunesse réuni le jeudi 21 février 2013) qui vise à la mise en place de « *testings* » destinés à identifier des discriminations liées spécifiquement au jeune âge, ou encore le dispositif des emplois francs, qui se donne pour objectif de « lutter contre le chômage des jeunes des quartiers et contre les discriminations qu'ils subissent lorsqu'ils recherchent un emploi ». Aborder la question de la discrimination des jeunes dans l'accès à l'emploi implique donc de prendre en compte d'emblée cette ambiguïté : celle-ci n'est pas forcément traitée comme telle par des dispositifs d'action publique d'aide à l'insertion des jeunes, qui prolifèrent en parallèle de mesures destinées à lutter contre les discriminations à raison d'autres critères que le jeune âge.

L'insertion dans l'emploi des jeunes dits vulnérables en raison d'un défaut de diplôme, d'expérience ou d'un surplus « d'origine » (migration, classe et quartier populaires) est ainsi l'objet de nombreuses politiques publiques envers les entreprises privés et les collectivités publiques. L'objectif de cette enquête était plutôt de se placer du point de vue des employeurs afin de comprendre le rôle joué par le critère du jeune âge dans les recrutements ainsi que les effets de catégorisation concernant les jeunes, notamment dans une perspective discriminatoire.

Le premier résultat de cette recherche est que dans le privé comme dans le public (hors concours), les employeurs ne pensent pas aux catégories d'âge lorsqu'ils recrutent, c'est avant tout un profil d'adéquation professionnelle au poste qui est recherché : on ne recrute pas un jeune parce que jeune ou un vieux parce que vieux.

Cependant, cette variable de l'âge est immédiatement réintroduite lorsqu'il s'agit de sélectionner les candidatures, et la variable jeune présente alors des caractéristiques particulières qui sont symétriquement négatives et positives, avec autant d'inconvénients que d'avantages.

La première caractéristique est que la jeunesse est une classe d'âge qui se traduit par le passage d'un manque d'expérience et de savoir-être à une plus grande maturité, ce qui peut se traduire par un bien (une meilleure intégration, plus de responsabilités, une fidélité) comme par un mal (quitter l'entreprise ou la collectivité pour un autre employeur après avoir été formé).

La seconde caractéristique est que la jeunesse renvoie à la notion de génération, ce qui se traduit par l'idée d'un décalage cognitif, culturel, comportemental, technique avec les générations plus anciennes, et peut entrainer un bien (rajeunir les équipes, renouveler les process, s'adapter mieux aux nouvelles technologies) comme un mal (multiplier les malentendus, les agacements comportementaux, les transgressions des codes, etc.).

La troisième caractéristique est que la jeunesse est diverse si bien qu'elle donne prise tout particulièrement aux stéréotypes et aux catégorisations. D'une part, aux stéréotypes négatifs portant sur certains attributs et pouvant donner lieu à discrimination *a priori* : ceux appliqués aux jeunes d'origine maghrébine des quartiers populaires qui seraient sans diplômes et incapables de se comporter convenablement au sein de l'entreprise ; ceux de jeunes trop diplômés pour leur poste et qui seraient trop exigeants, manquant d'engagement et de fidélité ; ceux de jeunes femmes ayant ou pouvant avoir des enfants en bas âge et donc a priori moins disponibles aux amplitudes horaires. D'autre part, aux catégorisations polarisées entre « bons » et « mauvais » jeunes. Ces catégorisations ne recoupent pas nécessairement les stéréotypes négatifs, car elles concernent moins des attributs (origine, niveau de diplôme, genre) que des savoir-faire et des savoir-être, de sorte que leurs effets discriminatoires jouent moins *a priori* que lors de l'entretien d'embauche : la capacité à montrer sa motivation et/ou sa compétence, la capacité à s'adapter à un collectif, à un type de poste ou de service, la capacité à prendre des responsabilités, etc. Dans ces registres de jugement, être catégorisé comme un « bon » jeune peut *a contrario* conduire à des actions antidiscriminatoires envers des jeunes à qui les recruteurs sont tentés de « donner leur chance » contre ces stéréotypes, voire en dépit de certains manques d'expérience ou de niveau de diplôme.

