HAL
open science

L'embauche, une histoire de relations ? Réseaux et dispositifs au cœur du marché de l'emploi

Nathalie Chauvac

To cite this version:

Nathalie Chauvac. L'embauche, une histoire de relations ? Réseaux et dispositifs au cœur du marché de l'emploi. Sociologie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2011. Français. NNT : . tel-00563474

HAL Id: tel-00563474

https://theses.hal.science/tel-00563474

Submitted on 7 Feb 2011

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.

Université de Toulouse

THÈSE

En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par *l'Université de Toulouse le Mirail*
Discipline ou spécialité : ***Sociologie***

Présentée et soutenue par *Nathalie Chauvac*
Le *12 Janvier 2011*

Titre :

L'EMBAUCHE, UNE HISTOIRE DE RELATIONS ?

Réseaux et dispositifs de médiation au cœur du marché de l'emploi

---

JURY
Christian Bessy, chargé de recherche CNRS - IDHE Cachan - Rapporteur
Alain Degenne, directeur de recherche CNRS - Rapporteur
Michel Grossetti, directeur de recherche CNRS - CERS - LISST
Emmanuelle Marchal, chargée de recherche - CSO
Jens Thoemmes, directeur de recherche CNRS - CERTOP

École doctorale : *TESC*
Unité de recherche : *LISST - CERS*
Directeur(s) de Thèse : *Michel Grossetti*

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....1
Remerciements.....5
Préambule.....7
Introduction.....18
1 L'embauche, état des savoirs 26
1.1 Qui embauche qui ? Photographie des connaissances dans le domaine.....29
1.1.1 Qui embauche qui ? Mobilités professionnelles et transitions.....30
1.1.2 L'embauche, révélateur des différentes formes de mobilité professionnelle.....38
1.1.3 Une personne sur six en transition chaque année.....41
L'entrée dans la vie active : une embauche mémorable.....44
1.2 Comment se construit une embauche ?.....46
1.2.1 Embauche et relations : combien, qui, quelles conséquences ?.....48
Getting a job : le texte fondateur.....48
Buts et activités des employeurs.....62
Chômage et crise économique.....63
Forsé : les liens faibles ne sont pas forcément plus efficaces.....69
D'autres recherches sur les réseaux 73
Marsden et Gorman : les relations sont présentes dans la moitié des embauches.....75
Les relations au cœur du marché du travail.....79
Marchal et Rieucau : les filières d'embauche.....81
1.2.2 Relations et ressources.....86
Nan Lin : la théorie des ressources sociales.....86
Graaf et Flap : tous les contacts ne sont pas mobilisables.....88
Gorman : au-delà de la compétence, les stéréotypes.....91
Lazuech : des ingénieurs si différents ?.....92
Fernandez et Weinberg : candidatures et relations.....95
1.2.3 Des travaux visant à comparer les moyens 97
Rees ou les bases de la question 97
Granovetter, Marsden : comprendre l'importance des relations.....101
Dubernet et l'embauche comme fait social total.....105
« Façons de recruter « ou les effets pervers de la médiation.....107
Chasseurs de tête : façonner le marché.....111
Internet : la solution ?.....114
Les annonces : une solution anglaise.....117
L'enquête OFER : quelques analyses.....118
2 Des terrains et des méthodes diversifiés.....129

2.1 Des données qualitatives et quantitatives de première main 130
2.1.1 Une enquête qualitative : les histoires d'embauche.....130
Des entretiens avec des salariés.....130
Des entretiens avec des employeurs.....134
2.1.2 Un traitement qualitatif : le questionnaire.....137
2.2 Une méthode mixte d'analyse.....142
L'identification des unités d'analyse 143
Le codage quantitatif.....151
Le codage qualitatif.....151
Intérêt et limites.....154
2.3 Des données quantitatives secondaires.....162
2.3.1 L'enquête OFER : le recrutement vu par les employeur.....162
Une typologie des moyens d'accès à l'emploi.....166
2.3.2 L'enquête Emploi de l'INSEE : l'embauche vue par les salariés.....174
2.4 Quelques précisions de vocabulaire.....183
Le mystère des candidatures spontanées.....193
3 L'embauche vue par les employeurs.....198
3.1 Les différentes étapes et les moyens 198
3.1.1 Les moyens mobilisés par les employeurs.....200
Les candidatures comme support.....203
Les relations comme moyen d'information.....215
Multiplication des moyens et difficultés de recrutement.....221
3.1.2 Les moyens qui ont permis de recruter.....230
Élargir le cercle des possibles : le cas du magasin bio.....235
Construire des relations professionnelles : le cas de Nutso.....244
Faire appel à des professionnels.....251
Les dispositifs personnalisés : entre relations et médiations.....255
Les relations personnelles : la personne plus que la fonction.....257
3.2 L'embauche, au cœur du métier de chef d'entreprise.....263
3.2.1 L'apprentissage du métier d'employeur : l'exemple des créations….263
Des relations issues de l'expérience antérieure.....263
Recrutement et salariat.....267
Des relations créées au cours du processus de création d'entreprise 271
Entre relations amicales et relations professionnelles.....273
3.2.2 La professionnalisation de l'embauche : le cas d'un DRH.....276
Les candidatures par intermédiaire.....288
Le recrutement d'intérimaires.....288
Le cas des relations.....295
Le parcours de VD.....302
3.3 Quand l'embauche est un échec.....306
3.3.1 Les échecs : vue en creux de l'impact d'une embauche.....306
Différents types d'échecs de recrutement.....307
Recrutements abandonnés ou suspendus.....308
Les séparations rapides.....308

Échecs et modes de recrutement.....312
Recrutement et subsidiarité.....322
3.3.2 La difficulté de recruter sur des métiers différents 325
4 L'embauche vue par les salariés.....332
4.1 Les démarches : les moyens utilisés par les salariés.....333
4.1.1 Trouver sans chercher ?.....333
Le cas des chasseurs de tête.....340
4.1.2 Les démarches.....344
4.2 Les embauches : les moyens permettant l'accès à l'emploi.....357
Les relations, le principal moyen d'accès à l'emploi.....358
Relations professionnelles ou personnelles : une histoire de chaîne ?...367
Les dispositifs de médiation : quand un maillon de la chaîne manque..385
Quand les dispositifs font le pont : l'intermédiation.....394
4.3 Des accès à l'emploi différents ?.....412
4.3.1 Quelques questions sur la force des liens faibles.....412
Temps 1 : La définition.....412
Temps 2 : postulat, hypothèse de travail : 413
Temps 3 : la triade interdite.....413
Temps 4 : un lien fort n'est jamais un pont.....413
Temps 5 : Une information passe plus vite par un lien faible..414
Temps 6 : type de liens et influence sur ou du réseau.....414
Temps 7 : Les liens faibles donnent plus accès à des informations sur les emplois.....415
4.3.2 Éléments de discussion.....416
A propos de la fréquence.....416
L'engagement.....419
La transmission d'information.....420
La satisfaction : une notion relative ?.....425
Le poids du chômage et du contexte économique et politique 427
S'il s'agissait juste d'information.....430
Synthèse des propositions 437
1ère disparité : le chômage.....440
2° disparité : les femmes.....446
3° disparité : l'âge.....450
Tous les liens ne sont pas mobilisés 451
Conclusion 462
Bibliographie.....477
Index des tableaux.....497
Index des illustrations.....499

REMERCIEMENTS

J'ai bénéficié pour réaliser cette thèse de conditions matérielles exceptionnelles notamment dans le milieu des sciences humaines et je voudrai en remercier toute l'équipe du CERS, qui m'a supportée au quotidien au cours de l'année 2009-2010 et depuis 2004 de manière plus épisodique : Marie-Pierre, Béatrice, Johann, Marie-Ange, Aïnhoa, Susana, Sonia, Maud mais aussi tous les autres croisés au café le matin avec toujours le même plaisir.

Merci notamment à Boujemaa Aït Kalati, magicien de l'informatique, de sa rapidité à résoudre des bugs qui me paraissaient insolubles, tout en étant toujours souriant et rassurant ce qui est trop rare dans cette profession, à Anita Meidani et Stéphanie Mulot de m'avoir permis de squatter aussi souvent leur bureau à la Maison de la Recherche, à Laurence Cloutier et Adrien Desfossez pour avoir exploré avec moi les liens mobilisables, mobilisés, négatifs, et les autres un fameux vendredi matin, à Saïd Jmel pour le soutien sur SPSS.

Merci à Pauline pour les fous rires, les bêtises mais aussi les échanges professionnels en espérant qu'il ne s'agira pas d'un lien temporaire, Fatima que je continuerai à taquiner sur les histoires de contre-pouvoir, à Claude Julie, dont le passage au Cers fut trop bref et mémorable.

Merci à Christian Bessy pour la confiance qu'il m'a accordée en m'expliquant quelques-unes des arcanes de l'enquête OFER, et dont je n'ai pas su suivre tous les conseils, à Anne-Chantal Dubernet-Hardy, Emmanuelle Marchal, Philippe Lemistre pour leurs conseils au démarrage de la thèse, et leurs encouragements, à Pascal Lièvre pour ses conseils méthodologiques précieux pour atteindre un objectif qui me semblait hors de portée..

A tous ceux qui ont relu tout ou partie, signalé des fautes que j'ai parfois oublié de corriger, fait les remarques qui s'imposaient, notamment Eric, Sylvie, Lau-

rence, Grégori

A Fabrice et Françoise pour les échanges sociologiques au clair de lune

A David, compagnon d'infortune dans les remous de l'ANPE et de délires humoristiques, remparts contre le désespoir engendré par la bêtise ordinaire, à Martine et Dominique, mais aussi à Joël sans qui rien n'aurait recommencé en sociologie, merci à tous mes collègues, copains de l'ex-ANPE auxquels j'ai souvent pensé ces derniers mois même si je les ai moins vus, de leur soutien amical et professionnel.

Merci à Irène et Lucien sans qui rien n'aurait commencé du tout, mais surtout à Irène de ne m'avoir jamais entravée avec ses propres désirs, Cécile et Virginie de leur légèreté, de leur sourire...

Merci à Éric, mon ami, pour sa présence, ses gestes, la musique, les histoires, y compris aux moments les plus sombres, à Léa qui sait me faire pleurer de rire juste quand il faut, à Elsa dont le sourire revient enfin, même s'il est encore trop rare, à Mathias pour ses excellents conseils sur la manière de s'attaquer à une telle montagne de travail ,à Renée, toujours présente au bon moment, qui aurait fait j'en suis sûre une excellente sociologue des relations.

Merci aussi à tous ceux qui ont accepté de me raconter leurs embauches qu'ils soient employeurs, salariés ou souvent les deux, à ceux qui ont répondu au questionnaire, à tous ceux qui l'ont relayé.

Enfin, merci surtout à Michel, professeur de danse suffisamment optimiste et patient pour m'avoir donné la possibilité de mener jusqu'au bout ce pas de deux, merci de sa confiance et de ses conseils, de sa disponibilité. Si cette aventure reste pour moi avant tout un excellent souvenir, c'est en grande partie grâce à lui.

PRÉAMBULE

Réfléchir sur l'implication de son propre parcours sur les choix méthodologiques, sociologiques faits pour une recherche fait partie de la démarche de recherche. Cette réflexivité prend une importance particulière quand le sujet s'avère proche du chercheur et que cette proximité suscite des questions pour le lecteur. En préambule, j'ai donc choisi de donner les quelques éléments d'un parcours atypique qui sont peut-être importants pour comprendre certains choix.

Travailler sur l'embauche m'a conduite à prendre en compte deux regards sur un même fait social, celui des salariés, celui des employeurs, amenés à entrer en relation à cette occasion. Mais il y avait au moins un troisième regard possible que je n'ai pas choisi d'étudier même si et parce que j'en ai été longtemps partie prenante. Conseillère principale à l'emploi à l'ANPE de 1995 à 2009, j'ai fait partie des intermédiaires du marché du travail au sens « soutier » du terme, non dans les hautes sphères de la décision et de la réflexion mais dans la pratique quotidienne, que ce soit pour recevoir des salariés au chômage, aller voir des employeurs recherchant du personnel, et surtout faire le lien entre eux. En tant qu'animatrice d'équipe professionnelle pendant 7 ans, j'ai aussi dû identifier des problèmes de tensions sur le marché du travail et proposer des solutions pour tenter de les résoudre. Le récit de cette expérience quotidienne, des errements, des enthousiasmes, pourrait faire l'objet à lui seul d'un livre mais ce n'était pas l'objet de ma recherche.

Ce qu'il faut quand même mentionner ici c'est qu'il m'a fallu faire un travail de réflexivité sur ce troisième regard que je portais sur l'emploi. Et je voudrais dire ici comment il a été possible, quelles en ont été les conséquences mais aussi les limites.

Longtemps j'ai essayé en vain de convaincre la direction de l'ANPE[1] de soutenir mon projet de thèse, d'accepter au moins de laisser du temps pour la faire alors que ce travail me paraissait à moi et mais aussi à beaucoup de mes collègues conseillers essentiel pour nous aider à accomplir notre tâche quotidienne et insurmontable. Je ne saurais sans doute jamais pourquoi je n'ai pas eu ce soutien. « *Nul n'est prophète en son pays* », m'a expliqué un cadre supérieur alors qu'un autre, de manière plus prosaïque, me racontait comment chacun essayait plutôt de sauver sa peau à l'époque d'une fusion qui allait transformer bien des postes de direction de l'agence en siège éjectable. « *Tu comprends, il y en a ici qui sont là pour trouver des prétextes pour nous licencier, alors proposer un projet original, ce n'est vraiment pas le moment* ». Ce n'était pas le moment, je n'étais pas la bonne personne aussi comme me l'a dit une autre cadre « chargée de mission » qui s'enthousiasmait au départ pour mon projet jusqu'à ce qu'elle apprenne que je n'étais pas moi-même dans le sérail des cadres supérieurs de l'agence mais « simple » conseillère principale ou référente. Il est probable que ce projet eut été mieux accepté s'il avait été négocié directement entre la direction et un laboratoire et qu'il ait été porté par une étudiante plus extérieure à l'agence.

Longtemps donc j'ai regretté de ne pas avoir eu de temps dégagé de mon quotidien de conseillère pour faire cette thèse. Jusqu'en décembre 2009. En décembre 2009, il ne s'est rien passé d'extraordinaire mais j'ai pris conscience d'un certain nombre d'éléments qui ont changé ma manière de voir les choses.

