



SciencesPo.

CSO
CNRS

Volet qualitatif de l'évaluation de l'expérimentation du CV Anonyme

Synthèse du rapport d'évaluation
réalisé à la demande de Pôle emploi

mai 2011

Contacts :

Thomas CAPELIER - AMNYOS Consultants

thomas.capelier@amnyos.com

Tél. 06 60 16 53 74

Emmanuelle MARCHAL – CSO – Sciences Po/CNRS

e.marchal@cso.cnrs.fr

Tel. 01 40 62 65 70



Sommaire

1. Résumé des résultats du volet qualitatif de l'évaluation.....	3
2. Rappels sur l'expérimentation et l'évaluation du CV Anonyme	4
2.1 L'expérimentation du CV Anonyme.....	4
2.2 Un dispositif d'évaluation articulant un volet quantitatif et un volet qualitatif.....	5
3. Les principaux enseignements de l'évaluation qualitative.....	6
3.1 Des solutions différentes sont adoptées pour anonymiser les candidatures	6
3.2 Les conditions d'une généralisation du CV Anonyme sont très exigeantes	7
3.3 Le CV Anonyme est porteur de différentes tensions	9
3.4 Les possibilités ouvertes par le CV anonyme	10

1. Résumé des résultats du volet qualitatif de l'évaluation

Réalisée à la demande du gouvernement et pilotée par Pôle emploi, l'évaluation qualitative de l'expérimentation du CV Anonyme a porté sur les conditions d'une utilisation des CV anonyme dans le cadre des recrutements. Elle met l'accent sur les incidences du CV anonyme sur les pratiques des entreprises, sur celles des intermédiaires privés et publics du marché du travail. Elle s'intéresse très concrètement aux différents procédés mobilisables pour réussir à anonymiser les candidatures et aux conditions d'évaluation des candidatures ainsi anonymisées.

Elle montre que l'impact du CV anonyme sur la discrimination doit être relativisé selon la façon dont il peut, ou non, s'inscrire dans les pratiques habituelles de recrutement, en soulignant deux risques selon les scénarios retenus :

- Si l'usage du CV anonyme était rendu obligatoire et généralisé, cela conduirait à contraindre et limiter fortement les pratiques de sourcing de tous les acteurs du marché, ainsi que les méthodes d'évaluation des compétences des candidats, en obligeant à en normaliser l'usage.
- Si l'usage du CV anonyme restait une option parmi d'autres, considérée comme compatible avec le maintien des pratiques habituelles de recrutement, les candidatures anonymes risqueraient de pâtir de la concurrence avec des candidatures nominatives, qui ne serait pas à leur avantage.

L'évaluation montre ainsi qu'au regard du fonctionnement peu normé du marché du travail, une généralisation du CV Anonyme serait porteuse d'importantes difficultés, qui viendraient fortement contrebalancer les effets positifs que peut avoir le CV anonyme.

Pour les évaluateurs la généralisation du CV Anonyme semble peu souhaitable et peu réaliste. Cette conclusion incite à imaginer des scénarios alternatifs à une généralisation du CV Anonyme, en envisageant un usage ciblé et raisonné du CV anonyme, complémentaire à d'autres mesures destinées à lutter contre les discriminations.

2. Rappels sur l'expérimentation et l'évaluation du CV Anonyme

2.1 L'expérimentation du CV Anonyme

Le principe du CV Anonyme

Le CV Anonyme repose sur la volonté de limiter les possibilités de discrimination lors de la phase de présélection des candidatures, en amont du premier entretien de recrutement. Sa mobilisation doit ainsi permettre à l'ensemble des candidats qui possèdent les compétences attendues pour l'emploi proposé d'atteindre l'étape de l'entretien d'embauche.

La loi du 31 mars 2006 a posé le principe de la mise en œuvre du CV Anonyme dans les entreprises de plus de 50 salariés. Le Gouvernement a décidé de procéder à une expérimentation préalable, destinée à déterminer précisément les conditions de sa mise en œuvre, qui sont suspendues à la parution d'un décret.

