

Recruter des «jeunes» : un pari sur l'avenir?

Oumaya Hidri-Neys | David Mélo | Yamina Meziani



QUESTIONNER

Usage d'une langue non sexiste dans les publications de l'AFMD

L'AFMD entend favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, et lutter contre les stéréotypes aussi bien par le contenu de ses publications que par la forme qu'elles prennent. Aussi, afin que les femmes se sentent aussi représentées, aussi incluses que les hommes, et s'identifient aisément aux analyses présentées ici, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épithètes (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin), du point médian permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin (lorsqu'il n'alourdit pas la lecture), ou d'énumérations de termes équivalents féminins et masculins (alors présentées par ordre alphabétique). Enfin, nous utilisons la règle de proximité, qui consiste à accorder les mots avec le terme le plus proche*.



Vous avez entre les mains un ouvrage de la collection Questionner.

Cette collection donne à voir, sous une forme accessible, des résultats de recherches scientifiques portant sur la lutte contre la discrimination et/ou le management de la diversité en milieu professionnel et ayant bénéficié du soutien de l'AFMD.

- * Pour des informations sur les enjeux, l'intérêt et les façons d'user du féminin dans les publications, voir, par exemple : « Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe », *Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes*, novembre 2015, disponible (consulté le 01/03/2017).

Introduction

Le critère de discrimination selon l'âge a récemment fait son apparition dans les politiques diversité mises en place dans les entreprises privées et les collectivités territoriales, du fait du renforcement du cadrage juridique antidiscriminatoire et de la prise en compte de la position des seniors sur le marché de l'emploi¹.

Or, alors qu'au cours du deuxième trimestre 2018 le taux de chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT) s'établit à 20,1 % pour les personnes de 15 à 24 ans², nombre de recruteurs et de recruteuses perçoivent l'embauche d'un-e « jeune » comme un risque et un « *grand pari sur l'avenir* ». Cette catégorie de personnes demeure ainsi assujettie aux fluctuations conjoncturelles et surreprésentée parmi les contrats précaires³.

Tout au long de cette enquête, les recruteurs et les recruteuses – *managers*, chef-fe-s de service, directeurs et directrices de pôle, responsables des ressources humaines – ont justifié leurs pratiques de sélection des candidat-e-s en fonction de leur jeune âge, soit par le besoin urgent de main-d'œuvre, soit par la recherche de dynamisme ou de compétences transversales. Entre finalité économique et lutte contre l'âgisme, les recruteurs et les recruteuses placent indirectement la variable de l'âge au cœur d'un processus de recrutement dans lequel ils et elles s'engagent « *avec valeurs et entièrement* ».

Comment les recruteurs et les recruteuses perçoivent-ils et elles les « jeunes » en tant que candidat-e-s ? La variable « jeune âge » intervient-elle dans les processus de recrutement ? Influence-t-elle les pratiques professionnelles des recruteurs et des recruteuses ?

Cette enquête démontre de quelles façons la variable âge, sans être abordée frontalement, influence les décisions de recrutement, mais également les pratiques professionnelles de sélection des recruteurs et des recruteuses – mettant au jour une dualité « présence-absence » de l'âge dans les processus de recrutement. Elle donne également à voir comment des expériences en lien avec l'embauche de jeunes peuvent créer des processus cognitifs fondés sur des stéréotypes négatifs et/ou positifs, et parfois produire des pratiques discriminatoires.