En juillet 2009, j'avais décidé de prendre un congé pour convenances personnelles. Je ne voulais plus retourner à l'ANPE, les vacances d'été m'ont permis de prendre une décision difficile, notamment pour des raisons financières mais rendue possible par le fait d'avoir donné des cours l'année précédente en plus de mon emploi et par un soutien indéfectible de mon compagnon. Les temporalités de

1 ANPE : Agence Nationale pour l'Emploi, établissement public ayant été fusionné avec l'UNEDIC (Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce), chargée de l'indemnisation des salariés au chômage, pour créer le Pôle Emploi.

paiement de l'université et la grève de 2009 ont fait que mes salaires n'ont été versés qu'à la fin 2009, nous contraignant ainsi à mettre de côté ce qui m'a permis de compenser en partie l'absence de revenus.

J'ai donc annoncé à ma direction ce choix et le 15 septembre j'ai mis fin à mes fonctions, quittant le PLIE où j'étais en poste au titre de l'ANPE depuis 2 ans non sans une certaine dose de culpabilité vis-à-vis des gens que j'accompagnais.

Je m'étais donné trois mois pour avancer et si possible finir une thèse qui me paraissait déjà bien avancée, tout était clair dans ma tête, le plan, les hypothèses vérifiées et invalidées, les références. Écrivant très rapidement, cela me paraissait faisable et nécessaire histoire de passer rapidement à autre chose.

Pour la première fois de ma vie, j'étais libre de mon temps. Certes en cherchant bien, je dois pouvoir trouver quelques semaines de vacances où je n'avais pas eu de contraintes particulières. Mais je n'avais jamais connu dans mon âge adulte cette situation étrange et que je trouvais très confortable de n'avoir finalement de comptes à rendre à personne sur l'occupation de mon temps. Dans les faits, j'ai passé le plus clair de mes heures libres dans le bureau B336 du laboratoire. Passée d'un temps infiniment contraint, avec pointeuse à un temps de liberté totale puisque n'ayant plus d'employeur, je n'avais plus d'obligation, est une expérience originale, étonnante et qui m'a bouleversée au sens littéral du terme.

Le travail de réflexivité nécessaire pour une recherche notamment quand elle porte sur un terrain aussi proche de sa propre expérience avait démarré depuis longtemps, je me rappelle tout à fait du jour d'ailleurs mais non de la date que je situerai aux alentours du mois de décembre 2005. Décembre encore.

A ce moment-là, j'étais étudiante en Master 2 Recherche, en Congé Individuel de Formation à temps partiel, et mon sujet portait sur la commune de Mirepoix et la communauté anglaise qui y était installée, les réseaux qu'elle avait constitués, ce que cela avait changé dans la communauté d'ensemble. Un sujet que j'avais

proposé parmi plusieurs et qui me passionnait. Mais l'ANPE commençait à changer et les choses prenaient une tournure qui me plaisait de moins en moins, j'avais compris qu'il ne suffirait pas que je fasse de la sociologie en plus, histoire de nourrir mes besoins intellectuels que le quotidien de conseillère ne satisfaisait pas, mais qu'il fallait envisager une nouvelle reconversion. J'avais rendez-vous avec Michel pour faire le point et j'ai évoqué cette question avec lui, lui demandant s'il lui semblait que ce master pouvait être une piste.

C'est ce jour-là qu'il m'a suggéré de changer de sujet de recherche, de reprendre « Getting a job » de Granovetter pour essayer d'aller plus loin en France. C'était un des points qui m'avaient intéressés dans le cours des réseaux et l'idée m'a plu tout de suite. Effectivement, il paraissait plausible de trouver un moyen de faire financer ce travail de recherche par l'ANPE ou le service public de l'emploi, il me semblait que j'avais un accès au terrain privilégié et que finalement, j'en connaissais déjà un bout sur la question.

C'est là que le travail de réflexivité a vraiment commencé, dans un couloir, quelques jours plus tard, alors que j'échangeais avec Michel sur l'emploi. Je ne me rappelle plus exactement l'objet de l'échange et ce que j'avançais mais je me rappelle de sa réponse : « mais Nathalie, la plupart des gens qui changent d'emploi ne passent pas par le chômage ou l'ANPE ! ». Cinq après, en écrivant ces lignes, j'en souris encore. Aujourd'hui, bien sûr c'est une évidence pour moi. Mais à l'époque, non. Je me souviens aussi en avoir immédiatement parlé avec mes collègues et amis de l'agence, dès le lendemain. Et la réponse a été unanime : « il n'y connaît rien, heureusement que tu vas leur expliquer ». Mais voilà, quelques recherches et une étude INSEE plus loin, l'affirmation de Michel était largement confirmée. Entretemps, j'avais lu le texte en anglais de Granovetter. Quand j'ai partagé ces informations avec mes collègues, tous ont eu la même réaction d'étonnement, de surprise, d'intérêt. Cela a commencé à changer ma manière de voir le chômage, l'emploi, ...

Pourtant, ce qui m'avait amenée à l'ANPE aurait pu constituer une alerte. J'ai choisi de quitter le milieu du journalisme après six ans d'expérience pour différentes raisons, certaines personnelles comme le fait d'avoir deux enfants en bas âge, d'autres plus professionnelles comme la marchandisation de ce métier, la priorité donnée à l'urgence sur l'enquête, enfin pour répondre à l'injonction paternelle de toujours : sois utile. Regarder, constater, décrire, ne me paraissait plus suffisant surtout à un moment où mon conjoint était lui même victime de discriminations raciales à l'embauche qui l'amenaient à une dé-qualification progressive, entraînant comme souvent une dépression et son cortège de dégâts collatéraux, alors que je le savais plus compétent que moi dans notre métier commun, le journalisme. Il fallait passer à l'action. Je cherchais une piste par un bilan de compétences, alors que lui s'orientait vers les métiers de l'emploi dont nous parlions souvent et finalement, il m'a semblé que c'était là qu'était le front, l'endroit où il fallait se battre pour lutter contre l'exclusion, la discrimination des plus faibles. Combattre l'injustice répondait à mon envie de me coltiner à la difficulté, de servir, d'être utile, peut-être aussi à l'idée d'être un « établi » d'un genre un peu particulier. Mes proches n'ont pas apprécié ce changement d'orientation pour un métier qui leur paraissait bien moins valorisant. Et mon père à qui j'en expliquais régulièrement l'utilité a été le premier à me reprocher d'être allée au charbon et non à la manœuvre, c'est-à-dire dans des postes de direction supérieure, d'avoir mis fin à son rêve d'ascension sociale indirecte.

Il y avait dans mon choix une volonté justement d'être sur le terrain, -sans doute en souvenir d'une enquête qui m'avait particulièrement marquée dans une petite ville du Sud de la France dont l'unique usine venait de fermer au cours de laquelle j'avais pu mesurer à quel point personne n'était armé pour faire face à une situation de chômage-. C'est cet engagement, ce choix qui m'ont rapprochée de certains anciens de l'ANPE, notamment ceux qui travaillaient sur l'orientation, l'éducation des choix et défendaient une éthique, une vision du monde profondément altruiste, au service de l'autre et contre les inégalités. Au fil des formations

internes, des discussions, des échanges à propos des entretiens, j'ai découvert une manière de voir le monde qui me convenait largement plus que le milieu parfois très ostentatoire, factice, élitiste que je venais de quitter. Le journal m'avait gardé mon poste, recrutant en CDD le temps que je me fasse mon idée et que je revienne. Le directeur avait parié qu'il arrêtait de fumer si je partais vraiment, ne pouvant croire à un tel revirement. Mes collègues me racontaient ses sautes d'humeur. Mais je ne suis pas revenue, ce qu'ils n'ont jamais compris. Pourtant ce n'était pas simple, ce n'était pas facile. L'accueil a aussi été fait du rejet de ce que je représentais, de mes diplômes (diplôme de journaliste et de l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux), de mon parcours antérieur qui révulsaient certains, notamment ceux qui étaient là par défaut. Mais j'avais l'impression qu'il y avait une place pour un engagement dans un service de ce type. C'est ce que j'ai défendu pendant des années et c'est ce sur quoi j'ai mobilisé des équipes, des conseillers, c'est le cap que j'ai essayé de garder. Puis les choses ont changé, j'ai évolué, pris conscience des limites de ce type de structure, du fait qu'elle ne nous appartenait pas et que la marge de manœuvre qui nous était laissée se réduisait.

Entrée à l'ANPE pour lutter contre le racisme et les discriminations, contre l'exclusion et le chômage, j'avais déjà conscience du fait que celui-ci ne touchait pas tout le monde, que le marché du travail n'était pas égalitaire. Mais une fois dans le bain du métier de conseillère, j'ai perdu de vue la population que je ne voyais jamais, celle des salariés qui changent d'emploi sans licenciement, qui n'ont pas de mal à trouver un emploi quand ils le souhaitent, qui ne sont pas menacés par le chômage. Le cœur de l'oignon décrit par Denis Clerc (2001). Ceux qu'il me fallait étudier pour comprendre les mécanismes d'accès à l'emploi et non d'accès au chômage.

Je me suis souvent sentie seule à partir de là, non sur un plan de sociabilité mais dans ma représentation du monde. A l'ANPE, j'allais à contre-courant des idées répandues, et malgré la confiance et l'estime de mes collègues, j'avais l'im-

pression de devenir étrangère. A l'université, j'étais différente au sens où j'étais tellement imprégnée de mon quotidien de travail que je n'arrivais pas à prendre cette distance que tous semblaient trouver si vite, si naturellement.

Le hiatus est devenu plus violent encore quand la direction de l'ANPE, à défaut de me libérer du temps pour ma thèse, m'a suggéré de travailler dans le cadre du PLIE[2]. Le chargé de mission qui avait eu cette idée avait sans doute du mal à trouver un volontaire et me faisait miroiter l'avantage de gérer mon temps de manière plus souple à l'intérieur des bornes de pointage. Pas de rendez vous imposés, une soixantaine de personnes à accompagner, au lieu de 200, plus de correspondance avec les entreprises sauf ponctuellement. « Avec vos facilités, cela vous libérera du temps, automatiquement ».

Sur le PLIE, j'ai rencontré deux catégories de personnes : celles qu'un accompagnement aidait parce qu'elles n'avaient pas les ressources nécessaires pour rechercher un emploi seules (problèmes de langue, de mobilité, de qualification, de racisme, d'âge, de handicap) et les autres, que personne n'avait jamais réussi à aider, que personne ne souhaitait plus recevoir, qui ne voulaient parfois voir personne, même si elles étaient censées être volontaires pour le PLIE. Et pour lesquelles je n'étais pas du tout formée, armée, et dont je ressentais la détresse extrême comme une injure à toute tentative de rationalisation du monde. Et là, ma double casquette de conseillère et de chercheuse était aussi une arme à double tranchant, mes collègues m'envoyant des personnes pour lesquelles ils avaient essayé tous les outils à leur disposition avec l'idée que si je n'y arrivais pas, c'était vraiment désespéré. L'idée de défi a été par moment stimulante et m'a amenée à dépasser certaines de mes limites dans ce domaine mais cela a vite été annulé par la charge de désespoir à porter, à accepter. Les échecs étaient d'autant plus douloureux. Des problèmes personnels et une ambiance pesante au sein du dispositif en

2 PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi, dispositif d'accompagnement des personnes en difficulté, financé par le Fonds Social Européen, la Communauté du Grand Toulouse, et à disposition duquel sont mis des conseillers emploi de l'ANPE.

raison de changements internes, ont encore compliqué les choses. Le PLIE est vite devenu un enfer, malgré l'engagement des conseillers au quotidien, surtout quand j'ai compris à l'occasion d'une demande de temps partiel pour finir ma thèse que je n'en sortirai pas facilement, la direction de l'ANPE préférant me savoir là qu'ailleurs.

Est alors venu le temps du congé pour convenances personnelles. A partir du 15 septembre 2009, j'ai commencé à oublier. Mais le problème est qu'il a fallu plus de temps que prévu. Le problème est surtout qu'avec l'oubli est venu le temps de la recomposition du monde. La prise de distance avec le monde des intermédiaires de l'emploi m'a amenée à voir autrement mon objet d'étude et de recherche, à mesurer la part de ce regard d'intermédiaire qu'il y avait encore dans mes approches. Et à comprendre les limites. En décembre, j'avais conscience de ne plus pouvoir faire la même thèse que celle que j'avais imaginée, j'avais conscience du fait que ce que j'avais écrit ne me satisfaisait pas, j'avais à choisir entre deux voies : abandonner ou changer, non pas de sujet de thèse mais de manière d'aborder le problème.

Entretemps, Michel m'avait proposé de travailler avec lui et Jean-François Barthe dans le cadre du programme Appuis Sociaux de l'Entrepreneuriat, financé par l'ANR[3], à laquelle j'étais associée depuis le démarrage. Il s'agissait d'un contrat de 9 mois, à mi-temps, qui me permettait donc de continuer la thèse sans revenir à l'agence, sans chercher un autre poste. Ce contrat a commencé le 1er décembre, il m'en avait parlé en octobre, me semble-t-il. Il s'agissait de réaliser des entretiens avec des fondateurs d'entreprises innovantes et de travailler sur la base de ceux déjà réalisés. Pendant les vacances de Noël, j'ai plongé dans le corpus de ces entretiens, à la recherche des passages concernant le recrutement pour les coder de manière thématique dans le logiciel Nvivo. Ce n'était pas mes entretiens, ce n'était pas mon regard. Il y avait donc de fait une distance salutaire. Avant les vacances,

3 ANR : Agence Nationale de la Recherche

je penchais plutôt pour la solution de l'abandon, après ces quinze jours de codage, je voyais les choses autrement. Il me semblait enfin commencer à comprendre qu'il allait sortir de tout cela autre chose que la confirmation d'intuitions que j'avais déjà. J'avais changé, à titre professionnel et personnel, à tel point que mes visites à mes collègues étaient devenues plus compliquées, leurs préoccupations s'éloignant d'autant plus des miennes que la fusion les éloignait de l'intermédiation.

En décembre 2009 aussi, l'ANPE a été dissoute, remplacée par Pôle Emploi ce qui symboliquement m'a dédouanée de toute dette envers un organisme et un collectif qui m'avaient beaucoup apporté. Le rêve d'un service public de l'emploi utopique, qui serait à l'emploi ce qu'est l'hôpital à la santé, s'est évanoui avec la fusion. Les projets d'un modèle dans ce genre, autrefois rédigés, discutés, avec des collègues devenus des amis, partaient au feu avec les archives des diverses actions menées à l'époque. Je ne devais plus rien au nouveau Pôle Emploi.