Les acteurs et le champ de l'expérimentation

Une expérimentation du CV Anonyme a été mise en œuvre par Pôle Emploi ainsi que par certains intermédiaires privés de l'emploi. Les réseaux Adecco Experts, Adia, Manpower, et 12 cabinets de recrutement membres de l'association A Compétences Egales (ACE) ont ainsi contribué à cette expérimentation, conduite avec des entreprises ayant accepté de tester le CV Anonyme dans le cadre d'une opération de recrutement. Chaque intermédiaire de l'emploi a déployé son propre protocole d'expérimentation et a eu la responsabilité du déploiement de l'expérimentation pour ce qui le concerne.

L'expérimentation s'est déroulée en 2009-2010 dans 8 départements. Elle est restée limitée à certaines configurations bien spécifiques :

- Les entreprises concernées par l'expérimentation étaient celles de 50 salariés et plus et ayant des établissements dans les départements retenus pour l'expérimentation.
- Seules les offres d'emploi en CDI ou les contrats en CDD ou en missions d'intérim (d'une durée minimale de trois mois) étaient concernés par cette expérimentation.
- Un certain nombre de contrats spécifiques étaient exclus de l'expérimentation puisqu'ils visent des publics définis au regard de leur âge et ne rendent donc pas possible une anonymisation : contrats de professionnalisation, contrats d'apprentissage, contrats d'accompagnement dans l'emploi, les contrats d'avenir et les contrats d'insertion dans le secteur non marchand.

2.2 Un dispositif d'évaluation articulant un volet quantitatif et un volet qualitatif

L'expérimentation du CV Anonyme s'est appuyée sur un dispositif d'évaluation quantitative et qualitative piloté par Pôle emploi, dont le résultat devait permettre de conclure à l'opportunité et à la faisabilité d'une généralisation du CV Anonyme.

L'évaluation quantitative, confiée au CREST, visait en particulier à mesurer l'impact du recours au CV Anonyme sur les probabilités d'accès aux entretiens et à l'embauche des candidats, en fonction de leurs caractéristiques.

L'évaluation qualitative confiée au cabinet AMNYOS et à une chercheuse du CSO avait pour objet d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Comment se déroule le processus de recrutement dans l'entreprise si celle-ci a recours au CV Anonyme ?
- Comment le dispositif est-il perçu par les différents acteurs notamment les entreprises ayant participé à l'expérimentation ?

Les enseignements de l'évaluation qualitative témoignent à la fois de l'intérêt et des limites du recours au CV Anonyme, et apportent des éléments d'explication sur les difficultés posées par son utilisation dans un certain nombre de cas de figure.

Précisions sur les investigations menées par les évaluateurs

Les évaluateurs ont mené leurs investigations dans les 8 départements où l'expérimentation est déployée.

Au niveau de Pôle emploi, une trentaine d'entretiens individuels et 8 réunions ont été organisées, couvrant chacun des huit départements de l'expérimentation, et permettant de recueillir et croiser des informations au niveau de la Direction régionale, de la direction et des conseillers des sites expérimentaux et des sites associés à l'expérimentation.

Concernant les intermédiaires privés du marché du travail, une vingtaine d'entretiens individuels ont été réalisés auprès de 3 groupes d'acteurs : trois réseaux distincts d'agences privées d'emploi et un réseau de cabinets de recrutement, au niveau national et dans les départements concernés.

Enfin, 86 entreprises sollicitées par Pôle Emploi et les intermédiaires privés pour s'engager dans le CV Anonyme ont été interrogées dans le cadre d'entretiens individuels semi-directifs en face à face ou par téléphone. Parmi ces entreprises, 49 avaient accepté d'expérimenter le dispositif, et 37 n'avaient pas souhaité le faire. 12 entreprises figurent sur la liste des entreprises volontaires pour expérimenter le CV Anonyme suite aux échanges avec le Commissariat à la diversité et à l'égalité des chances.