Méthodologie

Ces analyses s'inscrivent dans le cadre d'un programme de recherche intitulé « Recrujeunes » portant sur la gestion du risque dans le recrutement des jeunes : une comparaison entre le secteur privé et public. Ce programme se fonde sur une méthodologie conduite en deux temps. Dans un premier temps, un travail de ré-exploitation du corpus de 57 entretiens conduits entre 2010 et 2011 réalisés sur les risques discriminatoires dans le cadre d'une convention avec la DARES et la HALDE a été mené (Cortéséro, Kerbourc'h, Mélo, Poli, 2013). Il s'agissait d'identifier la variable âge dans ces entretiens menés auprès des recruteurs et recruteuses (dirigeant-e-s d'entreprises, responsables des ressources humaines, chargé-e-s de recrutement) de 53 entreprises et associations réparties dans cinq secteurs d'activité (Banque-Assurance ; Hôtellerie-Restauration ; Informatique ; Mécanique-Métallurgie ; Santé Social Associatif) et quatre Régions (Alsace, Aquitaine, Région Centre, Ile-de-France). Dans un second temps, 25 entretiens ont été menés (2016-2018) auprès de différents acteurs du recrutement au sein d'organisations du secteur privé (grandes entreprises, TPE/PME et entreprises de taille intermédiaire dans le secteur de la restauration, du bâtiment, des crédits immobiliers, de la grande distribution, sociétés de nettoyage, etc.) et du secteur public (grandes et petites collectivités territoriales).

Le jeune âge : absent des discours, mais informant les pratiques

Nombre de recruteurs et de recruteuses dans les organisations des secteurs privé et public déclarent ne pas prendre en compte l'âge, et, plus précisément, la « jeunesse » des candidat-e-s, dans leurs pratiques professionnelles. Pourtant, ils et elles décrivent des situations et des logiques où le jeune âge se trouve mobilisé par les acteurs impliqués.

De prime abord, il serait tentant de déceler dans l'absence de mention du jeune âge par les recruteurs et les recruteuses le signe d'une gestion du risque juridique.

1. Sena GUERFEL-HENDA, Jean-Marie PERETTI, « Le senior, objet de discrimination à l'embauche ? », *Humanisme et Entreprise*, 2009, (n° 295), p. 73-88 ; Marie-Cécile AMAUGER-LATTES, « La discrimination fondée sur l'âge : une notion circonstancielle sous haute surveillance », 2007, *Retraite et société* (n° 51), p. 27-41 ; Anne-Marie GUILLEMARD, « Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi ? », *Retraite et société*, 2007/2 (n° 51), p. 11-25.
2. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3598305> (consulté le 7 décembre 2018).
3. Stéphane BEAUD, Liza KERIVEL, « Jeunes précaires dans un bassin d'emploi actif », *Mouvements*, 2004 (n° 35), p. 52-61 ; Emmanuel SULZER, « Les jeunes et l'emploi. Enseignements de l'analyse des premières années de vie active », *Agora débats/jeunesses*, 2010 (n° 56), p. 103-118 ; François SARFATI, « L'insertion professionnelle des jeunes entre précarité, incertitude et expérimentation », *Cahiers de l'action*, 2015 (n° 45), p. 9-16.

En effet, privilégier ou écarter délibérément des candidat·e·s en raison de leur jeune âge peut être constitutif d'une discrimination. Pourtant, la variable « jeune âge » n'est pas pensée en termes de discrimination par les enquêté·e·s. Ce risque n'est quasiment pas évoqué en entretien, et la référence même à la notion de discrimination est absente des discours des recruteurs et des recruteuses rencontrées. Ainsi, selon elles et eux, la variable du jeune âge n'intervient pas sur la scène sélective formelle du recrutement, qui recouvre l'ensemble des opérations de recrutement.

En revanche, un grand nombre de recruteurs et de recruteuses interrogées abordent la question de la prise de risque que constituerait le recrutement d'un·e « jeune ». Cette prise de risque s'illustre principalement par la peur de ne pas recruter « une personne à la hauteur des exigences attendues », l'inquiétude de « perdre trop de temps à le ou la former et qu'il ou elle s'en aille peu après » ou la crainte « d'être perturbé·e, gêné·e par ses codes alors que la dynamique du collectif est déjà construite et stable ». Afin de rationaliser cette prise de risque, les recruteurs et les recruteuses interrogées expliquent alors de quelles façons l'âge intervient dans le processus de recrutement de façon détournée. Ainsi, la chargée de recrutement d'une mairie décrit les échanges qu'elle entretient avec le service concerné par la procédure de recrutement, entre l'étape de la présélection et l'étape de l'entretien :

 « Après, il y a un échange qui se fait 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 ne 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. » – Responsable RH, collectivité territoriale d'une commune de 41 000 habitants

La composition du service au sein duquel sera intégrée la nouvelle recrue, c'est-à-dire l'expérience et la disponibilité de ses membres, est ici un élément influençant la décision de recruter (ou non) un·e jeune.

