

## « Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées » : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s

Les discriminations à l'embauche sont punies par la loi. Pourtant, lors d'un recrutement, le critère du sexe est rarement neutre. Le supposé manque de disponibilité des femmes n'est pas seul en cause. Tout un ensemble de traits de personnalité encore assignés « naturellement » aux hommes et aux femmes peut venir biaiser la sélection. Les propos de recruteurs, des deux sexes, montrent que les stéréotypes ont la vie dure...

sexe stéréotypes  
recrutement  
mixité  
discriminations  
travail FEJ

Lydie **Chaintreuil\***,  
Dominique **Epiphane**  
(Céreq)

**E**tudier la discrimination à l'embauche à partir d'interviews de recruteurs, c'est prendre le risque d'obtenir des discours très formatés. En effet, lorsqu'on les interroge au sujet des politiques en faveur de la diversité, de l'égalité, des CV anonymes..., leurs propos sur les discriminations que pourraient subir les candidats qui se présentent à eux sont très édulcorés. Qu'il s'agisse de leurs origines (étrangères), de leur lieu de résidence (quartiers « sensibles »), de leur sexe, de leur âge, voire de leur éventuel handicap... rien ne semble faire obstacle à leur embauche potentielle. Tout semble au contraire se passer comme si les individus, quelles que soient leurs caractéristiques individuelles, avaient tous les mêmes chances lors des différentes phases de recrutement. Pourtant, dès lors qu'ils décrivent leurs pratiques effectives d'embauche, la réalité est tout autre. Les stéréotypes, au premier rang desquels les stéréotypes sexués, ont la vie dure. C'est ce qui ressort du volet qualitatif d'une étude sur les discriminations à l'embauche menée pour le compte du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (Fej) (cf. encadré méthodologique page 3).

### Des recruteurs qui discriminent malgré eux ?

Cette illusion d'égalité face à l'emploi – largement partagée par l'ensemble des recruteurs rencontrés – est, la plupart du temps, énoncée très sincèrement. La diversité et la mixité sont même souvent encensées, décrites comme sources de richesse pour l'entreprise et quelquefois explicitement recherchées... De plus, il apparaît que la plupart d'entre eux ont conscience des risques juridiques qu'engendrerait une sélection des candidats basée sur un critère illégitime (tel que l'origine, le sexe, l'âge...), et déclarent mettre un point d'honneur à respecter la loi et à la faire respecter dans leur entreprise.

Lors d'un recrutement, malgré la présence de profils de poste plus ou moins précis, le jugement du recruteur n'est pas une opération mécanique. Comme le rappellent Chantal Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal, son problème n'est pas forcément d'être juste à l'égard de chaque individu ; son objectif ●●●

\* Lydie Chaintreuil, chargée d'études au Céreq au moment de l'enquête, l'est aujourd'hui à l'ORM-PACA.

●●● est de sélectionner. En période de pléthore de candidatures, il peut par exemple se contenter d'éliminer sur des critères très simples un grand nombre de candidats, pour focaliser son jugement sur quelques-uns. Ainsi, lorsqu'ils explicitent les critères de choix qui président aux sélections des candidats, il s'avère que les frontières entre critères légitimes et critères illégitimes peuvent être poreuses. Par exemple, l'expérience professionnelle est une dimension souvent citée par les recruteurs, en ce qu'elle leur permet d'apprécier un niveau de compétences, de savoir-faire... Or ce critère peut les conduire à trier les candidatures en fonction de l'âge des postulants et à rejeter, selon les cas, les candidats trop jeunes – car « pas assez matures » – ou au contraire trop âgés – car trop expérimentés et potentiellement trop coûteux –. De même, le diplôme censé mesurer un niveau de connaissances, est parfois utilisé comme un indice d'appartenance à un groupe social (associé à un certain « savoir être »).

Pour en savoir plus sur l'ensemble de l'étude, notamment sur son volet quantitatif, voir

EVADE - Entrées dans la vie active et discriminations à l'embauche, L. Chaintreuil, T. Couppié, D. Epiphane, E. Sulzer, Net.doc n°114, octobre 2013.