3. Les principaux enseignements de l'évaluation qualitative

3.1 Des solutions différentes sont adoptées pour anonymiser les candidatures

Il est généralement admis qu'anonymiser une candidature consiste à masquer le bloc d'état civil mentionnant le nom, l'âge, l'adresse, le genre du candidat. Ce principe simple a donné lieu à des réalisations diverses, tant dans la forme du CV que dans l'usage qui en est fait au sein du processus de sélection des candidats.

1° Lorsque le CV du candidat est anonymisé par un tiers

La première méthode conduit à confectionner des CV « masqués »¹, en conservant le format initial du curriculum-vitae, tel qu'il a été élaboré par le candidat, tout en cachant des données susceptibles d'alimenter des discriminations. Cette solution d'anonymisation n'est pas homogène, puisque dépendant la fois du CV d'origine et de la manière dont l'intermédiaire opère concrètement le masquage des informations. Dans les faits l'anonymisation reste souvent partielle, plus ou moins aboutie selon les moyens consacrés au travail de repérage et de masquage des informations concernées. Occulter le genre de la personne ou son âge dans le bloc d'état civil n'empêche pas le recruteur d'identifier l'un ou l'autre, en partant par exemple des intitulés de postes féminisés, ou de l'année d'obtention d'un diplôme. L'origine peut parfois être devinée à partir du lieu de formation, ou de la mention de la maîtrise de certaines langues étrangères.

2° Lorsque le candidat remplit un formulaire

Des entreprises ont conçu des formulaires permettant aux candidats de renseigner leur candidature en préservant leur anonymat. Il s'agit souvent de logiciel de gestion de candidatures préexistant sur lequel il est possible de greffer un module d'anonymisation. Pour éviter que certains candidats se découragent devant l'ampleur de la tâche et renoncent à déposer leur candidature (spontanée ou induite par une annonce), des logiciels permettent d'opérer une affectation automatique du CV du candidat, à charge pour celui-ci d'en valider les résultats.

3° D'autres solutions sont proposées par des prestataires externes

Le prestataire peut reformuler lui-même les candidatures et proposer des « CV de synthèse », comme c'est le cas dans des agences privées. Une autre solution consiste à formuler un questionnaire *ad hoc* pour chaque recrutement, en concertation avec le recruteur : ce questionnaire, qui respecte lui aussi l'anonymat, va au-delà du simple CV pour constituer un outil de présélection en anticipant les questions qui seront posées à l'entretien.

Cet éventail de solutions d'anonymisation des candidatures présente des caractéristiques très hétérogènes au regard de plusieurs critères décisifs pour l'impact du CV Anonyme :

- le coût de la solution d'anonymisation, d'autant plus élevé qu'elle est qualitative ou repose sur un investissement technologique ;

¹ Selon les cas les conseillers Pôle emploi ou les consultants des agences privés peuvent aussi parler de CV « caviardés » ou de « CV tippex ».

- *la qualité et l'effectivité de l'anonymisation*, certaines solutions comme le CV « masqué » étant de ce point de vue très imparfaites ;
- *le rôle confié à un intermédiaire* : lorsque c'est un tiers qui anonymise les candidatures, la question de sa propre neutralité dans le processus s'ajoute à la question de la neutralité du recruteur final ;
- *le degré de personnalisation de la candidature* : les formulaires qui offrent des garanties d'équité tendent à uniformiser les candidatures, tandis que leur singularité est préservée lorsque les candidats rédigent eux-mêmes leur CV.

Certaines questions restent irrésolues comme la place de la lettre de motivation qui peut-elle aussi contenir des informations facilitant l'identification du candidat. La question de la suppression de la durée totale de l'expérience, ou des différentes expériences acquises ici et là, parce qu'elle donne des indications sur l'âge du candidat est, elle aussi, un sujet sensible. Dans certains cas, seules les expériences les plus récentes sont valorisées, dans d'autres il est envisagé de supprimer toute notion de durée. Des recruteurs objectent qu'ils ne sont plus à même d'apprécier la solidité de l'expérience et qu'ils ont besoin de cette information pour situer les niveaux de compétence et de salaire.