L'analyse de la description par les recruteurs de ces trois caractéristiques de la jeunesse nous ont conduits au principal résultat de cette recherche : l'enjeu principal de la variable du jeune âge dans le recrutement est moins celui du renouvellement « naturel » des classes d'âges dans les organisations (avec ses avantages et ses inconvénients, ses risques et ses opportunités, ses coûts et ses baisses de charge), que celui du portrait même de ces organisations tel qu'il est révélé par le recrutement de la jeunesse. En effet, le principal défi que rencontrent les entreprises comme les collectivités est celle du changement, ou plutôt des changements multiples, qui semblent accélérer la transformation des usages,

des clientèles, de l'environnement sociodémographique, des techniques, des marchés, des normes, des mœurs mêmes, etc. Ce défi du changement est aussi celui de l'adaptation des organisations. De ce point de vue le recrutement des jeunes peut être considéré comme une mise à l'épreuve de ces organisations dans leur capacité à faire face à ces changements dans un environnement concurrentiel en termes d'offre et d'image. Ainsi, le choix de notre focale d'observation du critère d'âge, celle des logiques des recruteurs, nous conduit à problématiser autrement la question des discriminations à l'embauche, tout comme cela peut être le cas pour les critères de genre, d'origine ou de handicap : moins comme un risque pour des organisations confrontées aux attributs de certaines catégories de population que comme une mise à l'épreuve de la capacité des organisations à repenser des routines pouvant faire obstacle à leur capacité d'adaptation à un environnement changeant.

Bibliographie

Abbott A., 1998, *The System of Professions : An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago (États-Unis), University of Chicago Press.

Abriac D., Rathelot R. et Sanchez, 2009, « L'apprentissage, entre formation et insertion professionnelles », in *Formations et emploi. Édition 2009,* Paris, INSEE/Références, p. 57-74.

Aeberhardt R, Crusson L, Pommier P., 2011, « Les politiques d'accès à l'emploi des jeunes : qualifier et accompagner », in INSEE, *France portrait social 2011*, Paris, INSEE/INSEE Références, p. 153-172.

Amat F., 1985, « Les mesures en faveur de la formation et de l'emploi des jeunes de 1977 à 1985 », *Formation emploi,* n° 9, p. 75-92.

Amauger-Lattes M.-C, 2007, « La discrimination fondée sur l'âge : une notion circonstancielle sous haute surveillance », *Retraite et société*, n° 51, p. 27-41.

Ardoino, Peretti de A., 1998, *Penser l'hétérogène*, Paris, Desclée de Brouwer.

Auzero G., Dockès E., 2015, *Droit du travail*, 29e édition, Paris, Dalloz.

Bhabha H. K., [1994] 2007, *Les lieux de la culture. Une théorie postcoloniale*, Paris, Payot.

Beaud S., Kerivel L., 2004, « Jeunes précaires dans un bassin d'emploi actif », *Mouvements*, n° 35, p. 52-61.

Berger P. L., Luckmann T., 1986, *La construction sociale de la réalité,* Paris, Méridiens.

Bez G., Koepp P., Paté F., Tardieu M., 1980, « Les pactes nationaux pour l'emploi des jeunes », *Travail et emploi,* n° 4, p. 15-61,

Bourgeois M., 2015, « Catégorisations et discriminations au guichet du logement social », in Baudot P.-Y., Revillard A. (dir.), *L'État de droit. Politique des droits et pratiques des institutions,* Paris, Presses de Sciences-Po, p. 177-210.

Caradec V., Poli A., Lefrançois C., 2009, « Les deux visages de la lutte contre la discrimination sur l'âge », Mouvements, n° 59, p. 12-23.

Chevalier T., 2018, *La jeunesse dans tous ses États,* Paris, Presses universitaires de France.

Cortesero R., Kerbourch' S., Mélo D., Poli A., 2013, « Recruteurs sous tension. Discrimination et diversité au prisme de registres argumentaires enchevêtrés », in *Sociologie du travail*, n°4, vol. 55, p. 431-453.