Ne sachant pas exactement où j'allais, j'ai alors réussi à ne plus être conseillère référente mais apprentie sociologue à temps plein. Je me détachais de l'ANPE. Je n'avais plus envie de défendre ou de convaincre quelque chose qui n'existait plus. Il me restait à comprendre, analyser, chercher pour ensuite expliquer, ce qui m'apparaissait finalement comme la meilleure manière d'être utile dans ce domaine.

J'ai mesuré le chemin parcouru quelques mois plus tard, à l'occasion d'une discussion au café du CERS, sur un film « Huit fois debout » (Xabi Molia 2010) et d'une question sur la crédibilité de celui-ci. « Est-ce qu'il est plausible de trouver des gens n'ayant finalement aucun frein au sens où ils parlent bien, sont relativement cultivés, ne cumulent pas de facteurs d'exclusion et sont pourtant marginalisés ?». Je me suis rendue compte que je n'étais plus sûre de la réponse à cette question. Je connaissais la réponse que j'aurais faite quelques mois avant et je crois que c'est ce que j'ai répondu : c'est plausible si elles ont eu une faille dans leur histoire personnelle, dans leur trajectoire, qui les a exclues. Je n'étais plus

sûre qu'elle soit exacte. J'étais sortie du champ du chômage, j'avais pris une distance avec ce milieu et n'était plus sûre de le connaître, ni même de me sentir obligée de m'en sentir solidaire.

Le métier de conseillère à l'emploi crée une proximité avec les personnes que l'on conseille. Quand j'étais nouvelle conseillère, en formation, nous avions remarqué avec d'autres stagiaires, qu'il y avait des physiques de conseillers entreprises et de conseillers spécialisés dans le conseil aux demandeurs d'emploi et nous nous amusions à les repérer dans le centre de formation. A l'époque, une réforme de l'agence avait déjà mis en place la polyvalence des conseillers, tous destinés aussi bien aux services entreprises que demandeurs d'emploi. Mais la plupart de nos collègues avaient passé des années dans une ANPE qui partageait les conseillers en fonction du type d'usagers avec lesquels ils étaient en contact. D'un côté les chargés de relation entreprises et les prospecteurs placiers, de l'autre les chargés d'information et les conseillers principaux. Et nous riions de voir que les uns et les autres ne s'habillaient pas pareil, ne parlaient pas de la même manière, on pourrait dire n'avaient pas la même hexis corporelle.

De fait, le quotidien avec un type de public construit cette proximité, option qui peut être rejetée par certains ou par moment par tous, et qui explique en partie la non revendication du métier de conseiller par ceux-là même qui le pratiquent. Il y a une forme de tropisme contre lequel les défenses peuvent être diverses, et qui peut amener au stress, au burn-out. Certains choisissent de s'en défendre en endossant le rôle de contrôle que la nouvelle institution veut leur confier, en radiant les chômeurs, en ne s'investissant qu'au minimum dans la relation. D'autres vont choisir le militantisme syndical, pour se détourner de cette attractivité. D'autres enfin vont voir ailleurs, en interne (services spécialisés, direction) ou en externe, comme je l'ai fait.

Ne plus défendre, accepter l'idée de ne pas être solidaire et de ne pas tout prendre en charge est un pas qu'il me fallait sans doute franchir mais au prix d'un

bouleversement personnel profond. Étrange parcours humain, étrange aventure qui n'est pas encore terminée sans doute. Il est possible que je revienne un jour vers les métiers du conseil à l'emploi, mais mon regard ne sera plus jamais le même.

La thèse que j'ai écrite n'est pas la même que celle que j'aurai peut-être écrite si tout ceci ne s'était pas passé. Mais il n'est pas possible de réécrire l'histoire, ni souhaitable. Elle n'est pas la même que celle que j'aurai écrite si j'avais rencontré à l'ANPE un soutien dans ma recherche, ce qui aurait probablement été le cas deux ou trois ans auparavant. Il fallait sans doute en passer par là.

Mark Granovetter concluait la postface à la réédition de son ouvrage célèbre « Getting a job » par l'affirmation qu'*il n'y a pas de priorité comparable dans les programmes de recherche des laboratoires d'études que comprendre le processus complexe de réseaux par lequel les inégalités sont produites et reproduites et comment elles peuvent être découragées.* Il pensait en particulier aux inégalités liées à l'embauche, objet de son étude fondatrice dans ce domaine.

Fait social massif qui structure toutes les existences des adultes, l'embauche a des conséquences sur celles de leurs proches, mais aussi sur les entreprises. Elle implique chaque année en France des millions de salariés, plusieurs centaines de milliers d'employeurs, elle est une rencontre multiple et unique, un fait qui, bien qu'il soit massif, n'est jamais tout à fait le même. Chaque embauche implique en général des individus différents et si ce sont les mêmes, comme dans le cas des réembauches, il s'est passé autre chose entretemps, leur situation a évolué.

Les travaux sur le marché du travail, sur les conditions de travail, sur l'organi-

sation du travail, sont nombreux. Ceux qui s'intéressent aux trajectoires, carrières, représentations des individus au cours d'une existence et notamment au fil de leurs expériences professionnelles aussi. Les travaux sur le chômage ont mis en évidence l'importance du travail en termes de construction personnelle, de socialisation. Les sciences de gestion produisent des ouvrages sur la manière de recruter. La psychologie aussi, mais également sur la manière de se faire embaucher. Mais il y a peu de choses sur l'embauche. Mark Granovetter a amorcé la réflexion, en s'appuyant des enquêtes déjà menées aux États-Unis notamment, dans un ouvrage célèbre, « Getting a job » (Granovetter 1995). En France, au sein du Centre d'Études de l'Emploi, des sociologues notamment Emmanuelle Marchal et des économistes parmi lesquels François Eymard Duvernay, Christian Bessy et Guillemette de Larquier, ont construit une réflexion féconde et innovante, notamment à propos des embauches impliquant des intermédiaires. Ces travaux fondamentaux comme tous ceux qui seront présentés en première partie, permettent de mieux comprendre que l'embauche est encastrée dans les relations sociales, que les intermédiaires du recrutement ne sont pas de simples mécanismes de transmission, que leur mode de fonctionnement peut en partie façonner le recrutement et même le marché du travail, que les inégalités, les discriminations sont présentes dès l'embauche et perdurent.

Tous les auteurs prennent pour acquis depuis Granovetter que les relations sociales sont essentielles dans l'embauche. Certains essaient de comprendre pourquoi, d'autres les conséquences, mais fort peu se sont penchés sur le comment. C'est l'objet de la présente recherche et l'angle choisi. Sachant que les relations sociales sont un des principaux moyens d'accès à l'emploi ou de recrutement quels que soit le type de population, d'entreprise, de contrat, de poste, de qualification, la question de départ de cette recherche était donc de comprendre comment. Comment se nouent des relations sociales aussi particulières que l'embauche ?

Avant d'aller plus loin dans l'explication de ce que va tenter d'aborder cette re-

cherche, un point de vocabulaire s'impose, tout d'abord pour définir l'objet de l'étude, l'embauche et pour préciser ce qui n'est pas l'objet de l'étude.

L'embauche désigne ici toute mise en relation entre un salarié potentiel et un employeur quelle soit directe ou indirecte qui débouche sur la mise à disposition dans le cadre d'un rapport de subordination de la force de travail du premier au profit du second contre une rémunération, les conditions de cette mise à disposition étant régies par un contrat oral ou écrit, tacite ou explicite qui s'inscrit dans des pratiques professionnelles collectives.

On retrouve dans cette définition plusieurs éléments dont nous avons posé les bases précédemment. Tout d'abord une embauche est l'ébauche d'une relation. Chacune des deux parties va s'engager dans la relation parce qu'elle en attend une réciprocité et que la durée est prévue dès le départ. La réciprocité et l'engagement ne sont pas seulement le fait de l'échange d'une force de travail contre un salaire et il n'est sans doute pas neutre qu'un des synonymes du verbe embaucher soit être engagé. Dans l'engagement d'un salarié, il y a la création d'une relation si ce n'est interpersonnelle, au moins entre une organisation et un individu. Cet engagement a un cadre qui peut être le Code du Travail et l'éventuelle convention collective, un règlement interne ou une pratique, un accord oral quand l'embauche se fait de manière illégale, sans déclaration à l'URSSAF. Pour qu'il y ait embauche, il faut qu'à un moment donné l'employeur et le salarié se soient mis d'accord sur les tâches à accomplir, la manière dont cela sera fait, les délais et le salaire. C'est bien l'employeur qui décide et organise, sous réserve de respecter un code déontologique s'il existe, des règles de sécurité ou une coutume, c'est ce qui est désigné par le terme de lien de subordination. Sont donc exclus de notre étude, le fait de faire appel à un artisan par exemple ou une consultation chez un médecin libéral qui donnent bien lieu à une rémunération mais ne s'apparentent pas à une embauche car il n'y a pas lien de subordination. Deuxième point, l'embauche est le résultat d'un processus qui intègre les conditions de vacance du poste concerné, le

mode de diffusion de l'information sur ce poste et la mise en relation employeur-salarié.

Dans le sens commun, l'idée qu'une embauche ait pu passer par des relations est souvent associée au piston, et est donc connotée négativement. Étymologiquement, le terme piston vient de pistonner, qui désigne l'action de pousser par exemple une bielle en mécanique (Robert, Rey, et Morvan 2001). Au figuré, le terme de piston désigne l'idée de se faire appuyer par un tiers pour obtenir quelque chose d'une organisation, par exemple d'une administration ou d'une entreprise. Le « quelque chose » est assimilé à un avantage que l'on n'aurait pas obtenu par des procédures plus officielles. Quand le piston concerne l'embauche, la connotation est négative à la fois pour la procédure, pour le salarié embauché et pour l'employeur. Le terme est péjoratif au sens où il sous-entend une infraction à une norme, à une règle et sans doute l'idée sous-jacente que la place ainsi obtenue a été « prise » à quelqu'un qui aurait dû l'avoir. C'est peut-être cette association d'idée qui explique en partie pourquoi l'embauche par relations est une sorte de boîte à diable sociologique, toujours évoquée mais rarement ouverte, chacun y mettant ses craintes, ses représentations, ses espoirs aussi. Une autre explication tient au fait que les travaux sur l'embauche s'inscrivent en général dans une perspective d'amélioration de dispositifs existants, de lutte contre les inégalités et les discriminations. Les relations sont alors la part obscure que selon les cas il convient de circonscrire ou de maîtriser, ou qui est contournée, à défaut de pouvoir être maîtrisée, organisée dans le cadre de politiques publiques.

Nous reviendrons plus loin sur l'impact des procédures de recrutement sur l'image du recruté mais il me semblait important de préciser que ce n'est pas sous cet angle que j'ai choisi d'aborder la question. L'embauche est un fait social, l'utilisation des relations dans les modes d'accès à l'emploi est un fait, que j'ai tenté de soumettre au regard sociologique qui s'il n'est pas neutre, n'a pas à s'ériger en juge, en arbitre. Ma question n'est pas de savoir si le fait qu'un employeur ou un salarié

se rencontrent par l'intermédiaire de relations communes est bien ou mal mais plutôt, de partir de l'idée que cela existe, et qu'il est intéressant de comprendre comment cela se produit. L'opinion pourrait intervenir sur les conséquences éventuelles, sur les politiques mises en oeuvre, sur les discriminations induites. Mais au départ, le regard que j'ai choisi de porter était sociologique au sens d'Everett Hughes (1996), tout en ayant conscience de mes limites dans ce domaine.

Un des freins particuliers à la compréhension de l'embauche tient aux méthodes sociologiques et à leur intérêt. En sociologie, il est possible de s'appuyer soit sur des techniques quantitatives permettant de comprendre des faits sociaux massifs, leurs régularités, les corrélations, les combinaisons de facteurs, soit sur des techniques qualitatives permettant d'analyser plus finement les mêmes faits à l'échelle des individus, de les contextualiser, de prendre en compte leurs représentations. Utiliser une méthode mixte, combinant techniques qualitatives et quantitatives d'analyse de données classiques issues d'entretiens, m'a permis d'aller un peu plus loin sur les sentiers déjà défrichés par les auteurs précédents, m'appuyant ainsi sur leurs travaux, les complétant avec cette double approche pour avancer dans la compréhension du phénomène.

Par ailleurs, l'embauche a la particularité de mettre en relation des personnes qui n'ont pas le même statut social que ce soit par leur niveau de qualification dans la plupart des cas, ou par leur situation professionnelle : l'un est employeur, l'autre est employé. Tous deux ont la possibilité de dire oui ou non mais la situation du deuxième, un contexte économique qui sert de prétexte à un discours inquiétant sur l'emploi le conduisent à se sentir en situation de demandeur, dominé par un décideur.

Il y a donc un double regard au sens où les deux parties en présence, aussi égales soient elles en humanité, ne voient pas les choses de la même manière, n'ont pas forcément les mêmes objectifs, n'arrivent pas non plus du même endroit, n'ont pas les mêmes trajectoires, et où l'embauche va justement être le moment où

elles vont chercher à évaluer ce qu'elles peuvent avoir en commun ou tout au moins si elles ont une vision commune du poste à pourvoir, avec tous les jeux de sociabilité, d'interaction que cela comprend et qui pourraient faire l'objet à eux seuls d'un travail d'ethnographie dans la droite ligne de Goffman (1974).

J'ai donc cherché à comprendre comment les relations sociales interviennent dans l'embauche permet aussi de prendre en compte le fait que mobiliser ses relations pour un emploi n'est pas un acte anodin.

L'angle sous lequel j'ai choisi d'aborder l'embauche est en ce sens différent de celui de Mark Granovetter. Il ne s'agissait pas seulement de savoir si les relations sont prédominantes dans l'embauche, ou si le fait qu'elles aient été utilisées débouche sur de meilleures conditions de travail. Cette deuxième proposition réintroduit en effet l'économie par la fenêtre quand l'objet de l'approche sociologique était justement d'évacuer les a priori d'ajustement du marché du travail pour voir le fait social.

L'angle choisi est plutôt de s'intéresser à l'embauche en tant que relation sociale donc à son encastrement dans un ensemble de relations sociales dont elle dépend et qu'elle contribue à modifier. Mesurer les conséquences de tel ou tel mode d'embauche est intéressant si l'on veut comparer, évaluer ou si l'on veut démontrer une supériorité de l'un ou l'autre. L'angle choisi pour cette recherche est plutôt celui du comment que celui du pourquoi, l'un conduisant à l'autre me semble-t-il. Si l'on observe comment les employeurs et les salariés se rencontrent dans cette relation particulière qu'est l'embauche, on peut voir les ressources mobilisées, celles qui ont effectivement fonctionné, mais aussi pourquoi.