3.2 Les conditions d'une généralisation du CV Anonyme sont très exigeantes

1° La généralisation équitable du CV Anonyme serait très contraignante.

Si les entreprises exploitent parallèlement des candidatures anonymes et d'autres nominatives, on peut s'attendre à ce que les premières soient pénalisées par rapport aux secondes, jugées plus attractives car elles permettent une meilleure réactivité du recruteur qui dispose d'informations directement utiles (nom, numéro de téléphone...). Garantir l'équité de traitement des candidats sur un recrutement incite à envisager une généralisation du recours au CV Anonyme pour toutes les candidatures.

Mais, compte-tenu du fonctionnement du marché du travail et de la variété des conditions dans lesquelles se déroulent les embauches, ce scénario peut être lourd de contraintes pour les entreprises comme pour les intermédiaires du marché du travail. Le déploiement équitable du CV Anonyme nécessiterait, en effet une forte homogénéisation des procédures de recrutement d'une entreprise à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'un poste à l'autre, d'un canal de recrutement à l'autre.

2° Préserver l'anonymat du candidat supposerait de supprimer toutes formes de sourcing non respectueuses de cet anonymat.

Cette exigence est sans doute la plus lourde de conséquences. Elle vient d'abord heurter les pratiques de réembauches qui concernent d'abord les anciens stagiaires dont le contrat est transformé, sauf à envisager d'étendre l'anonymisation à leur cas. Préserver l'anonymat est également difficilement conciliable avec le rappel d'intérimaires ou de tout salarié ayant travaillé à un moment ou à un autre pour une entreprise. Se pose, plus largement la question de l'opportunité de toutes les « approches directes ». Celles-ci sont nombreuses sur le marché du travail et dépassent largement le cas de la chasse de tête pour englober tous les recrutements par relations. Or, on sait que l'introduction des candidatures par des réseaux de relations professionnels ou personnels joue un rôle important sur le marché du travail, non seulement comme source d'information sur les opportunités, mais aussi dans la sécurisation des décisions.

Des intermédiaires du marché du travail tirent leur plus value de leur capacité à développer des pratiques de sourcing variées. Cela suppose d'entretenir en permanence un vivier de candidatures « qualifiées », qui est nécessairement non anonyme. La consultation des candidatures que gèrent les « job board » et celle des réseaux numériques que l'on trouve sur internet ne répond pas non plus aux exigences d'une anonymisation lors des premières prises de contacts.

3° L'anonymisation de toutes les candidatures nécessiterait un effort d'instrumentation coûteux, qui dans la perspective d'une généralisation devrait être normé et régulé.

Quelle que soit la solution retenue (CV, formulaire ou questionnaire anonyme), la qualité des informations délivrées et l'adaptation de la présentation des informations aux spécificités de chaque recrutement doit constituer une préoccupation essentielle.

La dimension technique du CV Anonyme a un impact important en termes de coût et en termes de régulation de la diversité et de la qualité des solutions d'anonymisation. La question de l'investissement instrumental nécessaire de la part des entreprises et des intermédiaires du marché du travail doit être prise en compte. Celle de la labellisation des outils et des pratiques d'anonymisation mérite aussi d'être posée.

4° Utiliser le CV comme support d'évaluation des compétences, supposerait de modifier en profondeur les habitudes de recrutement dans plusieurs situations.

Dans certains secteurs d'activité et pour certains emplois, le CV ne joue qu'un rôle mineur ou inexistant. Il peut être d'usage de se présenter en personne, comme dans le petit commerce ou dans les cafés/restaurants. On pense aussi à la manière dont fonctionne le bâtiment ou aux pratiques des agences d'emploi intérimaire. Les situations d'urgence sont typiquement peu propices à l'usage d'un CV, puisque recourir à un CV peut retarder le processus. Plus généralement, et l'enquête OFER le montre clairement, la demande de CV diminue lorsque le recrutement comporte moins d'enjeux pour l'entreprise : lorsqu'elle cherche à pourvoir des emplois peu ou pas qualifiés sur un contrat de courte durée.