Les recruteurs ont alors tendance à justifier leurs choix par des arguments qui leur paraissent totalement légitimes bien qu'ils soient, en réalité, fondés sur des stéréotypes. Ceux-ci – négatifs ou positifs – peuvent stigmatiser « la » jeunesse (« peu investie dans la sphère professionnelle »), les jeunes des quartiers défavorisés (« qui veulent s'en sortir à tout prix »), les handicapés (forcément « en fauteuil roulant »), les séniors (expérimentés mais « peu enclins à changer leur façon de travailler »)... Mais on note aussi, et surtout, la prégnance de stéréotypes sexuels.

Ce constat rejoint ce que montre l'enquête « Offres d'emplois et recrutements » de la DARES réalisée en 2005. Conduite auprès de plus de trois mille établissements, elle interroge les recruteurs sur leurs préférences éventuelles pour l'un ou l'autre sexe lors du dernier recrutement effectué. Il s'avère que plus d'un quart d'entre eux déclarent que le sexe des candidats n'a pas été neutre dans le choix des personnes retenues ; parmi ceux qui ont, *in fine*, embauché un homme, ils sont plus d'un tiers dans ce cas. L'étude qualitative conduite dans le cadre du projet Evade montre que lorsque l'on aborde la question du sexe, rares sont les recruteurs qui déclarent ne tenir aucun compte de cette dimension. Seulement deux, sur les trente rencontrés, considèrent que le sexe des candidats n'a eu aucune incidence sur le choix de la personne effectivement embauchée. Pour ces employeurs, les compétences professionnelles transcendent totalement les autres caractéristiques. Mais ces deux cas semblent être les exceptions qui confirment la règle.

TPE • Très petites entreprises (entreprises de 10 salariés et moins)  
RH • Ressources humaines

## Le sexe comme synthèse de « qualités » intrinsèques

Pour la grande majorité des recruteurs interrogés, cette dimension est souvent décrite dans un premier temps de l'entretien comme un critère secondaire qui arrive loin derrière les compétences requises, l'expérience professionnelle, etc. Elle apparaît toutefois assez rapidement comme une composante intégrale de la personnalité des candidats. Même si tous les recruteurs ne sont pas aussi péremptores que cette directrice RH qui nous explique que, « *quoiqu'on en dise, il y a des métiers pour les hommes et d'autres pour les femmes... c'est comme ça, c'est tout !* », reste que les qualités attendues chez la personne que l'on souhaite recruter sont souvent assignées « naturellement » à l'homme ou à la femme. Ainsi, que ce soit pour justifier le rejet assumé, ou le choix, de l'un ou l'autre sexe pour le poste à pourvoir, le sexe des candidats est considéré comme un indicateur fiable de qualités, de caractéristiques voire de compétences recherchées par le recruteur :

« *Je trouve que les femmes sont d'excellents managers, et surtout d'excellentes pédagogues ! Moi, quand j'ai besoin de chefs d'équipes, j'ai besoin d'animateurs... Ce qui est important, c'est le côté "pédagogique", c'est le côté "pouponnage" j'allais dire...* » (Directeur d'exploitation d'une TPE)

« *On n'a pas beaucoup de femmes commerciales parce que c'est un métier très difficile... il n'y a rien d'acquis, et puis il y a des objectifs à atteindre ! (...)* Les femmes ont peut-être un peu plus besoin de sécurité. Et puis c'est un métier où... [se reprenant :]... non, on ne porte plus de machines maintenant, donc c'est plus tellement ça... Mais c'est un métier difficile quoi... c'est un métier difficile... parce qu'il faut argumenter, il faut se battre contre la concurrence... Oui, c'est un métier beaucoup plus difficile. » (PDG d'une PME)

Paradoxalement, encourager la mixité dans les équipes et la parité dans l'entreprise est loin d'être la traduction d'une représentation asexuée des professions et des fonctions. Elle se conjugue au contraire, la plupart du temps, avec un discours empreint de présupposés sexistes, assortis d'une justification du recrutement de femmes pour leurs aptitudes particulières :