Cortesero R. Mélo D., Meziani Remichi Y., Vendassi P., 2018, « Les jeunes, ressources et risques pour l'entreprise ? Regards de recruteurs sur la jeunesse », *INJEP Analyses et synthèses*, n° 11, mars.

Cusset P.-Y, Garner H., Harfi M., Lainé F., Margerit D., 2015, « Jeunes issus de l'immigration : quels obstacles à leur insertion économique ? », *La note d'analyse France stratégie*, Hors-Série, mars 2015.

Dobbin F., 2009, *Inventing equal opportunity*, Princeton (États-Unis), Princeton university Press.

Doytcheva M., 2015, *Politique de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*, Bruxelles (Belgique), PIE Peter Lang.

Dubet F., 2018, *Trois jeunesses. La révolte, la galère, l'émeute*, Lormont, Le Bord de l'eau.

Dufoix S., 2014, « Du poids des mots », *Diasporas,* n° 23-24, p. 12-29.

Durand J. Rostam W., 2014, «Les emplois d'avenir, des contrats longs en faveur des jeunes en difficulté », *DARES Analyses* n° 81, octobre.

Eckert H., Primont J-L., 2011, « L'expérience de la discrimination : les jeunes et l'accès à l'emploi », coordination du dossier, *Agora débats/jeunesses*, n° 57.

Elias N, 1991, *La société des individus,* Paris, Fayard.

Eymard-Duvernay F., Marchal E., 1997, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.

Even K., Klein T., Fougère D., Henrard V., Nouveau C., 2007, « Les contrats et stages aidés : un profit à moyen terme pour les participants ? Les exemples du CIE, du CES et du Sife ; suivi des commentaires de Denis Fougère, de Valentine Henrard et Cyril Nouveau », *Économie et statistique*, n° 408-409, p. 3-43.

Fondeur Y., 2013, « Introduction. Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement », *La revue de l'IRES*, n° 76, p. 31-43.

Goffman E., 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne, t. 2, Les relations en public*, Paris, Minuit.

Gosseries A., 2009, « La singularité de l'âge. Réflexions sur la jurisprudence communautaire », *Mouvements*, n° 59, p. 42-54.

Groeneveld S., 2009, « Les carrières dans la fonction publique néerlandaise : Une démarche axée sur la prise en compte de la distinction hommes-femmes », *Revue internationale des sciences administratives,* n° 75, p. 543-559.

Guerfel-Henda S., Peretti J.-M., 2009, « Le senior, objet de discrimination à l'embauche ? », *Humanisme et entreprise*, n° 295, p. 73-88.

Guillard A., Roussel J., 2010, « Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept », *Management et avenir*, n° 31, p. 160-181.

Guillaumin C., 2002, *L'idéologie raciste : genèse et langage actuel*, Paris, Gallimard.

Guillemard A.-M, 2007, « Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi ? », *Retraite et société*, n° 51, p. 11-25.

Haas, V., Masson, E., 2006, « La relation à l'autre comme condition à l'entretien », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n° 71, p. 77-88.

Hamilton Krieger L.., 2008, *Un problème de catégories. Stéréotypes et lutte contre les discriminations*, French American Foundation/Sciences Po Paris.

Hidri O. 2009, « Qui se ressemble s'assemble… : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial », *Formation et emploi,* 105, p. 67-82.

Hidri Neys O., Duflos J., 2017, « Entre le dire et (ne pas) le faire. Les recruteurs et la fabrique des discriminations selon l'apparence physique », *Déviance et société*, n° 41, p. 567-593.

Ihl O., 2007, *Le mérite et la République. Essai sur la société des émules*, Paris, Gallimard.

Jugnot S., 2015, « Politiques d'emploi en faveur des jeunes : quels leviers pour quels effets ? », in Institut Bertrand Schwartz, *Emplois d'avenir : regards croisés d'acteurs*, Paris, INJEP/Cahier de l'action, n° 45, p. 17-20.

Lagrée J.-C., 1999, « Les jeunes et l'emploi : débats et enjeux », *Agora débats/jeunesses*, n° 16, p. 95-106.