Dans certains cas, il est utile de contourner le CV pour recruter d'autres profils, en tenant compte du fait que le CV représente un handicap pour certains candidats dont les compétences doivent être mises en valeur autrement. Pôle Emploi et certaines entreprises innovent en proposant aux candidats de montrer leurs habiletés, en réalisant des exercices proches des situations de travail (méthode de recrutement par simulation développée par Pôle emploi). Comment articuler ces pratiques avec celle du CV anonyme ? Dans d'autres cas, encore, le CV n'a pas de caractère éliminatoire, d'autres méthodes étant considérées comme plus pertinentes, pour décider s'il est nécessaire de convoquer un candidat en face à face : les candidats sont invités à passer des séries de tests qui permettront d'opérer un premier tri, ou la sélection s'opère par entretien téléphonique, parce qu'il s'agit d'un mode de communication essentiel pour le futur métier du candidat. D'une façon générale, la pratique des entretiens téléphoniques, dont la vertu est d'accélérer les processus de recrutement, s'articule mal avec le recours à un CV Anonyme.

3.3 Le CV Anonyme est porteur de différentes tensions

L'interrogation des protagonistes de l'expérimentation du CV anonyme tend à montrer qu'il est porteur de plusieurs tensions. Celles-ci se présentent en des termes différents pour chacun des acteurs du marché du travail.

1° Le CV Anonyme peut être un frein à la recherche de diversité par les entreprises.

L'anonymisation du CV peut aller à l'encontre de la recherche de diversité, telle qu'elle est parfois pratiquée actuellement dans certaines entreprises, pour deux raisons.

D'une part masquer les critères susceptibles de donner lieu à des pratiques discriminatoires empêche mécaniquement la discrimination positive sur la base de ces mêmes critères. Cela peut aussi empêcher une gestion volontariste de la pyramide des âges par exemple.

D'autre part, et cette limite essentielle découle des points abordés précédemment, le recours au CV Anonyme est en partie contradictoire avec les stratégies de renforcement de la diversité que les pouvoirs publics et certaines entreprises s'efforcent de déployer depuis plusieurs années, notamment en diversifiant les sources de recrutement ainsi que les méthodes d'évaluation. En remettant le CV au cœur du processus de sélection des candidats, le CV Anonyme limite le spectre des méthodes d'évaluation dont la diversité constitue un atout pour certains publics. Le CV Anonyme incite aussi à réduire les sources de recrutement et les formes de candidature, ce qui risque de resserrer les canaux de recrutement et de pénaliser d'autres modes de candidatures qui seraient plus à l'avantage des candidats (comme par exemple la méthode de recrutement par simulation).

2° L'anonymisation des candidatures peut aller à l'encontre de la valorisation de certaines compétences.

L'entretien avec les employeurs et les intermédiaires de l'emploi (les évaluateurs n'ont pas interviewé de candidats) souligne un paradoxe, fréquemment relevé par nos interlocuteurs.

Pour le candidat, se présenter comme « un anonyme » peut gêner le candidat qui cherche à se distinguer de ses concurrents, à sortir du lot des candidatures. Certains manifestent leur malaise en envoyant en parallèle leur candidatures nominatives aux personnes dont ils veulent se faire remarquer, parce qu'ils entendent attirer l'attention sur eux ou sont connus par l'un ou l'autre des interlocuteurs de l'entreprise. D'autres cherchent à entrer en contact téléphonique avec le recruteur ².

De leur côté, des recruteurs signalent leur désappointement devant les candidatures anonymisées. Plusieurs ont souligné que le CV anonyme peut susciter une réaction de méfiance, à l'inverse de l'effet recherché.