Par ailleurs, certains recruteurs ou certaines recruteuses font un usage stratégique de différentes ressources ou étapes du processus de recrutement pour mettre à l'épreuve de manière individualisée les jeunes candidat·e·s qui ont retenu leur attention. Par exemple, le recrutement en stage constitue à la fois un levier pour attirer les jeunes et une manière de les mettre à l'épreuve. Il arrive même que le passage du candidat ou de la candidate « jeune » par cette période de stage soit intégré au processus de recrutement dans le cadre de la GPEC, comme un

préalable à un recrutement futur. Le critère de l'âge entraîne, par conséquent, une « hyperindividualisation » du processus de recrutement. En d'autres termes, le recrutement emprunte des voies spécifiques pour les jeunes en dépit du discours officiel de non-prise en compte de l'âge sur la scène sélective formelle. Cette mise à l'épreuve du candidat ou de la candidate « junior » par le biais du stage ou de l'alternance est présentée, par les recruteurs et les recruteuses interrogées, comme un mal nécessaire permettant de s'assurer de la qualité de la recrue potentielle.

L'effort de rationalisation de la prise de risque et du pari que représente le recrutement potentiel d'un·e candidat·e « junior » peut aller jusqu'à l'adaptation du recrutement et/ou du recruteur ou de la recruteuse au jeune âge. Le moment de l'entretien est particulièrement susceptible de connaître certaines adaptations sous l'effet de la prise en compte de la variable jeune âge. Il devient alors un moment où le recruteur ou la recruteuse peut sortir du processus officiel pour s'intéresser aux parcours de vie, dans leur singularité, des « juniors ». Le professionnel ou la professionnelle peut estimer qu'il lui revient de s'adapter en situation de recrutement aux jeunes qu'il ou elle a en face de lui ou d'elle. Cela se traduit, par exemple, par le fait de renverser l'ordre des questions habituellement posées aux candidat·e·s ou de chercher à approfondir certaines thématiques pour découvrir le « tempérament », « l'état d'esprit », « la motivation » de ces candidat·e·s. D'une part, les recruteurs et les recruteuses chercheraient à combler le fait que le ou la « jeune » aurait moins d'expériences professionnelles à relater ; d'autre part, ils et elles s'intéresseraient principalement au degré de malléabilité du ou de la jeune à s'adapter à la culture de l'organisation.

La catégorisation des «jeunes» par les recruteurs et les recruteuses, stéréotypes et risques discriminatoires

Parmi les professionnel·le·s interrogé·e·s, certain·e·s sont amené·e·s à encadrer les personnes qu'ils et elles ont préalablement recrutées (directeurs ou directrices d'exploitation, gérant·e·s, chef·fe·s du service concerné par le recrutement, etc.). Cette confrontation immédiate et durable aux résultats du processus de recrutement les conduit à adopter un discours circonstancié sur leurs expériences.

Quatre recruteurs et recruteuses relatent ainsi le départ soudain de « jeunes » récemment recruté·e·s. Ils et elles expriment un sentiment d'incompréhension, voire de déception, au regard de l'investissement que leur a demandé l'intégration de ces « jeunes » en matière d'encadrement, de formation et de fidélisation.

Ces échecs en matière de recrutement les amènent à décrire les « jeunes » comme étant « moins fidèles » à leur structure employeuse, n'hésitant pas à la quitter brutalement, parfois même sans prévenir. Cette mobilité des « jeunes » induit pour l'organisation des risques économiques liés au *turn-over*.