Cette analyse est rendue possible par le fait d'avoir vu à la fois des employeurs et des salariés et de s'être intéressée au comment, aux faits détaillés qui avaient conduits à l'embauche, mais aussi aux mécanismes d'apprentissage à l'œuvre.

Les travaux existants, des plus anciens comme l'article d'Albert Rees (1966) à l'ouvrage d'Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau (2010) en passant bien sûr par ceux de Granovetter (1995, 2008) seront abordés dans une première partie qui ne prétend pas à l'exhaustivité mais à une présentation synthétique des fondements de la réflexion qui sera menée par la suite. Les terrains mobilisés, la méthode utilisée notamment pour le traitement des séquences d'embauche seront présentés dans une deuxième partie. La troisième partie sera consacrée à la question de l'embauche à travers le regard des employeurs et la quatrième au regard des salariés. Enfin la conclusion proposera une synthèse des apports sur l'embauche, relation particulière qui éclaire différemment les autres relations sociales.

1 L'EMBAUCHE, ÉTAT DES SAVOIRS

Il s'agira dans cette partie de faire un état des lieux de ce que l'on sait de la manière dont les gens trouvent un emploi et de la manière dont le problème a été abordé.

La question de départ étant de savoir comment les gens sont embauchés, il existe plusieurs manières d'aborder le problème. Tout d'abord en se demandant comment les salariés trouvent un emploi. Dans la lignée des travaux de Granovetter publiés en 1974, nous verrons que la plupart des auteurs s'accordent pour dire qu'ils utilisent leurs relations. Cela amène à la théorie de l'encastrement de l'acte économique d'échange d'un travail contre un salaire dans les relations sociales entre employeurs, salariés, tiers qui peuvent être des intermédiaires, des proches.

Sous l'angle de l'embauche des salariés, d'autres auteurs ont essayé de comprendre si les relations jouaient un rôle aussi important en France (Forsé 1997), en Espagne (Requena Santos 1990) mais aussi ce qu'apportait le fait d'avoir certaines relations sociales ou non (Lin 1995), (Graaf et Flap 1988) aux États-Unis, en Allemagne ou aux Pays Bas. Les travaux dans ce domaine ont été nombreux aux États-Unis, recensés par Peter V. Marsden et Elizabeth H. Gorman qui notaient ainsi que « t*outes les études sur l'appariement employeurs salariés montrent l'importance des réseaux personnels, sachant que toutes soulignent l'importance de l'encastrement des processus du marché du travail dans les relations sociales* »(Marsden et Gorman 2001).

Mais savoir que les salariés utilisent des relations pour trouver un emploi permet de voir qu'ils passent aussi par des dispositifs de médiation ((Bessy et Eymard-Duvernay 1997), (Marchal et Rieucau 2006), (Bessy et Marchal 2009)). De nombreux travaux ont comme objectif de comparer ces dispositifs pour évaluer leur efficacité. D'autres essayent de comprendre pourquoi ils sont utilisés. Plu-

sieurs types d'explications sont alors fournies par les auteurs. Tout d'abord, les dispositifs de médiation seraient utilisés par défaut, ce qui sous-entendrait que les gens préféreraient utiliser les relations et n'ont recours aux dispositifs que quand ils ne peuvent faire autrement. Ce type d'analyse est parfois basé sur une idée de différentiel d'accès aux ressources : les salariés n'ayant pas tous le même accès aux informations, ne peuvent tous trouver un emploi par relations. L'autre manière d'expliquer cette prédominance des relations est de dire que les employeurs préfèrent recruter ainsi, et d'expliquer pourquoi notamment en termes de circulation d'information (Rees 1966), d'engagement contractuel. C'est l'idée des travaux de Rees, Lazuech, Fernandez ou Marsden et Gorman. L'enquête OFER menée en France en 2005 a permis de disposer d'une base de données passionnante pour comprendre l'embauche de ce point de vue. A partir de ces données, des auteurs comme Marchal et Bessy ont pu compléter leurs travaux notamment sur le recrutement, les intermédiaires du marché du travail, travaux réalisés avec Eymard Duvernay dans le fil de l'économie des conventions.

Mais aborder la question de l'embauche nécessite de comprendre aussi de quel objet social il s'agit. Anne-Chantal Dubernet Hardy est partie de l'idée qu'il s'agissait avant tout d'une relation sociale engageant les parties en présence dans un don et contre-don.

L'embauche est donc avant tout une relation sociale qui comme les autres relations économiques donne également lieu à un échange marchand. Mais cela ne la rend pas pour autant fondamentalement différente des autres. Comme toute relation sociale, elle s'appuie sur les autres relations sociales pour l'information, la diffusion, l'évaluation, la décision.

La question est donc de comprendre non seulement combien (d'embauches passent par des relations sociales), pourquoi (elles sont plus nombreuses) mais surtout comment se créent les relations d'embauche. Dans ce domaine, il faut élargir la focale et intégrer à ce corpus de travaux certaines recherches sur la construc-

tion des relations sociales notamment dans le domaine des collaborations science-industrie (Grossetti et Bès 2001) ou dans la création d'entreprise (Grossetti et Barthe 2008). Comprendre comment se construit la relation sociale qu'est l'embauche amène aussi à voir comment les dispositifs de médiation sont aussi utilisés (Eymard-Duvernay et Marchal 1997), les deux types de moyens pouvant être combinés.

Cette première partie propose un rapide panorama des apports principaux des sociologues sur l'embauche. Pour cela dans un premier temps, nous essaierons de comprendre qui est embauché et par qui, quand, où, dans quel type d'emploi. Il s'agira alors d'une photographie d'un fait social massif l'embauche. Dans un deuxième temps, nous verrons comment les sociologues ont abordé la question de l'embauche.

Les travaux existants se répartissent d'abord en fonction de l'angle sous lequel ils ont été réalisés, partant soit d'enquêtes auprès de salariés, d'employeurs ou d'intermédiaires du travail. C'est ainsi que nous les aborderons en cherchant à comprendre à quelle question ils répondent, à partir de quel terrain, dans quel objectif et s'ils apportent des éclairages sur les hypothèses formulées en introduction.

1.1 Qui embauche qui ? Photographie des connaissances dans le domaine

L'URSSAF a recensé 4,642 millions de déclarations d'embauche au cours du 4° trimestre 2009, dont 2,909 pour des contrats à durée déterminée de moins de trente jours, 1,033 pour des contrats à durée déterminée de plus d'un mois (22%), 700 000 pour des CDI (15%). Ces chiffres sont issus des formalités obligatoires liées à l'embauche, formalités qui comprennent le fait de signaler à l'URSSAF ou à la MSA (Mutualité Sociale Agricole) selon le cas, toute embauche ainsi que sa durée et la nature du contrat de travail. Il s'agit aujourd'hui d'une procédure fréquemment réalisée par Internet (62% des cas) et elle doit être répétée à chaque embauche, même pour quelques heures(Collin et Vong 2010). En 2009, 62,5% de l'ensemble des intentions d'embauche ont une durée inférieure à un mois (hors intérim).

Fait social massif, les embauches sont pourtant peu analysées par les chercheurs en sciences humaines. La plupart des travaux existants sont le fait d'économistes, les sociologues s'intéressant plutôt au travail, au chômage mais peu aux embauches elles-mêmes. Peu de statistiques sont disponibles sur l'embauche elle-même en dehors de questions dans l'enquête emploi de l'INSEE ou de l'enquête OFER menée en 2005 par la DARES. Pour comprendre l'embauche, on est donc amené à s'intéresser aux salariés concernés, à leur provenance, leur statut, aux entreprises qui les emploient, aux conditions de travail.

L'embauche intervient à trois occasions : un changement d'emploi avec ou non passage par le chômage, l'arrivée sur le marché du travail d'une personne n'ayant jamais travaillé ou un retour sur le marché du travail après une interruption longue pour différents motifs. Deux autres catégories peuvent être distinguées : le cas des personnes ayant déjà une activité et qui sont embauchées pour un complément d'activité que nous associerons à la première catégorie tout

comme celui des personnes ayant exercé une activité libérale ou indépendante.

Nous allons d'abord décrire l'embauche à travers les données chiffrées existantes. Dans un deuxième temps, nous ferons le tour des rares travaux d'analyse des différents modes d'accès à l'emploi.

1.1.1 Qui embauche qui ? Mobilités professionnelles et transitions

Chaque année 10 à 11% des 25 millions de salariés occupés en France recensés par l'INSEE déclarent être en poste depuis moins d'un an. En 2008, période de crise économique importante, « *11,5% des emplois étaient occupés par des personnes en poste depuis moins d'un an, contre 10,7% cinq ans auparavant* » (Chevalier et Mansuy 2009). Ce pourcentage varie suivant les secteurs d'activité : il est beaucoup plus important pour les services aux particuliers (20% de salariés de moins d'un an) en raison de la nature des emplois (garde d'enfants, de personnes âgées) qui amènent à des changements fréquents d'employeurs. Il est de 15,3% dans la construction (contrats de chantier) ou dans le commerce, les réparations, pour des raisons de turn-over important. Sur les 28 millions de personnes de 15 ans et plus vivant en France métropolitaine et faisant partie de la population active, 4 sur 10 sont en revanche en poste depuis plus de 10 ans tous secteurs confondus, 55% dans l'agriculture, 49,5% dans l'industrie, 50,9% dans les activités financières, seulement 27% dans les services aux particuliers, 30,5% dans le secteur de la construction.

La plus grande partie des salariés est en contrat à durée indéterminée : 86,8% en 2008 contre 87,6% en 2003, mais cette proportion varie fortement suivant l'âge : plus de la moitié des salariés de moins de 25 ans ont un contrat à durée déterminée (intérim, apprentissage, CDD).

La population active comprend aussi des personnes en emploi non salarié : 2,7

millions en 2008, chiffre stable alors que l'emploi salarié augmente fortement, et qui comprend surtout des hommes et de plus de 50 ans. « *Plus de 21% des actifs de plus de 50 ans qui ont un emploi sont dans cette situation* », notent François Chevalier et Anne Mansuy dans leur analyse des derniers chiffres de l'enquête Emploi de l'INSEE (2009:2).

Les chômeurs représentaient en 2008 6,9% de l'ensemble de la population active masculine, 7,9% pour les femmes. Le chômage concerne les embauches au sens où ce sont des personnes qui sont à la recherche immédiate d'un emploi, que leur situation est un des facteurs qui modifient le mode d'accès à l'emploi.

Le risque de chômage ne touche pas toutes les catégories de la même manière : les femmes sont plus concernées, et à catégorie sociale, diplôme égal, elles éprouvent plus de difficultés que les hommes à trouver un emploi. Les jeunes sont les plus touchés par le chômage : 19% des actifs de moins de 25 ans, soit 6,8% de l'ensemble des jeunes âgés de 15 à 24 ans. Le chômage des plus de 50 ans est plus faible : 5% mais il dure plus longtemps, plus de deux ans dans 34% des cas.

On peut mesurer le poids du fait social qu'est l'embauche par l'ancienneté en poste des salariés mais aussi par le mouvement inverse, les départs, ce qu'a fait Jean-François Bigot qui explique que près de 3 millions de personnes ont quitté l'établissement dans lequel elles étaient salariées un an plus tôt (Bigot 2004). Entre le moment où un salarié quitte son emploi et celui où il en trouve un autre, il passe dans un cas sur deux par une période de chômage plus ou moins longue ce qui explique la différence entre ces deux chiffres.

Quand un salarié passe par le chômage, il change souvent de type d'emploi. La reprise d'emploi des chômeurs s'accompagne d'une forte mobilité professionnelle : seul un sur 4 retrouve le métier qu'il recherchait, dans le reste des cas, 72,7% il existe un décalage entre le métier recherché et celui retrouvé (Poujouly et Proko-

vas 2009). Quand il y a eu changement, il s'agit dans 35,7% des cas d'un métier proche, dans 37% d'un métier différent et dans ce cas, dans 18,7% des cas d'une mobilité ascendante, 18,1% descendante. Les chômeurs les moins diplômés sont ceux qui font le plus souvent mention d'une mobilité ascendante dans leur retour à l'emploi. Ces chiffres sont issus d'une étude menée en 2006 par l'ANPE directement auprès de personnes qui n'étaient plus inscrites comme demandeurs d'emploi pour savoir si elles avaient réellement trouvé un emploi, dans quelles conditions (n=9406) (Poujouly 2010).

La plupart des entretiens réalisés pour cette recherche ont été réalisés sur la région Midi Pyrénées et notamment sur Toulouse et les alentours. Il paraissait important de donner une image de l'économie de Midi Pyrénées et surtout du marché du travail régional, ce qui va être l'objet des prochains paragraphes.

A l'échelle d'une région comme Midi-Pyrénées, il y a plus de 100.000 personnes en poste depuis moins d'un an pour une population active de 1,125 million, dont 992 193 salariés. Mais un nombre important d'entre elles ont changé plusieurs fois de poste au cours de l'année, ce qu'il est très difficile à estimer en chiffres. Les statistiques fournies par l'URSSAF, l'ACOSS[4], ne permettent pas de connaître précisément ces données. L'observatoire économique Midi-Pyrénées, émanation de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, fournit une partie des informations, quand elles concernent les entreprises inscrites au registre du commerce et des services. Cela signifie que cela exclut les emplois publics et le secteur agricole.

Selon ces sources, les entreprises inscrites au registre du commerce pour la région Midi Pyrénées sont 105 933 au deuxième trimestre 2009, en légère augmentation par rapport à 2008. Elles emploient 557 894 salariés (-1,5% par rapport à 2008) et ont fait 182 218 déclarations uniques d'embauche entre mars et juin 2009

4 L'ACOSS est l'Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale, c'est-à-dire la Caisse Nationale des Urssaf, Unions régionales de la sécurité sociale et des affaires familiales.

(Obséco 2009).

Qui sont les entreprises qui embauchent ? Au niveau national, sur les 4,642 millions de déclarations uniques d'embauche enregistrées par l'URSSAF au quatrième trimestre 2009, 61,4% concernaient des entreprises de plus de 20 salariés. Les embauches faites par de petites entreprises de moins de 20 salariés sont dans 18,6% des cas des CDI, 12,8% pour les entreprises de plus de 20 salariés (Collin et Vong 2010).