« *Je pense que le métier de manager est un métier pour les femmes : les femmes savent faire passer beaucoup plus de choses avec de la douceur... elles arrivent à faire passer certains messages alors que les hommes sont beaucoup plus brusques, beaucoup plus "rentre-dedans". C'est vrai que les femmes peuvent quelquefois être moins disponibles en temps, mais en revanche, elles sont beaucoup plus organisées que les hommes... elles perdent beaucoup moins de temps qu'eux et, finalement, elles sont beaucoup plus efficaces !* » (Une responsable RH, grande entreprise)

L'assignation de qualités nécessaires à certains postes n'est donc pas aléatoirement répartie

sexuellement. Si ce phénomène n'est pas nouveau, il connaît même ces dernières années un regain de vitalité. Par exemple, le processus de féminisation des emplois d'encadrement dans les entreprises est porté, notamment dans la presse spécialisée, par une rhétorique de la valorisation des différences hommes/femmes. Une étude de Irène Jonas et Djaouida Séhili sur le discours véhiculé dans les manuels de management, montre que cette littérature intègre, sans toujours le nommer ou le questionner, le postulat selon lequel les différences entre hommes et femmes s'expliquent par un ordre biologique naturel. Elles soulignent que les «compétences féminines» sont même actuellement érigées en formule salvatrice pour accroître les performances des entreprises. En effet, leurs capacités «naturelles» à l'organisation, la négociation, le management etc., sont présentées comme autant d'atouts que les femmes peuvent désormais investir dans la sphère productive en accédant à des fonctions de cadres par exemple.

## Le choix du sexe comme stratégie d'entreprise

Les qualités supposées des femmes sont également parfois avancées pour pouvoir répondre davantage aux attentes des clients de l'entreprise... :

« Par ailleurs, dans ce métier, les clients font davantage confiance aux femmes, donc être une femme à ces postes, là, c'est un atout ! » (une responsable RH, grande entreprise)

« Pour le métier de commercial, c'est mieux d'être une femme (...) parce que nos clients sont des hommes, du coup, c'est un peu plus facile... par rapport à la relation clients, elle fera plus facilement passer de choses à un client qu'un garçon, elle sera plus écoutée, c'est pas la même relation de force qui s'emploie... » (Directeur des ventes d'une PME)

...ou au contraire, être considérées en inadéquation avec l'image de l'entreprise ou avec celle du produit vendu :

« Je pense que nos clients seraient surpris de voir une femme débarquer sur leur parc de machines, en plus le métier est ingrat, mais pour quoi pas... » (Directeur d'une TPE)

« On a peu de femmes dans nos équipes de commerciaux parce que l'alcool c'est un produit surtout masculin. » (Directeur RH, entreprise de taille intermédiaire)

De même, ces qualités ou défauts considérés comme typiquement féminins vont devenir, dans certains cas, un des paramètres essentiels à «l'équilibre nécessaire» dans la composition des équipes, que le recruteur va devoir prendre en compte au nom du besoin du collectif :

« Clairement il m'est arrivé de privilégier un homme dans un recrutement pour un poste de comptable, parce qu'il n'y avait que des nanas dans l'équipe,

## Le projet EVADE : mieux comprendre les conditions d'accès au premier emploi

L'étude Evade, portée par le Céreq dans le cadre des projets du Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse (FEJ), s'est penchée sur les processus de recrutement et de recherche d'emploi. Son objectif principal était de contextualiser une mesure de la discrimination à l'embauche, c'est-à-dire de comprendre dans quelle mesure les problèmes d'accès à l'emploi relèvent de discriminations ou d'autres facteurs. Pour ce faire, une procédure de *testing*\* sur des envois de CV a été mise en oeuvre.

Un des volets reposait sur une trentaine d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'employeurs de la région PACA, potentiellement recruteurs de jeunes diplômés de l'échantillon, c'est-à-dire de jeunes sortants de brevet de technicien supérieur (BTS). Les entreprises, de tailles variées, ont été choisies au sein d'une large gamme de secteurs d'activité (agroalimentaire, nettoyage industriel, énergie, grande distribution, assurance finance, aéronautique...).