- 
- « - 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. [Dans le secteur de l'aide à domicile], on gère de l'humain, on va chez des gens, on doit les lever le matin ou des choses comme ça. Et nous [en tant qu'employeurs], 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... les jeunes 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

Ces recruteurs et recruteuses 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 »⁴. Ici, les recruteurs et les recruteuses associent clairement la jeunesse des candidat·e·s à des attributs négatifs. C'est notamment le cas des jeunes dit·e·s « *millennials* », né·e·s entre 1980 et 1995, qualifi·e·s « d'impatient·e·s », « d'individualistes » et de « technophiles », « cherchant constamment des alternatives »⁵. Mais ces caractéristiques ne décrivent en réalité qu'« une » jeunesse employable, qui est celle des jeunes doté·e·s d'un fort capital culturel et économique, très diplômé·e·s et au réseau professionnel construit. Les jeunes de la même génération aussi diplômé·e·s, mais appartenant à une classe sociale plus modeste et/ou habitant en zone urbaine sensible, ne sont pas assujetti·e·s aux mêmes attributs négatifs. « Conscient·e·s d'avoir

4. Régis CORTESERO, David MELO, Yamina MEZIANI, Pierre VENDASSI, « Les jeunes, ressources et risques pour l'entreprise ? Regards de recruteurs sur la jeunesse », INJEP Analyses et Synthèses, 2018, n° 11.

5. Monique DAGNAUD, Génération Y. *Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), collection Nouveaux débats, 2013, 210 p.

surmonté toutes les épreuves pour avoir ce job et de la dureté du marché du travail dans leurs conditions sociales », ils et elles sont *a contrario* considéré·e·s comme « serviables », « malléables » et « redevables ». Ils et elles sont, selon le directeur financier d'une association nationale sportive, plus proches de la génération précédente, qui ressentait « l'utilité de prendre des passages obligés », « le besoin de faire des sacrifices qui ne seront pas forcément valorisés ou récompensés ».

Quatre autres recruteurs et recruteuses relatent les comportements, jugés inacceptables sur le marché du travail, de « jeunes » qu'ils et elles ont recruté·e·s : des retards, des absences injustifiées et répétées, un manque de respect envers la hiérarchie, etc.

- 
- « - Une autre personne n'a pas intégré non plus nos valeurs, je pense, de façon plus large. (...) [Elle] 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) (...) 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

Ces recruteurs et recruteuses associent ainsi majoritairement à la jeunesse 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 »⁶. L'expérience singulière vécue par ces recruteurs et recruteuses donne alors naissance à des stéréotypes sur la jeunesse.

Pourtant, selon elles et eux, lorsqu'elles restent ponctuelles et ne bouleversent pas outre mesure le fonctionnement du service concerné, ces expériences malheureuses sont qualifiées d'anecdotiques, situées et renvoyées, avec fatalisme, à « la jeunesse d'aujourd'hui ». Ces expériences n'auraient alors, d'après elles et eux, aucune influence sur leurs pratiques de recrutement.



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

- Surtout pas. (...) Des fois, c'est tentant. Enfin, les rares fois où ça arrive, c'est tentant. (...) Des fois, c'est tentant de dire : "OK, je vais passer vraiment en mode changement total, rentrer dans ce que font les autres entreprises [c'est-à-dire traiter différemment les gens en fonction des mauvaises expériences qu'on a eues]".

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 la situation (...). » – Directeur d'une entreprise informatique

En revanche, lorsqu'elles se reproduisent fréquemment et impactent défavorablement le fonctionnement du service (remplacement, turn-over, tensions au sein des équipes, surcharge de travail, etc.), ces expériences influencent les logiques et pratiques de recrutement des interviewé·e·s. Ces derniers et ces dernières tentent alors de rationaliser ces échecs en rapprochant les caractéristiques

6. Régis CORTESERO, David MELO, Yamina MEZIANI, Pierre VENDASSI, « Les jeunes, ressources et risques pour l'entreprise ? Regards de recruteurs sur la jeunesse. », op.cit. p. 1.

organisationnelles de l'emploi (les horaires, les lieux d'exercice, les tâches, les caractéristiques de l'équipe de travail, etc.) des caractéristiques identitaires des salarié·e·s (âge, sexe, lieu d'habitation, etc.). Cette analyse encourage la création de stéréotypes au sujet des « jeunes », et amène les recruteurs et les recruteuses à développer volontairement des logiques et des pratiques discriminatoires.