En Midi-Pyrénées, l'essentiel des embauches est le fait des entreprises de moins de 50 salariés, les grandes entreprises de plus de 500 salariés ne représentant que 10% des embauches. Les entreprises de 1 à 9 salariés qui sont à l'origine de 32% des embauches constituent 84% des 133 574 établissements de la région. 41,30% des embauches toutes catégories d'établissements confondus concernent des salariés de moins de 26 ans.

C'est le secteur des services aux entreprises qui embauche le plus y compris si l'on ne compte pas les embauches en intérim. Dans ce secteur se trouvent les entreprises informatiques et notamment les sociétés de services qui mettent à disposition du personnel dans des entreprises d'autres secteurs.

Si ce sont essentiellement les très petites entreprises qui embauchent, ce ne sont pas elles qui emploient le plus de salariés. 59% des salariés de Midi Pyrénées sont employés dans des entreprises de plus de 20 salariés, alors que celles-ci ne représentent que 7,8% de l'ensemble des établissements. Les établissements de 1 à 4 salariés qui représentent 65% des entreprises de Midi Pyrénées n'emploient que 14,6% de la main-d'œuvre.

Les 9 plus grosses entreprises privées de Midi Pyrénées se situent en Haute Garonne, 5 d'entre elles sont directement identifiées comme faisant partie du secteur aéronautique.

Le secteur public occupe en Midi Pyrénées 201 504 personnes dont 93 357 en Haute Garonne. 82 208 relèvent de la fonction publique d'État, 38 137 de la fonction publique hospitalière et 81159 salariés des services territoriaux .

Les salariés en intérim sont recensés dans le secteur tertiaire plus précisément dans les services opérationnels. Le nombre de missions en équivalent temps plein est pour la région Midi Pyrénées de 24 645 en 2008, en diminution par rapport à 2007 (-6,6%). C'est le secteur de la construction qui emploie le plus d'intérimaires (6889), suivi par les industries de biens intermédiaires (3548) et d'équipement (3529), et les services aux entreprises (2969).

L'embauche concerne donc plus souvent des jeunes que des plus âgés, plus souvent des petites entreprises que des grandes. Il s'agit bien d'un fait social massif mais qui n'intervient pas de manière linéaire tout au long de l'existence ou dans toutes les entreprises.

Savoir comment les gens trouvent un emploi nous conduit à interroger les caractéristiques du marché du travail dans lequel ils évoluent. Une approche par métier est alors nécessaire pour compléter l'approche par secteur d'activité ou type d'entreprise. Les différents partenaires du service public de l'emploi travaillent à partir de plusieurs indicateurs, notamment les taux de tensions, les données sociales et l'enquête sur les besoins de main d'œuvre.

Les taux de tension sont déterminés à partir d'un suivi assuré par la direction Études et Statistiques de DRTEFP Midi Pyrénées qui pointe les tensions sur le marché du travail en mettant en regard le nombre de demandeurs d'emploi (141547 en septembre 2009), le nombre d'offres d'emploi recensées par Pôle Emploi, la part des CDI (47,6%), l'évolution sur une année. Il s'agit d'une approche complètement économiste en termes d'offre et de demande. Sont identifiées 16 familles professionnelles « sensibles » c'est-à-dire dans lesquelles les employeurs risquent d'avoir des difficultés à trouver des salariés.

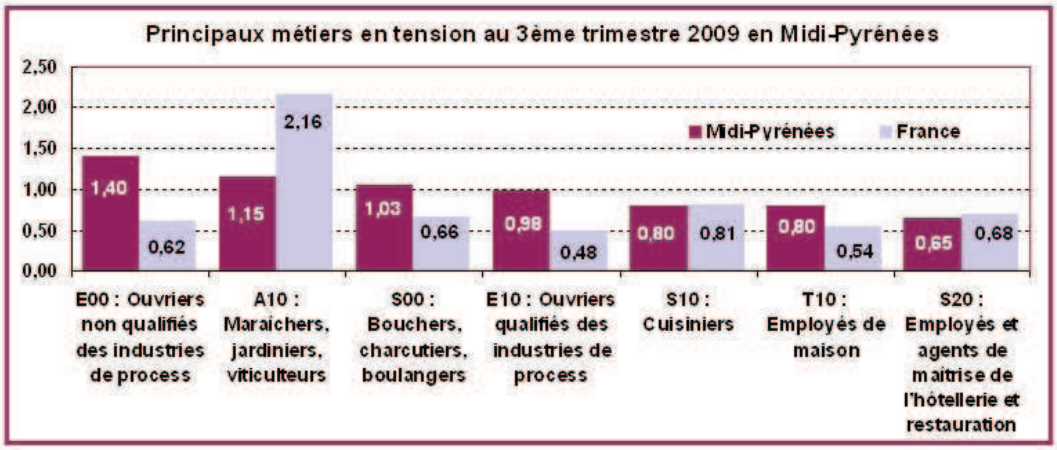


Illustration 1: source INSEE Midi Pyrénées
Lecture : Dans la famille de métier « maraîchers, jardiniers, viticulteurs, il y a en France 2,16 offres d'emploi pour un salarié au chômage, 1,15 en Midi Pyrénées.

Sur le tableau ci-dessus, apparaissent les familles de métiers pour lesquelles les offres d'emploi déposées à Pôle Emploi ont été plus nombreuses que les demandeurs d'emploi inscrits. Malgré la crise, les ouvriers qualifiés ou non des industries de process restent trop peu nombreux par rapport aux offres déposées par les employeurs, de même que les ouvriers agricoles, les bouchers ou les employés de maison. Cet indicateur est utilisé par le service public de l'emploi pour déterminer les métiers prioritaires pour des plans d'action, des formations de reconversion. Il présente l'avantage d'une photographie relativement précise des personnes et des postes disponibles à un instant t mais aussi des limites.

Prenons l'exemple des ouvriers des industries de process. On recensait fin septembre 2009, 2119 ouvriers des industries de process en Midi Pyrénées en catégories A et B, c'est-à-dire des personnes recherchant un emploi à temps plein ou partiel ayant travaillé moins de 78 heures au cours du mois écoulé, soit une augmentation de 19,8% par rapport à la même période de l'année écoulée, ce qui signifie 1133 inscriptions au cours de l'année. A la même date, il y avait eu 1088 offres déposées à Pôle Emploi depuis le début de l'année dont 12 % en CDI ou CDD de plus de 6 mois. Le nombre d'offres était en augmentation de 24,8% par rapport à l'année précédente.

Le calcul des taux de tensions apporte des informations importantes : le nombre de salariés disponibles a fortement augmenté, les offres d'emploi aussi, du moins en CDD. Mais le nombre d'inscrits ne diminue pas, il y a toujours autant d'inscrits (taux d'écoulement de 56%). Cela peut venir du type d'offres quand il s'agit de missions de courte durée, de CDD ou de la structure de la population active qui n'est pas prise en compte ici. En effet, les offres d'emploi ne sont pas forcément déposées à Pôle Emploi et ne sont pas forcément pourvues par des personnes inscrites comme demandeurs d'emploi. Un indicateur plus fin prenant en compte les déclarations uniques d'embauche et le nombre de salariés recensés sur ce métier dans la zone géographique apporterait plus de précision. Ces informations existent et sont accessibles aux dirigeants de Pôle Emploi et sous une forme simplifiée aux conseillers (Outil Mon Marché du Travail) mais à ma connaissance pas de manière dynamique et fine (précision des postes, date des informations).

Autres outils, les déclarations annuelles de données sociales (DADS) et les mouvements de main d'œuvre (MMO) : à partir des déclarations obligatoires faites par les entreprises, sont produits des chiffres précis sur les embauches, les licenciements, par emploi occupé sur l'ensemble des entreprises (DADS) et de manière plus détaillée sur les entreprises de plus de 50 salariés par mois (MMO).

Ces données permettent ainsi de savoir que, si les salariés sont majoritairement en contrat à durée indéterminée, ils sont embauchés dans 66,9% des cas en CDD, contrat qui est censé répondre à un besoin ponctuel de main-d'œuvre mais qui est utilisé dans nombre de cas comme une période d'essai rallongée.

Dans le secteur de la construction, les embauches se font plutôt en CDI mais il s'agit souvent d'un contrat particulier, puisqu'il prévoit une fin de contrat liée à la fin de chantier. Le secteur tertiaire est particulièrement concerné par les embauches en CDD (70,7%) à l'inverse de l'industrie (53,6%). Mais c'est dans l'industrie que les licenciements économiques sont plus nombreux : 3,7%. La part des démissions est un élément important et peu étudié. Elle peut être un indicateur

d'une certaine souplesse sur le marché du travail, les salariés prenant le risque de démissionner s'ils ont un autre poste en vue, puisqu'une démission ne leur permet que difficilement de bénéficier d'allocations chômage.

Enfin Pôle Emploi, ex-UNEDIC, réalise une enquête sur les mouvements de main d'œuvre (BMMO) en questionnant les entreprises sur leurs prévisions de recrutement. Il ne s'agit pas là à proprement parler d'une enquête sur les embauches puisqu'il ne s'agit que d'intentions à moyen terme.

Les outils statistiques sont multiples et la difficulté réside en partie dans le fait de les croiser, de les comparer d'autant qu'ils n'utilisent pas tous les mêmes nomenclatures et surtout ne sont pas toujours disponibles à l'échelle d'un territoire relativement restreint. Le référentiel des métiers utilisé par Pôle Emploi est fait de fiches métiers ayant une correspondance avec les familles de métiers de l'INSEE mais toute traduction comporte une perte d'informations. La saisie des offres d'emploi par les conseillers ne s'effectue pas en indiquant uniquement un code métier mais aussi des spécificités propres à un secteur d'activité, un type d'entreprise. Ces éléments ne sont pas pris en compte dans une équivalence avec les familles de l'INSEE qui sont elles aussi détaillées mais différemment.

Il s'agit d'une approche macro-économique de l'embauche en termes de volumes d'emplois, de chômeurs, d'offres d'emploi qui ne s'intéresse pas aux mécanismes précis des accès à l'emploi.

Ces problèmes de mesure d'un phénomène sont loin d'être anecdotiques si l'on se réfère au conflit récurrent entre le gouvernement et les statisticiens de l'INSEE et du Ministère du travail sur les chiffres du chômage. Les débats sur le nombre de créations d'emploi, le succès ou non d'une mesure pour l'emploi, le taux de chômage, le nombre d'emplois chez des particuliers illustrent la complexité de l'appréhension du phénomène.

Les embauches concernent 10 à 11% des salariés, pourcentage variable suivant les secteurs d'activité, avec un passage par le chômage pour une personne sur deux, et dans ce cas un fréquent changement de métier. L'essentiel des embauches est le fait d'entreprises de moins de 50 salariés, alors que ce sont plutôt les grandes entreprises qui emploient le plus.

1.1.2 L'EMBAUCHE, RÉVÉLATEUR DES DIFFÉRENTES FORMES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE.

L'embauche peut aussi être abordée sous l'angle des différentes formes de mobilité professionnelle. C'est ce qu'a fait Thomas Amossé de l'Insee à partir de l'enquête Emploi (Amossé 2003). Selon ses travaux, un quart des personnes ayant quitté leur emploi est au chômage, plus de la moitié travaille chez un autre employeur. Le cinquième restant a effectué un changement d'établissement au sein d'une même entreprise ou de la fonction publique, ce que l'on appelle la mobilité interne. Cela concerne 550 000 personnes notamment dans les grands groupes ou la fonction publique où un salarié sur dix change chaque année d'établissement.

La mobilité interne est stable depuis une dizaine d'années alors que la mobilité externe est affectée par les variations économiques. « *La mobilité diminue quand le chômage augmente* », note Thomas Amossé, elle varie de deux points entre 93-94 (11% des salariés présents sur le marché du travail l'année passée) et 2000-2001 (9%). La mobilité externe dépend des comportements des salariés qui se montrent prudents lors des ralentissements économiques mais la baisse des départs volontaires est plus importante que l'augmentation des « mobilités contraintes » : fin de CDD ou licenciements en période de dégradation de la conjoncture.

Les salariés des petites entreprises sont plus mobiles : 14% d'entre eux ne tra-

vaillent plus pour le même employeur un an plus tard contre 7,6% pour ceux des plus de 500 salariés. Il y a des secteurs professionnels qui affichent un turn-over important : l'hôtellerie restauration (26,5%), les arts et spectacles (19,6%), l'éducation, la construction (15,7%), le commerce ou l'agriculture mais aussi les services aux particuliers. On notera qu'il s'agit (sauf pour les arts et spectacles) des secteurs qui annoncent des difficultés de recrutement. Dans l'industrie, analyse Thomas Amossé, la gestion des ressources humaines offre un double visage : stabilité pour les salariés présents depuis longtemps dans l'entreprise, intense mobilité pour un volant de main d'œuvre flexible essentiellement composée d'intérimaires employés sur des postes d'ouvriers non qualifiés. Dans la fonction publique, la défense et l'éducation sont deux secteurs à forte mobilité interne (12% des professeurs).

La mobilité est différente suivant le niveau de qualification. « *Pour les ouvriers et employés non qualifiés, l'entrée dans la vie active est marquée par une forte instabilité professionnelle : rotation intense, durées de chômage courtes entre deux emplois. Les salariés les plus qualifiés sont en revanche ceux qui changent le moins souvent d'employeur en entreprise comme dans la fonction publique : 14% des cadres contre 31% des ouvriers et employés non qualifiés* ». Les cadres bénéficient plus de mobilités internes mais leurs mobilités s'accompagnent plus souvent de promotions internes et de changements géographiques.

La mobilité est plus importante en début de carrière : « *la moitié des personnes qui changent d'employeur dans l'année ont moins de deux ans d'ancienneté* », « *la moitié des salariés qui ont changé deux fois d'employeur sur les trois dernières années ont moins de dix ans de carrière, plus du tiers sont non qualifiés* ». En 2002, 40% des mobilités concernent des salariés en contrats courts.

Mobilité ne rime pas forcément avec précarité : 7,5% des salariés ayant changé d'employeur dans l'année ont vu le niveau de qualification de leur emploi progresser contre 0,5% des salariés restés dans le même établissement. En fait, entre

2001 et 2002, les deux tiers des promotions se sont effectuées à l'occasion d'un changement d'employeur contre la moitié dix ans plus tôt.