Larquier de G., Monchatre S., 2014, « Recruter : les enjeux de la sélection », *Revue française de socio-économie,* n° 14, p. 41-49.

Lazuech G. 2000, « Recruter, être recrutable. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce », *Formation Emploi*, n° 69, p. 5-20.

Lima, 2008, « Le temps de la prime insertion professionnelle : un nouvel âge de la vie », in Guillemard A.-M. (dir.), *Où va la protection sociale ?,* Paris, Presses universitaires de France, p. 49-67.

Lima L., 2010, « Les différences de situations entre générations dans le débat public », *Regards croisés sur l'économie*, n° 7, p. 71-79.

Lima L., 2016, *Pauvres jeunes. Enquête au cœur de la politique sociale de jeunesse*, Nîmes, Éditions Champ social,

Lochack D., 1987, « Réflexions sur la notion de discrimination », *Droit social*, n° 11, p. 773-786.

Marchal E., 1999, « Les compétences des recruteurs dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et emploi*, n° 78, p. 41-51.

Marchal E., 2015, *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Marchal E., Rieucau G., 2010, *Le recrutement,* Paris, La Découverte.

Mélo D., Cortesero R., Poli A., Kerbourc'h S., Lopez Y., Trautmann J., Rebeuh M-C., Fries Guggenheim E., 2012, « Manières de recruter : l'égalité des chances à l'épreuve de l'expérience des recruteurs », *APR Dares/Halde, Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*.

Meziani Y., 2013, « Les limites au recrutement de la diversité : les logiques de composition et réseau stratégique », *Chroniques du travail*, n° 2, p. 66-85.

Meziani Y., 2014, « Recruter les descendants de migrants en mairie : quotas invisibles ambivalents et reconnaissance au travail », *Revue Migrations Société*, n° 152, p. 9-25.

Meziani Y., 2015a, *Diversifier l'organigramme ? Les dilemmes des mairies de Pessac (France) et d'Amsterdam Nieuw West (Pays-Bas) face à l'enjeu de la diversité des origines*, Thèse de sociologie, Université de Bordeaux.

Meziani Y., 2015b, « Les zones grises du recrutement : une analyse des pratiques de sélection des descendants de migrants à la mairie de Pessac et d'Amsterdam Nieuw West », *Esprit critique. Revue internationale de sociologie et de sciences sociales*, n° 21, p. 114-128

Monchatre S., 2014, « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale », *Revue française de sociologie*, n° 55, p. 41-72.

Pollak M., Heinich N.. 1986, « Le témoignage », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 62-63, p. 3-29.

Rey M., 2014, « Les contrats d'aide à l'emploi en 2013. Forte hausse de la part des jeunes sous l'effet du déploiement des emplois d'avenir », *DARES Analyses*, n° 093, décembre.

Rey M., 2015, « Les contrats uniques d'insertion et les emplois d'avenir en 2014 : des bénéficiaires plus nombreux malgré des recrutements en baisse », *DARES Analyses*, n° 064, septembre.

Richez J-C., 2012, « Contributions du groupe de travail sur l'image des jeunes. Note de synthèse », in *Jeunes et médias : au-delà des clichés*, Paris, INJEP/Cahiers de l'action n° 35, p. 69-74.

Rostam W., 2016, « Les jeunes en emploi d'avenir : quel accès à la formation, pour quels bénéficiaires ? », *DARES Analyses,* n° 056, octobre.

Sarfati F., 2015, « L'insertion professionnelle des jeunes entre précarité, incertitude et expérimentation », in Institut Bertrand Schwartz, *Emplois d'avenir : regards croisés d'acteurs*, Paris, INJEP/Cahier de l'action, n° 45, p. 9-16.

Sauvy A., 1959, *La montée des jeunes*, Paris, Calmann-Lévy.

Sennett R., 2006, *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel.

Simon P., 2000, « Les jeunes issus de l'immigration secachent pour vieillir : représentations sociales et catégories de l'action publique », *Diversité : ville école intégration* n°121, p. 23-38.