« Sur d'autres métiers, notamment sur l'hygiène des locaux, voire même sur les profils de techniciens, on a fait pas mal d'emplois avenir⁷. En fonction des départements et des régions dans lesquelles tu te trouves, ça a plus ou moins de succès. L'emploi d'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 (...). » – 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

Ces recruteurs et recruteuses tentent de rationaliser les expériences vécues, afin de diminuer le risque d'un nouvel échec. Ce faisant, ils et elles 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, etc.



« - Parce que les jeunes d'origine maghrébine, c'est... c'est méchant [de dire ça], mais c'est sûr que ça ennuie, ça fait des histoires pour rien, ça parle sur le dos d'un tel, machin. C'est galère.

- Plusieurs expériences négatives ?

- Quelques-unes, ouais, quelques-unes. (...) Elles 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

7. L'emploi d'avenir est un contrat d'aide à l'insertion destiné aux jeunes particulièrement éloignés de l'emploi, en raison de leur défaut de formation ou de leur origine géographique. Il comporte des engagements réciproques entre le jeune, l'employeur et les pouvoirs publics, susceptibles de permettre une insertion durable du jeune dans la vie professionnelle. Depuis le 1^{er} janvier 2018, il n'est plus possible de conclure un emploi d'avenir. Voir : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F24438> (consulté le 7 décembre 2018).

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... 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, 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

Pour ces enquêté·e·s, l'urgence, l'incertitude et la difficulté à repérer les compétences, « les bons signaux de productivité »⁸ des candidat·e·s à l'embauche, justifient leurs pratiques volontairement discriminatoires envers les « jeunes ». Afin d'économiser le temps et l'énergie qu'aurait requis une décision éclairée et prise au regard de critères pertinents, ces recruteurs et ces recruteuses 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 »⁹. Si ces pratiques sont très minoritaires au sein de l'échantillon, elles s'inscrivent dans une conception restrictive de la discrimination¹⁰ et tombent sous le coup du Code du travail ou du Code pénal.

Conclusion

La jeunesse est fréquemment appréhendée par l'action publique comme un groupe social homogène. Or, notre enquête met en évidence le fait que les acteurs et les actrices du recrutement considèrent cette jeunesse employable comme marquée par de fortes différences. Les données liées au jeune âge se discutent, non pas au cœur du processus formel de recrutement, mais plutôt sur des « scènes invisibles », des zones grises¹¹. Ainsi, derrière une approche que l'on

pourrait croire unifiante se cache de facto une définition plurielle de la jeunesse comme un âge ayant une manière d'agir, de se comporter et de se mouvoir au travail différent selon plusieurs paramètres (l'expérience déjà acquise en entreprise, la classe sociale, l'origine présumée, le genre, etc.). L'âge est donc un paramètre important pour l'employeur ou l'employeuse, car, si le « jeune âge » est potentiellement pensé comme un risque pour l'entreprise, il est considéré in fine comme un outil de prédiction¹² pour les acteurs et les actrices du recrutement, permettant d'anticiper des réactions, de faire des choix et de renforcer le processus de sélection. Le « jeune âge » est alors au cœur des stratégies managériales.

8. Emmanuelle MARCHAL, Géraldine RIEUCAU, *Le recrutement*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2010, 128 p.

9. François EYMARD-DUVERNAY, Emmanuelle MARCHAL, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, 1997, p. 16-17.

10. Daniel LOCHACK, « Réflexions sur la notion de discrimination », *Droit Social*, 1987, 11, p. 773-786.

11. Yamina MEZIANI, « 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 », *Revue internationale de sociologie et de sciences sociales*, *Esprit Critique*, 2015, *Clientélisme et action publique*, 21, p. 114-128.