Stabilité familiale va de pair avec stabilité professionnelle : les mobilités sur le marché du travail sont plus fréquentes pour les célibataires que pour les personnes en couple notamment avec enfants. La mobilité volontaire ou subie est légèrement supérieure pour les hommes que pour les femmes (13,6% contre 12,4%). Elle est en fait identique avant l'arrivée des enfants et décroît plus vite pour les femmes que pour les hommes avec la parentalité (10,1% contre 8,8% pour les couples avec deux enfants).

On a vu que la mobilité externe se décompose en deux types de transitions : la mobilité emploi-emploi, la mobilité emploi-chômage. Là aussi, il y a des différences importantes notamment suivant les secteurs d'activité. En hôtellerie restauration, sur les 26,5% de salariés qui quittent leur établissement chaque année, 14,6% le font pour un autre emploi, 10,3% sont au chômage (1,6% restent dans la même entreprise). Dans le commerce, les proportions sont de 8,1% pour un emploi, 5,5% au chômage, 1,6% en mobilité interne.

Pour les salariés qui se retrouvent au chômage, la durée de celui-ci va être très différente suivant qu'ils sont jeunes ou non, hommes ou femmes, qualifiés ou non.

11,4% des femmes sont au chômage contre 9,3% des hommes. 41% des personnes sont au chômage depuis plus d'un an, 21% depuis plus de deux ans ou plus. Hommes et femmes ont des risques comparables de rester durablement à la recherche d'un emploi mais passés 30 ans, alors que les hommes continuent à chercher, les femmes quittent plus souvent le marché du travail. Les salariés âgés restent plus longtemps au chômage : 60% des plus de 50 ans cherchent depuis plus d'un an, 40% depuis plus de deux ans.

La mobilité professionnelle concerne plutôt les salariés des petites entre-

prises et touche particulièrement certains secteurs comme l'hôtellerie restauration, l'éducation, la construction, le commerce ou l'agriculture qui sont aussi des secteurs qui connaissent des difficultés de recrutement. Les cadres sont moins mobiles que les ouvriers ou les employés, les salariés jeunes plus que les plus âgés. La mobilité peut être directe emploi-emploi ou passer par le chômage. Celui-ci touche plus les femmes que les hommes et dure moins d'un an pour 69% des salariés et plus de 2 ans pour 21%.

1.1.3 UNE PERSONNE SUR SIX EN TRANSITION CHAQUE ANNÉE

Plus généralement, on peut noter que l'on assiste à une multiplication des transitions, à une dé-standardisation et à une individualisation des trajectoires (Gautié 2003).

Multiplication parce qu'elles concernaient en 2001 17% de la population active contre 12% en 74/75 voire même plus : le nombre des personnes ayant un désir de transition (déclarant rechercher un autre emploi) a été multiplié par deux dans la même période. Les transitions se sont également modifiées : on passe plus souvent par la case chômage : dans un cas sur cinq en 74/75, un cas sur deux en 2000.

Les risques de perdre son emploi ont fortement augmenté pour ceux qui ont le moins d'ancienneté. Et les transitions sont souvent vécues sur le mode négatif, même lorsqu'elles sont volontaires et correspondent à une insatisfaction du travail en cours. Elles sont perçues comme un risque par l'intégration d'un potentiel chômage de longue durée.

Même si les transitions se sont multipliées, il peut être important de prendre garde à « *l'utopie de l'hyper-mobilité* », rappelle Jérôme Gautié. En France la tendance générale est à une augmentation de l'ancienneté moyenne dans l'emploi : 11

ans en 2001 contre 10 en 1992. Elle est légèrement plus élevée que dans le reste de l'Europe (10,6 années en moyenne), beaucoup plus qu'aux États-Unis (6 ans). Elle est en hausse pour les femmes (9,7 années en moyenne) et en baisse pour les hommes (11,1). Elle est plus longue dans les services publics, les industries manufacturières, moins longue dans les télécoms, la construction, les assurances, les banques... Elle est surtout très différente suivant les tranches d'âge : 17 ans chez les plus de 44 ans, 8,4 ans chez les 15-44 ans, 2 chez les 15-25 ans. Denis Clerc évoque une « *structure de l'emploi en oignon* » (Clerc 2001) : à la périphérie on trouve les précaires « *vite embauchés, vite remerciés* », au centre les pérennes « *immuables, installés* ». Quand l'économie reprend comme en 97/2001, une partie des premiers quittent les couches périphériques pour aller vers le centre et se stabiliser. A l'inverse, en cas de restructurations, une partie du cœur est expulsée vers la périphérie et le chômage et les emplois précaires. Les trajectoires des uns et des autres se croisent peu : « *les salariés de la banque n'ont pas le même destin que ceux de la restauration* ». Denis Clerc relativise cependant la nouveauté de cette précarité d'une partie de la population : y compris pendant les Trente Glorieuses, les ouvriers agricoles ou ceux du textile connaissaient les conséquences d'une législation sur les licenciements beaucoup plus souple qu'aujourd'hui, et les indemnités étaient maigres. Mais la différence fondamentale selon lui tient non pas dans une évolution structurelle de la société salariale, mais dans une montée du chômage qui change les relations employeurs-employés. Pendant les Trente Glorieuses, la pénurie de main-d'œuvre rendait moins douloureux des licenciements qui ne se traduisaient pas par un chômage de longue durée. Autre point essentiel : la diminution du salaire médian en francs constants amène selon Denis Clerc à une paupérisation laborieuse qui modifie les relations salariales.

La crise récente a conduit un plus grand nombre de personnes à s'inscrire au chômage ou à changer de poste. Sa gravité et le nombre de fermetures d'entreprises dans certaines régions sinistrées a un impact plus structurel sur l'accès à l'emploi. D'une part, dans un certain nombre de cas, les entreprises n'existent plus

et ne peuvent donc recommencer à employer. D'autre part, il y a des effets induits de licenciements économiques massifs sur le reste de l'économie qui raréfie les postes disponibles.

L'accès à l'emploi concerne donc de plus en plus de personnes présentes sur les marchés du travail ou souhaitant y accéder mais cela reste pour la plupart des gens un moment rare, qui se reproduit moins d'une dizaine de fois dans une vie, pour certains deux ou trois fois, qui n'implique pas dans tous les cas ou pour tout le monde un passage par la case chômage.

Louis Chauvel a étudié les impacts sur une trajectoire des premières années de la vie professionnelle (2002).

« *Les gens arrivant dans une bonne conjoncture ont plus de chances de connaître une mobilité ascendante sur une trajectoire plus favorable que d'autres ayant commencé dans une position plus difficile qui connaîtront certainement une croissance par rapport à cette situation d'entrée mais, celle-ci étant plus basse, leur trajectoire ascendante s'effectuera sur une échelle plus basse* ». Un phénomène qu'il qualifie de scarification et qui est confirmé par l'enquête menée par le CEREQ sur les générations 92 et 98 auprès de 55000 jeunes : un premier emploi dégradé a des conséquences sur les années suivantes et sur la poursuite de la carrière si le contenu du poste est dévalorisé. Le type de contrat en revanche ne semble pas avoir d'incidence.

La question est de savoir si les modes d'embauche jouent un rôle sur le déroulement d'une carrière dans une entreprise mais aussi sur la suite de la trajectoire d'une personne. Cela impliquerait entre autres explications, qu'il existe une hiérarchie symbolique des modes d'accès à l'emploi, idée développée par Anne-Chantal Dubernet-Hardy comme nous le verrons un peu plus loin (Dubernet 1996), et que celle-ci marquerait les individus, notamment induisant une plus ou moins grande valeur ce qui pourrait avoir un impact sur la considération par les pairs, ou supé-

rieurs hiérarchiques.

Par ailleurs, le salarié gardera en mémoire cette transition et son déroulement s'il doit en envisager une autre. Cela aura donc des conséquences sur son éventuelle mobilité professionnelle. Il paraît donc intéressant d'étudier plus finement ces histoires d'embauches que certains qualifient de transitions, leur donnant ainsi une place plus prépondérante dans les trajectoires des individus.

L'entrée dans la vie active : une embauche mémorable

On a vu plus haut que quatre embauches sur dix recensées par l'URSSAF concernent les jeunes de moins de 26 ans. On sait peu de choses de plus sur ces embauches elles-mêmes mais de manière indirecte, les travaux du CEREQ sur les jeunes sortis du système scolaire permettent de comprendre comment ils trouvent leur premier emploi. Sur les 1,2 million de jeunes sortis du système scolaire en 2001, 54 000 ont été interrogés par 150 enquêteurs au cours d'entretiens de 20 minutes (Centre d'études et de recherches sur les qualifications (France) 2002).

« *94% d'entre eux ont occupé au moins un emploi depuis la fin de leur formation. La moitié a mis moins de deux mois pour accéder à son premier emploi. La moitié a occupé ce premier emploi plus de 14 mois* », notent les auteurs du rapport du CEREQ.

Il y a de fortes différences entre les jeunes suivant leur niveau de diplôme. Là où les titulaires d'un bac +2 trouvent rapidement, les moins diplômés mettent nettement plus longtemps à accéder à l'emploi que l'ensemble de la génération. (23% d'entre eux attendent plus d'un an). C'est le type de diplôme qui compte aussi plus que son niveau : par exemple, les titulaires d'un CAP ou d'un BEP industriel sont embauchés dans les six mois qui suivent la fin de leurs études à 80%. Dans les deux tiers des cas les premiers emplois obtenus sont temporaires.

Le commerce est le secteur qui recrute le plus de jeunes débutants (18% des premiers emplois), suivi de la santé et l'action sociale ou les services aux

particuliers (qui comprennent l'hôtellerie restauration). La moitié des jeunes interrogés n'ont jamais été au chômage après leur sortie du système scolaire, 20% ont connu une ou deux périodes de chômage qui ont duré au total moins de six mois. Là encore, il y a de très fortes variations suivant les diplômes obtenus. Les jeunes femmes sorties au-dessous du niveau BEP ou CAP connaissent une période de chômage qui se prolonge au delà d'un an dans la moitié des cas (1/20 pour les diplômés d'écoles d'ingénieurs ou de commerce). Les démarches effectuées pour trouver un emploi sont les candidatures spontanées auprès d'un employeur (75% des cas) devant la réponse à une offre d'emploi. L'interrogation du CEREQ ne permet pas de mettre en évidence l'éventuelle mobilisation des réseaux personnels.

Elle permet en revanche de savoir que 46% des jeunes en emploi restent au sein du même établissement employeur durant leurs deuxième et troisième années de vie active, c'est-à-dire que 54% d'entre eux ont eu au moins une autre expérience d'embauche. Un quart d'entre eux changent néanmoins de contrat de travail. Trois ans après leur sortie du système scolaire, 80% des jeunes sont en emploi et 10% au chômage avec des différences très importantes suivant qu'ils sont qualifiés ou non. Les non qualifiés sont 59% à occuper un emploi, 26% au chômage.

Les trajectoires se dé-standardisent et s'individualisent. Elles sont de plus en plus fréquentes (17% de la population active en 2001 contre 12% en 74-75) mais l'ancienneté moyenne augmente (11 ans en 2001).

L'accès à l'emploi reste un moment rare pour la plupart des gens, moins d'une dizaine de fois. Les conditions d'accès à l'emploi peuvent être des scarifications, notamment les premières des jeunes dont les conditions et le contexte sont déterminants pour la suite de leur trajectoire professionnelle.

L'embauche concerne plus souvent des jeunes, plus souvent des personnes travaillant dans des secteurs professionnels à fort turn-over, dans des petites entreprises.

1.2 Comment se construit une embauche ?

Nous avons vu plus haut que les travaux existants se différencient suivant le type de public étudié (salariés, employeurs, intermédiaires), suivant la question à laquelle ils cherchent à répondre (combien, pourquoi, avec quelles conséquences tel ou tel type de moyen est-il utilisé ?).

A première vue, les rayonnages des bibliothèques et librairies regorgent d'ouvrages sur le travail, l'emploi et on pourrait imaginer que tout avait été dit, écrit, analysé, commenté sur le sujet. Sur les réseaux sociaux, les parutions sont plus récentes mais tout aussi nombreuses et il est difficile d'échapper à l'affirmation de l'importance des réseaux sociaux dans nos sociétés actuelles, affirmation péremptoire et définitive qui permet à nombre d'intervenants d'évacuer la question en la balayant sous le tapis. Les ouvrages en question sont plutôt à classer au rayon développement personnel ou gestion, ils utilisent parfois des travaux sociologiques ou économiques mais pour étayer des conseils, des manuels pratiques, la référence en la matière restant « le » Porot, 29° édition en 2009 (Forsé 1997)(Porot et Pialot 2008)'activité d'un cabinet spécialisé dans ce domaine. Ce type de littérature pourrait faire l'objet d'une analyse intéressante mais ce n'est pas l'objet de cette recherche.

Il s'agit ici de s'intéresser aux travaux sociologiques et parfois socio-économique sur la question de l'emploi, de l'embauche et des réseaux sociaux. Cet état des lieux tentera de proposer des clés de catégorisation et d'analyse de ces travaux pour permettre de mieux comprendre les enjeux qu'ils recouvrent. Il s'agira aussi de montrer ce qu'ils n'abordent pas et notamment de proposer une approche théorique différente d'un problème souvent évacué.

Commençons par l'emploi. On peut distinguer les travaux existants dans le temps en fonction de leur approche ou non du chômage. En effet, dans les périodes de fort accroissement du chômage, cette thématique et celle des risques

d'exclusions qu'il entraîne s'est fortement développée. Les recherches menées sur ce thème privilégient soit une approche liée à la conjoncture économique : la part du chômage, soit en termes de marché : les propos économiques, soit de trajectoires : les catégories socio-professionnelles, les professions, les qualifications. Et l'on assiste à la montée du thème des discriminations. Mais ces travaux aussi intéressants soient-ils ne parlent que de manière elliptique de l'embauche.

D'autres travaux s'intéressent à l'accès à l'emploi. On peut donc les catégoriser à partir du terrain étudié, salariés, employeurs, intermédiaires mais aussi des méthodes utilisées : qualitatives, quantitatives, études de textes, suivant les lieux où ils ont été produits : États-Unis sur les traces de Granovetter, France plutôt sur les aspects chômage, discriminations.