Par ailleurs, l'anonymisation d'un CV peut limiter les capacités de jugement du recruteur en rendant inaccessibles certaines informations importantes. Le « haut du CV » (les informations sur l'identité) est utilisé pour interpréter le « bas du CV » (l'expérience, la maîtrise d'une langue, la formation suivie...). Il peut aussi permettre de valider un critère de

² Ce paradoxe trouve un écho très net dans la récente initiative de la fondation FACE de mettre en ligne plusieurs milliers de CV vidéo.

sélection, l'emploi pouvant être conditionné à un critère de nationalité (dans la sécurité ou la sûreté), à un critère d'âge ou de durée de l'expérience professionnelle (pour un poste d'encadrement), au degré de connaissance du territoire (pour un poste de commercial)...

Par ailleurs, conserver la trame originale des CV présente des avantages par rapport à l'adoption de formulaires. Cela permet de déceler la « patte » du candidat : la façon dont il choisit de présenter lui-même sa candidature, d'enchaîner les rubriques, de masquer certaines périodes de chômage, fait l'objet d'interprétations de la part du recruteur. Ce qui n'est pas dit est considéré comme aussi important que ce qui est mis en valeur.

Enfin, la présentation du CV est interprétée comme un signal de compétence pour certains emplois. Celui qui recherche un emploi administratif doit maîtriser les logiciels de traitement de texte et présenter clairement son CV, le commercial ou le chargé de communication doivent savoir vendre leur candidature et le spécialiste des arts graphiques montrer toutes ses capacités créatrices etc.

3° Le CV Anonyme bouscule la place et le rôle des professionnels du recrutement.

Une question fréquemment soulevée lors de nos investigations a trait au moment de l'introduction et de la levée de l'anonymat. A partir d'où et jusqu'où doit on considérer qu'il est pertinent de préserver l'anonymat des candidats ?

Tout intermédiaire qui opère une présélection (Pôle emploi ou a fortiori les agences d'emploi) devrait, en toute rigueur, procéder à l'anonymisation des candidatures qu'il reçoit, avant de les évaluer. Mais ensuite, faut-il transmettre des candidatures toujours anonymes aux entreprises ? Certains permanents des agences privées soulignent l'embarras dans lequel ils se trouvent d'avoir à transmettre des candidatures « incomplètes » à des clients qui les paient pour voir et pour savoir. Comment argumenter à l'oral sans donner aucun indice d'identité ? Comment résister à la pression du client qui veut absolument savoir où habite le candidat ?

En interne aussi, les services RH des entreprises peuvent se trouver déstabilisés vis-à-vis des commanditaires du recrutement pour les mêmes raisons. Faut-il anonymiser les candidatures reçues par les services RH et/ou celles qu'ils transmettent aux opérationnels ? L'imposition d'une stricte anonymisation des candidatures peut conduire à modifier les circuits de recrutement à l'intérieur des entreprises.

3.4 Les possibilités ouvertes par le CV anonyme

1° La sensibilisation des acteurs aux pratiques discriminatoires.

L'évaluation montre que l'usage du CV Anonyme constitue un obstacle à certaines pratiques discriminatoires, et oblige les différents acteurs du recrutement à adopter un regard réflexif sur leurs pratiques.

La notion de discrimination est souvent abordée de manière restrictive par les recruteurs et les intermédiaires de l'emploi. Pour la plupart des acteurs, ce sont les critères ethniques qui sont au cœur du problème : ce sont ces critères qu'il faut chercher à neutraliser et sur lesquels ils considèrent avoir l'esprit ouvert. Mais, en focalisant leur attention sur ce sujet, les

entreprises comme les intermédiaires du marché du travail sous estiment en fait les réflexes discriminatoires qu'ils peuvent avoir sur d'autres critères, comme celui du genre ou de l'âge.

Les entretiens réalisés montrent que, face à une candidature anonymisée, les recruteurs peuvent être gênés par l'absence d'indication sur le sexe et l'âge du candidat, et de ce fait interpellés par l'importance que revêt cette préoccupation dans leur conduite du recrutement. Dans ce cas de figure, le recours au CV Anonyme peut éventuellement modifier le résultat de la présélection sur CV, mais aussi sensibiliser les parties prenantes, et les inciter à changer leurs pratiques.