12. Axel GOSSERIES, « La singularité de l'âge dans les motifs de discrimination », séminaire de travail dans le cadre du projet « La gestion du risque dans le recrutement des jeunes : pour une comparaison du secteur privé et du secteur public », le 10 octobre 2018 à Paris, à la Ligue nationale de basket.

Présentation des auteur·e·s

Oumaya Hidri-Neys : Professeure en STAPS à la FSEP de l'Université d'Artois
Membre de l'Atelier SHERPAS, son travail porte sur le poids des apparences physiques lors de l'accès au marché du travail des jeunes diplômés (stratégies d'insertion professionnelle et représentations des recruteurs).
oumaya.neys@univ-lille.fr

David Mélo : Maître de conférences en sociologie, UFR LLSH, le travail, les organisations et le management constituent ses terrains de recherche. Ses réflexions portent sur les transformations du travail, des organisations avec une attention particulière portée à la subjectivité. david.melo@univ-smb.fr

Yamina Meziani : Chercheure associée au Centre Emile Durkheim, ses travaux portent sur la mise en œuvre des politiques publiques d'égalité et de diversité en Europe (notamment sur les mécanismes de recrutement en fonction de l'origine et de l'âge). Enseignante dans le supérieur et formatrice, Yamina a été à l'initiative du montage du programme de recherche « Recrujeunes » financé par la Région Nouvelle-Aquitaine et l'INJEP. Spécialisée en innovation sociale et en sociologie des organisations, post-doctorante de 2016 à 2017, elle est la coordinatrice scientifique de cette recherche de 2017 à 2019.
yamina@anthropolead.fr

Pour aller plus loin

Valérie HAAS et Estelle MASSON, « La relation à l'autre comme condition à l'entretien », *Les Cahiers internationaux de Psychologie sociale*, 2006, 71/3, 77-88.

Oumaya HIDRI NEYS et Julie DUFLOS, « Entre le dire et (ne pas) le faire. Les recruteurs et la fabrique des discriminations selon l'apparence physique », *Déviance et société*, 2017, 41/4, 567-593.

Eric FRIES GUGGENHEIM, « 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*, 2012, 334 p.

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

Yamina MEZIANI, « Les limites au recrutement de la diversité : les logiques de composition et réseau stratégique », *Revue Chroniques du Travail*, les jeunes et le travail, Métamorphoses du rapport au travail, Revue annuelle n° 2, 2013, p. 66-85.

Edward THORPE, Geert DECOCK, « La discrimination fondée sur l'âge en Europe », *Gérontologie et société*, 2004 (vol. 27 / n° 111), p. 207-223.



Recruter des « jeunes » : un pari sur l'avenir ?

Oumaya Hidri-Neys | David Mélo | Yamina Meziani

L'âge fait partie des critères de discrimination énumérés par la loi française. De nombreuses entreprises privées et collectivités territoriales ont par conséquent inscrit cette thématique au sein de leur politique diversité. Pourtant, les « jeunes » sont encore souvent la cible de préjugés et de pratiques discriminatoires, notamment au cours du processus de recrutement.

Comment les recruteurs et les recruteuses perçoivent-ils et elles les « jeunes » en tant que candidat·e·s ? La variable « jeune âge » intervient-elle dans les processus de recrutement ? Influence-t-elle les pratiques professionnelles des recruteurs et des recruteuses ?

Afin de répondre à ces questions, un collectif de chercheur·e·s en sociologie et en science politique a conduit une enquête qualitative, entre 2016 et 2018, sur les relations entre professionnel·le·s en charge du recrutement et « jeunes » candidat·e·s dans différentes régions françaises et secteurs d'activité.

Cette publication présente une partie des résultats de cette enquête. Elle donne à voir de quelles façons la variable de l'âge, sans être abordée frontalement, impacte les décisions de recrutement, et les pratiques professionnelles de sélection des recruteurs et des recruteuses. Elle explicite également comment des expériences en lien avec l'embauche de « jeunes » peuvent donner naissance à des stéréotypes, parfois susceptibles de conduire à des pratiques discriminatoires.



Éditions AFMD