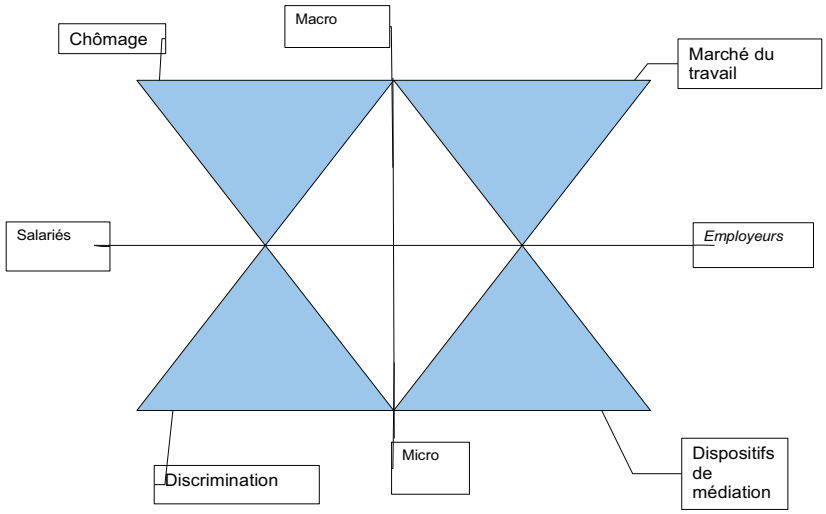


Illustration 2: Thématiques des travaux sur l'emploi en fonction du type d'approche (macro ou micro) et du type de public étudié.

Le schéma 2 illustre le fait que les angles de recherche des travaux recensés sont liés au type d'approche (macro ou micro), voire aux méthodes (qualitatives

ou quantitatives) mais aussi au type de public étudié. Les études partant des salariés avec une approche macro, des enquêtes quantitatives vont être souvent axées sur le chômage, alors que celles adoptant une méthode qualitative s'intéressent plus au problème sous l'angle de la discrimination. Côté employeur, c'est l'équilibre du marché du travail qui est l'angle choisi le plus souvent dans les enquêtes quantitatives, le fonctionnement des intermédiaires du marché du travail faisant plutôt l'objet d'enquêtes qualitatives.

Les travaux sur les relations et l'embauche ont permis de comprendre le poids des relations dans les embauches, les conséquences de ces choix, les caractéristiques des salariés et des employeurs. Nous commencerons par les travaux qui se sont centrés sur les relations pour aborder ensuite ceux qui avaient comme objectif de comparer dispositifs et relations. Nous verrons ensuite les travaux existants sur l'embauche en tant que relation spécifique, puis sur la construction des relations économiques.

A tout fondateur tout honneur, cette présentation non exhaustive des principaux travaux qui ont servi de socle à la recherche présentée ici commencera par ceux de Granovetter qui, s'il n'a pas inauguré la réflexion sur cette question, a catalysé les apports de travaux existants et a changé la manière de voir l'embauche par une enquête sociologique de terrain.

1.2.1 Embauche et relations : combien, qui, quelles conséquences ?

Getting a job : le texte fondateur

En 1974, est publiée aux éditions du Harvard College de Cambridge, Massachusetts, la thèse d'un jeune homme de 30 ans qui, très méthodiquement, s'attache à mettre en péril les principes économistes d'analyse du fonctionnement des marchés par une étude de la manière dont les gens trouvent un emploi.

« Getting a job, a study of contacts and careers », ouvrage de moins de 200 pages qui n'a jamais été traduit en français, était la pierre fondatrice d'une œuvre consacrée à l'analyse des marchés à travers des critères sociologiques. Parfois citée, souvent utilisée, l'analyse fournie par Mark Granovetter au cours de cet ouvrage est aujourd'hui passée dans le sens commun avec toutes les déformations que l'on peut imaginer. Revenir au travail initial et à ses conclusions s'avère nécessaire pour quiconque envisage de poursuivre une recherche en sociologie de l'emploi et des réseaux.

Quelle était donc la question de départ de Mark Granovetter ? Il s'intéressait à la manière dont les individus sont au courant des opportunités qui vont ensuite se transformer pour eux en emplois. Comment ont-ils accès à l'information sur les postes vacants, par quels moyens partant du constat qu'il est très difficile de connaître exactement le marché de l'emploi même pour des agences gouvernementales avec des moyens importants. Les analyses classiques basées sur des théories économiques de l'équilibre des marchés par les prix interviennent au niveau macro-économique pour mettre en regard une offre et une demande en perpétuelles variations et adaptations l'une par rapport à l'autre, mais ne n'intéressent pas à la manière dont se fait la liaison entre les travaux à faire et les gens susceptibles de les accomplir. S'il s'agit « simplement » d'un mécanisme de marché, pourquoi par exemple les « blacks » sont-ils sous employés y compris en périodes de fortes tensions sur le marché du travail ?, s'interroge Granovetter.

L'hypothèse de Mark Granovetter est que le nœud du problème se situe dans les relations sociales, dans le réseau que peut mobiliser telle ou telle personne pour avoir accès à des informations sur des emplois vacants. Déjà à son époque, des travaux ont montré l'importance de ces réseaux pour trouver un emploi. Il cite notamment des études sur les cols bleus qui distinguent les méthodes formelles et informelles de trouver un emploi, les premières permettant 20% des placements, les secondes 60 à 90%. Par informelles, on entend les amis, les relations, les candidatures directes, par formelles les agences publiques et privées de placement,

les annonces. Pour Granovetter, c'est la part importante des relations dans les moyens de trouver un emploi qui rend intéressante une approche sociologique plutôt qu'économique. Il semblerait que plus que les caractéristiques propres des emplois, ce soit la réelle transmission de l'information sur les emplois disponibles qui compte.

Mark Granovetter va aller plus loin que ses prédécesseurs dans l'analyse de ce phénomène. Il s'intéresse à l'origine, la nature, la permanence des liens interpersonnels permettant la transmission de l'information. Cela implique un questionnement très précis sur ces points, sur les circonstances dans lequelles les liens ont été noués, renouvelés, entretenus, mobilisés, sur la manière dont ces contacts se sont trouvés en possession de l'information clé. Il veut vérifier si ces aspects varient en fonction des caractéristiques du marché ou de changement d'emploi.

L'analyse porte sur ceux que l'auteur qualifient de PTM workers (professional, technical, managerial workers) c'est-à-dire les cols blancs hommes d'une ville du Massachusetts de taille moyenne (98000 habitants), Newton. Pourquoi uniquement les cols blancs ? Pour écarter la variable classe sociale tout en choisissant un échantillon suffisamment général, explique-t-il. Le choix de la ville est dicté par sa proximité géographique avec Cambridge et par la possibilité d'avoir accès à des annuaires des nouveaux arrivants. Il va donc se centrer sur les hommes ayant eu un changement d'emploi récent hors de leur entreprise initiale et accompagné d'une mobilité géographique ce qui soulève quelques questions formulées par l'auteur lui-même : il évoque l'impossibilité gênante de n'avoir pu mener aussi des entretiens avec les employeurs, le fait qu'en ne s'intéressant qu'aux gens qui ont changé, on ne voit que ceux qui ont trouvé un autre emploi et non ceux qui ont essayé sans succès ni ceux qui ont eu vent d'opportunités et qui ne les ont pas saisies et enfin le fait d'exclure les mobilités internes aux entreprises (10% des cas selon des études précédentes).

Granovetter distingue trois types de moyens utilisables par les personnes à la recherche d'un emploi : les moyens officiels, les contacts personnels, les candidatures directes. Les moyens officiels rassemblent les annonces, agences de placements y compris consultants, entretiens obtenus par l'intermédiaire d'universités ou d'associations professionnelles. Le chercheur d'emploi utilise dans ce cas les services d'un intermédiaire impersonnel entre lui et l'employeur potentiel. Impersonnel signifie en l'occurrence soit l'absence de tout contact personnel (petite annonce de journal) soit le passage par un individu spécialement désigné comme un intermédiaire de l'emploi.

Les contacts personnels impliquent qu'il y ait eu un individu connu personnellement par le candidat avec lequel celui-ci a été en contact au départ dans un contexte sans rapport avec la recherche d'information sur du travail et qui ait fourni un renseignement sur le poste actuel ou l'ait recommandé à quelqu'un. Les candidatures directes ou spontanées sont considérées comme telles dans cette étude quand elles ne font pas suite à une information particulière sur un recrutement. Les résultats généraux sont les suivants : 56% des enquêtés ont trouvé par des contacts personnels, 18,8% par des moyens officiels dont 9,9% par des annonces, 18,8% par des candidatures spontanées, 6,7% par des moyens combinant les autres catégories.

On peut se demander pourquoi un individu utilise une méthode plutôt qu'une autre même si parfois il en a mobilisées plusieurs avant de trouver un emploi. La plupart des individus déclarent préférer utiliser leurs réseaux personnels de même que les employeurs disent donner la préférence à cette méthode de recrutement. Cela signifierait que les conditions économiques ont moins d'influence que l'on pouvait le supposer sur les manières dont sont mis en relation des personnes et des emplois si, même sur des marchés du travail tendus, les employeurs sont obligés de faire appel à d'autres méthodes.

A entendre les enquêtés, leurs préférences seraient le résultat d'une sorte de

calcul coût-bénéfice (meilleure qualité prétendue des informations fournies par le réseau) mais cette image d'un chercheur d'emploi conduisant sa recherche en fonction de principes rationnels va être mise à mal par Granovetter. Il constate néanmoins que les personnes qui utilisent les contacts personnels sont plus souvent satisfaites des emplois trouvés, que ceux-ci débouchent sur des revenus plus élevés alors que les candidatures spontanées débouchent le plus souvent sur des salaires peu élevés.

Si l'on s'intéresse aux causes de vacance des emplois occupés, elles sont au nombre de trois : recrutement pour remplacer un poste existant, création d'une nouvelle activité, reconstitution d'un emploi par agrégation de tâches séparées. Les postes les plus désirables semblent figurer dans la catégorie des emplois nouvellement créés. Or ils sont trouvés le plus souvent par contact personnel. De la même manière, il y a moins de personnes souhaitant changer d'emploi parmi celles ayant utilisé des contacts personnels que parmi les autres.

Pourquoi tous salariés ne trouvent-ils pas un emploi par relations ? Granovetter voit là un effet de la structure sociale. Certaines personnes ont de bons réseaux, d'autres non. Il va donc essayer de préciser dans quelles circonstances un individu donné va avoir ces contacts déterminants. Selon lui, un des déterminants les plus importants du comportement de quelqu'un est sa position dans un réseau social, c'est-à-dire non seulement ses amis mais aussi les amis de ses amis, etc. Cela ne signifie pas que la culture et la personnalité n'ont pas d'impact sur la structure mais simplement que cet impact n'est ni systématique, ni prévisible. Cela ne veut pas dire non plus que les personnes ne font pas de choix : elles ne prennent pas toutes les opportunités, ne diffusent pas les informations à tous.

Les facteurs structurels identifiés par Granovetter comme jouant un rôle dans le type de réseaux d'une personne sont : son âge (plus d'impact des contacts personnels chez les gens jeunes pour les cols bleus, mais moins pour les cols

blancs de Newton), le type d'emploi occupé, la situation de la personne au moment du changement (nécessité de confidentialité ou pas). Il note que les personnes qui n'ont pas trouvé leur emploi par un contact personnel auraient aimé le trouver ainsi mais en furent empêchés par des facteurs structuraux.

Pour les analyser, Granovetter va à la fois approfondir son analyse au niveau micro en essayant de savoir dans quelles situations les informations sur un emploi sont transmises, le type de relations qui unissent les enquêtés et leurs contacts, l'origine des ces liens et la manière dont ils sont entretenus. Mais il s'intéresse également au niveau macro puisque ces réseaux sont encastrés dans des structures sociales qui permettent de comprendre les caractéristiques des relations et des réseaux qui facilitent la transmission de l'information mais aussi puisqu'ils dépendent des causes de vacance des emplois. De la même manière, il analyse l'impact des précédents emplois sur le poste actuel. Il ne s'agit donc pas pour lui de se limiter à l'instant « t » mais de s'intéresser au court terme et au long terme.

Les pistes défrichées par Granovetter dans cette étude sont nombreuses. Il a notamment approfondi ses recherches autour des contacts personnels qu'il a divisés en deux catégories : les contacts familiaux qu'il qualifie de liens forts et les contacts professionnels (liens faibles). Selon lui, les deux catégories sont relativement exclusives l'une de l'autre et les contacts professionnels ou faibles sont plus performants pour trouver un emploi, du moins pour les cols blancs.

A l'intérieur des contacts professionnels, il distingue les employeurs ou responsables directs (21% de l'ensemble des contacts professionnels), les collègues d'une même entreprise (36%), les collègues d'autres entreprises (25,7%), les enseignants (17,3%). Comment ces personnes avaient-elles eu l'information sur l'emploi offert : 33,1% étaient les futurs employeurs ou responsables, 37,7% travaillaient dans l'entreprise sans y être responsable, 19,9% par une connaissance de travail.

Les contacts familiaux s'avèrent plus efficaces en cas de changement radical

de carrière où les contacts professionnels peuvent être insuffisants.

La circulation des informations ne se fait pas suivant des modèles mathématiques aléatoires. Le fait de fournir une information à un tiers sur un emploi ne peut être modélisée suivant des calculs classiques notamment parce qu'un emploi ne reste pas forcément longtemps disponible et qu'une fois pourvu, la circulation d'information tend à s'interrompre rapidement.

Pourquoi dans ces circonstances les gens sont-ils motivés pour donner des infos sur l'emploi ? Ce n'est pas l'intensité des liens qui pousse à fournir des informations à un tiers, il semble au contraire à Granovetter qu'il y ait une tendance structurelle à obtenir de meilleures informations par ceux avec lesquels on est en contact faible de la même manière que Rapoport et Horvath ont montré que des informations transmises par des liens faibles ont plus de chances d'arriver à des personnes différentes que par des liens forts.

Granovetter mesure l'intensité des liens à leur fréquence distinguant des contacts fréquents (deux fois par semaine ou plus), occasionnels (plus d'une fois par an) et rares (une fois par an ou moins). Il explique l'intérêt des liens faibles par le fait que les gens ont plus de chances d'évoluer dans des sphères différentes et donc de pouvoir enrichir mutuellement leurs informations, émet l'hypothèse d'une gêne potentielle à être placé ou recruté par des proches parce que cela risquerait de compliquer les relations. En situation de difficulté, les gens vont cependant avoir plus tendance à faire appel à leurs proches qu'à de simples connaissances.