Spivak G., 2009, *Les subalternes peuvent-elles parler ?,* Paris, Éditions Amsterdam.

Sulzer E., 2010, « Les jeunes et l'emploi. Enseignements de l'analyse des premières années de vie active », *Agora débats/jeunesses*, n° 56, p. 103-118.

Thorpe E., Decock G., 2004, « La discrimination fondée sur l'âge en Europe », *Gérontologie et société*, n° 111, p. 207-223.

Van de Velde C., 2008, *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Paris, Presses universitaires de France.

Villalard J., 1985, « Les TUC : dans quels organismes, pour quels travaux? », *Travail et emploi*, n° 26, p. 35-45.

Vries de S., 2014, « Effectiever werken aan diversiteit », in CAOP (red.), *Staat van de ambtelijke dienst : Hoe staan de ambtenaren er anno 2013 voor ?*, Den Haag: CAOP, p. 52-55.

Whul S., 2007, *Discrimination positive et justice sociale*, Paris, Presses universitaires de France.

Wrench J., 2004, « Managing diversity, fighting racism, or combating discrimination ? A critical exploration », in Titley G. (ed.), *Resituating Culture*, Strasbourg, Council of Europe Publishing, p. 113-123.

INJEP NOTES & RAPPORTS RAPPORT D'ÉTUDE

Juin 2019
INJEPR-2019/05

RECRUTEMENT DES JEUNES : CRITÈRE D'ÂGE ET LOGIQUES DE SÉLECTION

Alors que le chômage des jeunes reste élevé et leur entrée dans l'emploi problématique, le critère d'âge n'a été que récemment introduit dans les critères de discrimination. Peut on dire alors que la variable du jeune âge interfère dans les décisions des recruteurs ? Les jeunes reçoivent-ils un traitement différentiel durant les processus derecrutement en raison de leur âge ? Si la jeunesse est un enjeu pour la structuration des équipes de travail au regard de la performance collective d'une organisation, quelles sont les catégorisations qui sont associées à cette ou ces jeunesse(s) ?

Basé sur une enquête de terrain auprès d'acteurs du recrutement dans des entreprises et des collectivités territoriales réparties dans cinq secteurs d'activité et quatre régions (Alsace, Aquitaine, Centre, île-de-France), ce rapport révèle les logiques d'actions des recruteurs face à des candidats jeunes.

Tout d'abord, les « jeunes » ne forment pas une catégorie homogène : cette étude démontre l'existence de formes de catégorisation négatives et positives de la « jeunesse » en lien avec les définitions des problèmes et/ou atouts qu'elle pose aux recruteurs confrontés parfois aux changements qui la touchent dans la société et, plus particulièrement, dans le monde du travail et de l'entreprise. Ensuite, la variable du jeune âge dans les pratiques des ressources humaines (RH) de recrutement s'organise d'emblée autour d'une dualité qui se traduit par une présence/absence du critère âge en fonction du type de scène, formelle ou informelle, du recrutement. Enfin, cette enquête de terrain montre qu'il existe des situations de discriminations négatives de la part de recruteurs qui ont vécu des échecs de recrutement et qui, par conséquent, anticipent d'éventuels nouveaux risques en refusant l'entrée de certains jeunes candidats. Enfin, si la ou les jeunesse(s) reste une catégorie le plus souvent impensée et qu'elle est difficilement appréhendée par les acteurs du recrutement, embaucher des jeunes relève bel et bien d'une stratégie d'adaptation à des contraintes de marché, de logiques de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, de politiques managériales ou encore de logiques « civiques » associant le recrutement de candidats jeunes à un intérêt « supérieur » à celui de l'entreprise.

Cette recherche a été cofinancée par la région Nouvelle Aquitaine, l'INJEP, l'université d'Artois, et portée par le Centre Émile-Durkheim (UMR 5116) de l'université de Bordeaux, l'Association française des managers de la diversité, la mairie de Talence, Nos quartiers ont des talents, Pôle emploi Nouvelle Aquitaine.

.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), service à compétence nationale/DJEPVA
95 avenue de France • 75650 Paris cedex 13 01 70 98 94 00 www.injep.fr