Les recruteurs interviewés, de par leur fonction, intervenaient directement dans le processus de recrutement de leur entreprise, de façon plus ou moins autonome. En effet, dans certains cas, le service ressources humaines gérait le tri des CV et l'opérationnel prononçait le choix final. Parfois nous avons interviewé plusieurs personnes impliquées dans le processus de recrutement (par exemple le DRH et le directeur d'unité). Lors des entretiens, une description détaillée des pratiques de recrutement était demandée, de la définition du besoin de main-d'œuvre aux modalités de sélection des candidats. Dans la majorité des cas, nous nous sommes appuyés sur les derniers recrutements effectués par l'entreprise afin de s'intéresser aux étapes réalisées en amont, aux canaux utilisés, aux candidatures reçues pour ce poste, à la sélection des candidats et aux personnes effectivement recrutées. Afin de ne pas orienter les discours, c'est seulement en fin d'entretien que le thème de la discrimination était abordé en tant que tel avec les recruteurs.

\* Le *testing* est une méthode qui consiste à appareiller deux profils comparables en tous points, hormis la caractéristique étudiée. Ici la procédure prend la forme d'un envoi d'une paire de CV, accompagnés d'une lettre de motivation, qui ne diffèrent que par la variable à tester. Il y a donc un CV de candidat de « référence » et un CV de candidat « défavorisé », susceptible d'être discriminé.

*on se serait cru dans un poulailler ! ça se volait dans les plumes du matin au soir, et à la fois lui, il avait déjà cette compétence d'apaiser... ça, c'était indépendamment du genre, il était comme ça, il avait ce côté et, en plus, c'était un homme... »* (Directrice RH, freelance)

« Ben, les chefs d'agence sont tous des hommes donc, ça fait les binômes homme/femme. De toute façon, ils ne veulent que des femmes comme assistantes... Et puis, l'assistante est souvent la seule présence féminine dans une agence ! Les chefs, les ingénieurs et les techniciens sont pratiquement tous des hommes, on ne va donc pas, en plus, embaucher un homme comme assistant ! » (Directrice RH, grande entreprise)

Dans l'imagerie patronale et politique ambiante, tout semble donc prétexte à la mixité professionnelle, quitte parfois à valoriser et à promouvoir, paradoxalement, les « différences » entre les femmes et les hommes. L'argumentaire de la grande majorité des recruteurs rencontrés est essentiellement basé sur la valorisation de spécificités féminines opposées à celles des hommes. Les femmes ●●●

●●● sont considérées comme porteuses de valeurs et de qualités qui permettent d'humaniser les entreprises, le collectif de travail, grâce notamment à leurs compétences relationnelles. Pour autant, parfois, le fait d'être une femme peut ne pas suffire et il faut aussi dans certains cas, de surcroît, être jeune :

« Je cherche des assistantes plutôt jeunes. La moyenne d'âge dans les bureaux est de 30 ans... et à 50 ans, ce sont plus des mères que des assistantes ! Il faut quand même garder une cohérence dans les équipes... » (Directrice RH, grande entreprise)

... sans pour autant, être trop jolie !

« J'ai tendance aussi à retirer les photos des CV des demoiselles quand je dois les passer aux managers... la plupart des managers sont des hommes et certains prennent les entretiens RH pour des entretiens de cœur... donc j'anonymise les CV quand la personne est un peu trop jolie... pour être très claire... (...) Chez nous, il y a beaucoup d'hommes, ils sont très machos et ils ont le pouvoir... ils ont le pouvoir sur tout et il y a beaucoup d'histoires de fesses... Donc une fille qui serait trop jolie et que je trouve un peu limitée en termes de culture générale, je la recale. » (Une responsable RH, grande entreprise)

Il y a une construction d'un modèle féminin attendu, souhaitable avec la création d'un modèle idéal de « la » femme à embaucher.