Par ailleurs, certains recruteurs actionnent délibérément des critères à caractère discriminatoire lors du tri de CV, tout en soulignant leur bonne foi : s'ils les utilisent, c'est selon eux parce qu'ils sont obligés de rejeter des seniors en pensant qu'ils « coûtent » trop cher, ou des jeunes qui débutent au motif qu'ils ne sont pas acculturés au monde de l'entreprise, ou qu'il leur faut des jeunes femmes qui présentent bien, ou bien des hommes au motif qu'ils sont plus endurants que les femmes, ou pas des personnes d'origine étrangère parce que le client ne le souhaite pas, etc. Et selon ces recruteurs, s'ils ont actionné ce critère dans un cas de figure, cela ne veut pas dire qu'ils « discriminent » sur les autres critères ou lors d'autres recrutements.

2° Dans certaines configurations, le CV Anonyme peut faire l'objet d'un usage raisonné et efficace.

Une mobilisation efficace et équitable du CV Anonyme est possible dans certaines configurations, si on conjugue un effort important sur la formalisation de l'offre d'emploi, le processus de sélection, et la qualité de l'anonymisation

Certaines entreprises dressent un bilan positif du recours au CV Anonyme, en terme à la fois de diversification des recrutements et de satisfaction de leurs besoins de recrutement. Ces expériences esquissent des configurations où le CV Anonyme peut faire l'objet d'un usage efficace, à condition d'être adapté aux caractéristiques du marché du travail de l'entreprise, et de fournir d'importants efforts sur l'ensemble du processus de recrutement.

Ainsi la mise en place du CV Anonyme doit s'accompagner d'une réflexion poussée sur la façon dont sont formulées les offres d'emploi : la précision des informations diffusées dans l'offre détermine en grande partie l'auto-sélection que peuvent réaliser les candidats sur des questions difficiles à contrôler dans un CV Anonyme. Doivent être explicités les critères de sélection et les pré requis susceptibles d'être ensuite masqués dans le CV Anonyme (par exemple : connaissance d'un territoire, exigences de disponibilités horaires...).

D'autre part, l'entreprise et les intermédiaires de l'emploi qu'elle mobilise doivent être en mesure de garantir aux candidats l'équité de traitement de leur candidature, ce qui suppose notamment d'anonymiser les candidatures spontanées, les candidatures par cooptation et par réseau, ou encore de prendre appui sur un mode de sourcing exclusif.

3° Le CV Anonyme peut constituer un levier parmi d'autres dans la boîte à outils de la lutte contre les discriminations

L'expérimentation confirme l'intérêt d'une action publique destinée à lutter contre les différentes formes de discrimination dans le recrutement, et le CV Anonyme peut en constituer un levier intéressant.

Le CV Anonyme comporte de réelles vertus de signalement des discriminations pour les acteurs du recrutement et permet, dans certains cas, de retarder des pratiques discriminatoires dans le processus de sélection. Ainsi, on peut imaginer des scénarios d'usage raisonné du CV Anonyme dans certaines configurations de recrutement comme par exemple dans la fonction publique pour les recrutements hors concours, ou encore dans des opérations misant sur la vertu pédagogique et de sensibilisation du CV Anonyme, pour démontrer la persistance des réflexes discriminatoires et amener les acteurs du recrutement à s'interroger sur l'origine et l'impact de ces pratiques, souvent inconscientes.

Plus largement il paraît important de laisser ouverte la palette des instruments mobilisables pour prévenir et lutter contre les discriminations, en tenant compte de la diversité des canaux et des modes de recrutement qui conditionnent l'efficacité des appariements sur le marché du travail. Plutôt que d'imposer, avec le CV Anonyme, une solution unique qui ne peut être adaptée à cette diversité, il nous semble important d'inciter les intermédiaires et les entreprises qui interviennent sur le marché du travail, à trouver les outils et procédures qui leurs sont le plus appropriées pour prévenir les discriminations et lutter contre elles. Cela invite à réfléchir aux meilleurs moyens d'inciter les acteurs du marché à adapter et évaluer leurs pratiques, et à rendre des comptes sur ce plan.