## Le sexe comme révélateur de contraintes familiales

Par ailleurs, et plus classiquement, une autre dimension entrave clairement l'accès des (jeunes) femmes à certaines entreprises : celle de la charge familiale, réelle ou potentielle. Le critère de la disponibilité horaire, souvent considéré comme très important, est alors mis en avant pour justifier de l'appréhension à recruter une femme pour le poste. La combinaison des critères « sexe », « âge » et « situation matrimoniale » des candidats, et principalement des candidates, est alors lue par les recruteurs comme un indice permettant de juger des problèmes potentiels à venir :

« C'est vrai que si je dois choisir entre un homme et une femme en short-list, je choisirais plutôt l'homme... Le fait que les femmes soient en congé maternité ou parental déstructure l'organisation de la société. (...) Je trouve que les jeunes d'aujourd'hui, et notamment les jeunes femmes, sont

peu motivées par le travail. Elles ont plus pour objectif de fonder une famille que de faire carrière. Quand je leur demande de faire des heures supplémentaires, même payées, j'obtiens souvent des refus... » (Directeur, PME)

« La disponibilité horaire, c'est un critère essentiel pour ces postes [de commerciaux]! (...) La situation matrimoniale, c'est essentiel aussi... On se renseigne sur quelle organisation met en place la personne pour récupérer ses enfants le soir... sur quel âge ont les enfants... sur ce que fait l'époux... » (Une responsable RH, grande entreprise)

D'autres travaux, dont ceux de Emmanuelle Lada, ont déjà montré l'importance des critères non professionnels dans les procédures de recrutement ; au-delà de la formation et de l'expérience, de nombreux éléments relevant de la sphère privée sont mobilisés par les employeurs, selon des logiques sexuées.

Quelle que soit leur préférence pour l'un ou l'autre sexe, les recruteurs justifient leurs choix par des discours qui reposent invariablement sur une rhétorique selon laquelle les différences des comportements et des compétences entre les femmes et les hommes sont évidentes. Les travaux de Réjane Sénac-Slawinski montrent qu'en convoquant des critères différents – et souvent implicites – pour le recrutement, puis l'évolution des carrières des hommes et des femmes, les entreprises participent activement au brouillage de la relation entre formation et emploi. On peut également penser que des représentations et des stéréotypes mobilisés pour choisir le salarié-e-s va découler pour partie le déséquilibre observé *in fine* entre les hommes et les femmes dans les professions.

Comme l'a pointé Erika Flahaut, tous ces critères relevant d'expériences non professionnelles ou de l'identité sociale des individus, sont construits sur des stéréotypes de sexe qui sont toujours à l'œuvre, de façon diffuse mais récurrente. Repérables dans les projets et les pratiques des jeunes hommes et femmes au seuil du marché du travail, utilisés par les recruteurs pour définir les critères que l'on vient d'évoquer, les stéréotypes des un-e-s et des autres se renforcent mutuellement. ■

### Pour en savoir plus

« Dire ou ne pas dire les discriminations... Les jeunes femmes face au sexisme et au racisme », D. Epiphane, V. Mora, I. Jonas, *Revue Agora*, n°57, 2011.

« De l'inégalité à la différence : l'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises », I. Jonas, D. Séhili, *Sociologies Pratiques*, n°14, 2007.

« Relation formation/emploi et genre », E. Flahaut, *Formation Emploi*, n° 91, 2005.

« Sélection à l'embauche et rapports sociaux de sexe », E. Lada, *Formation Emploi*, n° 91, 2005.

« Discriminations sexistes au travail : de la responsabilité des entreprises », R. Sénac-Slawinski, *Formation Emploi*, n° 91, 2005.

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

Céreq

Bref n° 315 ● octobre 2013

Bulletin de recherche  
emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication

**Alberto Lopez**

Secrétariat de rédaction et mise en page

**Elsa Personnaz**

Centre d'études  
et de recherches  
sur les qualifications

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02  
T 04 91 13 28 28

**www.cereq.fr**

Commission paritaire  
n° 1063 ADEP.

Reproduction autorisée à condition  
expresse de mentionner la source.

Dépôt légal octobre 2013.

Imprimé au Céreq  
Publication gratuite

ISSN 2116-6110



Ministère du Travail  
de l'Emploi, de la Formation  
Professionnelle et du Dialogue social