Faire passer une information est parfois vu par les enquêtés comme un moyen de faire une faveur à quelqu'un. Les motivations de transmission de ces informations vont de la simple envie de travailler avec quelqu'un au fait de recruter des alliés dans une entreprise ou un service en passant par celui de se faire reconnaître par des collègues ou des clients comme quelqu'un de capable (qui a fourni le bon candidat). Mais toutes les informations ne sont pas directes. La

longueur des chaînes qui ont permis la transmission des informations sur un emploi vacant donne une idée du nombre de personnes ayant entendu parler de celui-ci. Il n'a pas trouvé de chaînes de plus de quatre intermédiaires et dans 84% des cas, il s'agit de chaînes à 0 (information transmise directement) ou un intermédiaire. Parmi les personnes qui ont trouvé un emploi par l'usage de chaînes longues, on trouve plus de jeunes, de personnes non satisfaites de leur emploi, peu payées, personnes sans emploi auparavant. Il lui semble que ceux qui utilisent des chaînes longues sont moins bien placés sur le marché du travail ce qu'il rapproche des résultats en termes de satisfaction, revenus etc des emplois trouvés par des moyens officiels. Les longueurs de chaînes peuvent constituer de bons indicateurs de la distance sociale.

S'éloignant un peu de la micro-analyse, Granovetter s'interroge aussi sur la manière dont les emplois deviennent vacants ou sont créés. Il parle de chaînes de vacance, puisque des postes sont libérés en chaîne par ceux qui en trouvent d'autres jusqu'à l'arrivée dans la chaîne de quelqu'un qui n'avait pas encore d'emploi. Il s'appuie alors sur les travaux d'Harrison White (1970). Son enquête lui a permis de déterminer que 58% des postes trouvés par candidature spontanée sont des remplacements, 31,4% de ceux trouvés par des moyens officiels sont des postes similaires à des emplois existant dans l'entreprise qui en augmente le nombre, 43,3% des postes trouvés par contacts personnels sont des postes nouvellement créés. Ce qui explique en partie pourquoi ces derniers types de contacts donnent plus satisfaction aux recrutés. L'employeur peut même être amené à concevoir un emploi en fonction d'une personne susceptible de le remplir.

L'analyse des chaînes de vacance butte sur plusieurs obstacles notamment le fait qu'un seul poste peut être remplacé par deux postes ou être supprimé… Mais elle s'avère intéressante parce qu'elle rappelle l'interdépendance des situations : on ne peut occuper un emploi qui l'est déjà.

Les différents emplois occupés par une personne ne sont pas sans liens puisque la plupart des emplois sont trouvés par réseaux de connaissances acquises en grande partie lors d'expériences professionnelles antérieures. C'est un des éléments qui met à mal les théories économiques classiques sur le marché du travail : la rencontre entre un employeur et un employé n'est pas le fait d'une simple adéquation de l'offre et de la demande par la « main invisible », c'est le fait que deux personnes aient eu des réseaux interconnectés qui leur permet de se rencontrer pour une collaboration. La manière de trouver un emploi est très liée aux emplois précédents, à leur durée.

Enfin l'analyse des conditions de maintenance ou de construction des liens sociaux permet de mettre en évidence l'encastrement dans une structure sociale : les liens sont maintenus ou réactivés à l'occasion de manifestations collectives professionnelles ou familiales, rituelles. Ce qui explique l'effet cumulatif des relations. Plus quelqu'un aura traversé de contextes professionnels ou sociaux différents, plus il aura acquis de contacts mobilisables comme médiateurs pour une prochaine mobilité. Autre aspect de l'effet cumulatif : les personnes réutilisent souvent les mêmes moyens de trouver un emploi à chaque changement. C'est encore un argument qui met à mal la théorie économique classique puisque cela démontre qu'il y a un lien entre différents événements qui ne peuvent être perçus comme des échanges instantanés.

« Getting a job » marque les fondations du travail de recherche accompli par Mark S. Granovetter au cours des années suivantes sur l'analyse des mécanismes de marché avec des outils sociologiques. L'ouvrage cité est en général la publication de 1974 mais en 1995 une nouvelle édition de « Getting a job » reprend l'intégralité du texte précédent et des annexes. La pagination n'est pas modifiée mais quatre ajouts sont faits par Granovetter : une introduction supplémentaire, une postface de 40 pages, une bibliographie et la mise en annexe de son texte sur l'encastrement publié en France dans « *Les marchés autrement* » (Granovetter 2000), puis dans « *Sociologie économique* » (Granovetter 2008).

L'objet de la postface est de faire un état des lieux des recherches menées sur le sujet depuis 1974 et publiées en langue anglaise, et de proposer un « agenda », des pistes de recherches pour la suite.

Granovetter note en préambule que, si la recherche menée sur la manière dont les gens sont embauchés est importante en volume, elle reste très ciblée. Comme par le passé, « *les recherches en économie et sociologie évoluent séparément comme des bateaux qui se croisent dans la nuit* ». Il perçoit quand même une forme de communauté autour du thème des inégalités même si il y a des différences d'hypothèses, de méthodes, de discours qui tendent les relations.

Concrètement, il semble que toutes les recherches postérieures aux siennes aient confirmé le fait que l'on trouve souvent un emploi grâce à des informations fournies par son réseau social. Les différences dans les pourcentages sont liées selon lui à des difficultés de comparaison entre des études qui ne partent pas des mêmes questions, des mêmes catégories. Par exemple, il détaille le problème posé par la prise en compte des gens qui trouvent un emploi sans en avoir cherché soit 34,4% des personnes qu'il a interrogées. Si l'on ne fait des études que sur les gens qui ont cherché un emploi, on introduit des biais statistiques et méthodologiques fondamentaux. Il reste tout de même un certain nombre d'études qui ne trouvent pas les mêmes résultats que Granovetter, par exemple celle du département du travail américain qui n'attribue que 27,4% des embauches aux contacts. Granovetter cite en revanche plusieurs études qui ont confirmé ses découvertes et les ont étendues à des quartiers pauvres, des populations noires, des femmes, ou à d'autres pays comme le Japon (Watanabe 1987). Il en déduit donc que *« malgré la modernisation, les technologies, l'allure vertigineuse des changements sociaux, il y a une constante dans le monde, c'est que l'endroit et la manière dont nous passons nos heures de travail, la plus grande part de la vie de la plupart des adultes dépendent beaucoup de la manière dont nous sommes insérés dans des réseaux de contacts sociaux – les connaissances, amis et relations ne sont toujours pas invalidés par des propositions sans fin de mettre en rapport les gens et les emplois par*

un quelconque procédé automatique comme un rapprochement national informatisé » (1995:141).

Les recherches ultérieures ont tenté de répondre à trois questions : comment, pourquoi et quand les contacts jouent-ils ce rôle ? Il s'intéressera lui-même en conclusion à une quatrième interrogation qui lui paraît centrale : comment les réseaux affectent-ils l'égalité des opportunités et pourquoi est-ce qu'il a des groupes de personnes compétentes qui sont perdantes du simple fait de ne pas être connectées ?

Selon Mark Granovetter, le côté irréel qui caractérisait les théories économiques de la recherche d'emploi s'est atténué notamment du fait de la prise en compte des employeurs et de la remise en cause de l'idée d'une transparence du marché de l'emploi par les offres publiées. Mais deux réalités lui paraissent toujours contournées : l'impossibilité de tester des modèles qui, lorsqu'ils seraient assez simples pour le faire, sont manifestement faux, le peu de travaux sur les restrictions de salaires (reservation wages), sur les offres acceptées et refusées si l'on excepte une étude de Blau (1992) qui montre que les premières ne jouent que peu sur les secondes. Cela s'explique selon l'auteur par le fait que le salaire ne reflète pas tous les éléments non pécuniaires d'un emploi et que les travailleurs acceptent presque toujours une offre quand elle leur est proposée. Ce qui fait écho aux travaux de Devine et Kiefer (Devine et Kiefer 1991) pour lesquels les chercheurs d'emploi ciblent leurs efforts sur des marchés où presque tous les emplois leur semblent acceptables, la durée de chômage étant essentiellement liée à la probabilité qu'une offre se propose. Granovetter réfute cet argument au titre que les travaux sont toujours centrés sur les gens qui sont en recherche et notamment sur le chômage et ses conséquences, par exemple sur les incidences de l'indemnisation des chômeurs, sur le fait de les percevoir comme des périodes productives dans la lignée des keynésiens.

Le problème est en fait de trouver des non chercheurs d'emploi et de pouvoir

les étudier mais la proportion de 30% semble au moins confirmée. A tel point, qu'il semble que Campbell et Rosenfeld (1985) aient raison de déclarer que « ne pas chercher est le moyen de recherche le plus fréquemment utilisé » par ceux qui sont embauchés. On peut noter qu'à Tokyo, cela concerne 49% des embauches, 63,8% pour les dirigeants.

Une étude canadienne menée par Osberg en 93 a montré que ce phénomène est également vrai chez des chômeurs, même si on peut lui reprocher quelques erreurs méthodologiques. Selon lui, alors que plus de 60% des chômeurs recensés au mois de janvier n'avaient fait aucune recherche active, un sur 8 avait trouvé un emploi en février (Osberg 1993).

Campbell et Rosenfeld vont jusqu'à dire que plus quelqu'un est hors du marché du travail depuis longtemps plus il a de chance de trouver du travail sans recherche active, citant par exemple le cas de femmes qui ne reprennent un emploi qu'à l'occasion d'un événement fortuit, d'une opportunité.

Ces personnes qui trouvent un emploi sans en chercher ont peu été étudiées. Dans un tableau non publié de « Getting a job », Granovetter affirme avoir recensé 82,5% de non chercheurs qui auraient trouvé un emploi par contacts personnels contre 45,4% pour des personnes en recherche active. D'où l'importance de les prendre en compte si l'on ne veut pas risquer de sérieux biais méthodologiques. Le même phénomène doit exister du côté des employeurs mais disparaît là aussi des études.

Il lui semble donc qu'il manque beaucoup d'éléments dans les recherches et théories sur l'emploi notamment parce que les informations sur des emplois obtenus par des réseaux le sont souvent au cours d'autres activités que le travail et parce que l'on exclut les embauches sans recherche or elles concernent les personnes les mieux insérées dans les réseaux. Cela pose des questions sur les statistiques communément utilisées pour analyser la demande et l'offre d'emploi.

Les travaux sur les variables telles que le genre, la race, le type de contacts utilisés et les méthodes de recherche mettent en évidence quelques récurrences. Plus l'âge, le niveau d'éducation et le statut augmentent, plus la probabilité de trouver un emploi par ses réseaux personnels croît. Plus les offres sont propsoées par des proches ou des connaissances, plus elles sont acceptées et moins ces emplois sont ensuite quittés. Granovetter note qu'il y a beaucoup de contradictions entre les études sur les corrélations avec l'origine, le sexe, le type d'emploi obtenu, le salaire.

Les variations dans le type de réseaux utilisés sont liées à l'idée qu' « *utiliser ses réseaux de relations informelles peut être une bonne méthode de recherche uniquement si ces réseaux sont connectés avec des offres d'emploi* » (Harris, R.M. Lee, et Brown 1987). D'où l'importance du positionnement social et de la structure sociale qui sont à l'origine d'une grande différence de résultat. Trois thèmes d'études sont recensées sur le sujet : la nature des liens entre le chercheur d'emploi et son contact, les caractéristiques du réseau dans lequel ce lien s'insère, les relations de ce réseau avec des informations sur les emplois.

Sur le premier thème, seuls des sociologues ont travaillé. Granovetter en profite pour préciser qu'il n'a jamais affirmé que les liens faibles débouchaient sur un emploi plus satisfaisant ou de revenu plus élevé. Nan Lin a mis en œuvre une théorie des ressources sociales distinguant les interactions avec des personnes de niveau social similaire de celles nécessaires pour obtenir un meilleur poste qui mettent forcément en relation avec des niveaux plus élevés dans la structure sociale, ce type de relation ayant plus de chances d'être des liens faibles (Lin 1990). La capacité à mobiliser de tels liens dépendrait de la diversité des ressources personnelles. La dimension ethnique peut parfois permettre de passer des barrières sociales importantes. Il reste pourtant clair que les liens faibles avantagent les groupes sociaux supérieurs et désavantagent les plus faibles.

Pour Granovetter, il serait important de savoir où les réseaux sociaux des dif-

férents individus et groupes sont susceptibles de se croiser plutôt que de faire comme si les individus n'arrivaient pas sur le marché du travail en faisant partie d'un groupe bien défini. Les avantages retirés de la mobilisation des liens sont en effet corrélés aux avantages sociaux du groupe d'origine. Ainsi Holzer (Holzer 1987) a démontré en 1981 que 40% de la différence entre les probabilités des jeunes noirs et blancs de trouver un emploi était liés à la plus ou moins grande efficacité de l'usage des réseaux par les uns ou les autres. Cela joue alors sur le salaire : les emplois trouvés par des contacts ne paient pas autant pour des noirs que pour des blancs, ont montré Korenman et Turner(1994).

Selon Granovetter, il ne faut pas se limiter à étudier la nature des liens entre contact et chercheur d'emploi, mais s'intéresser à l'ensemble des caractéristiques du réseau. Carson (1992) distingue ainsi trois catégories à propos d'enquêtés au chômage : les isolés, les restreints, les étendus et montre que plus le réseau est étendu, plus la probabilité d'être réembauché rapidement est forte. Lydia Morris (Morris 1984) distingue, elle, les réseaux collectifs (denses, interconnectés, avec des rencontres fréquentes hors de chez soi, dans des lieux publics), individuels (non interconnectés, avec des membres dispersés) et dispersés (réseaux proches des collectifs mais avec des relations uniquement individuelles). Elle montre que les membres des premiers réseaux trouvent facilement des emplois où les employeurs mettent en avant la confiance, souvent en dehors des règles et de courtes durées alors que les membres des réseaux dispersés utilisent les moyens formels et trouvent des emplois plus stables.

Le type d'expérience professionnelle peut modeler les réseaux mais cela a peu été étudié, sauf grossièrement. Il semble à Granovetter que les modèles algébriques et le « block modeling » d'Harrison White (White, Boorman, et Breiger 1976) pourraient fournir des développements intéressants. Partir du postulat que tous les éléments intéressants concernant un individu sont rassemblés dans son emploi actuel est non seulement non vérifiable mais aussi incorrect selon Grano-

vetter qui rappelle qu'il défendait l'idée, dès 74, que les précédents succès médiatisés à travers les réseaux sociaux mettent en route un effet boule de neige qui permet d'acquérir de plus en plus de contacts et s'auto-alimentent. Le phénomène est difficile à mesurer car les études ne comportent que des questions sur l'emploi précédent. Une analyse des carrières de jeunes criminels menée par Hagan (1993) montre que les premières expériences sont très importantes et qu'elles excluent les protagonistes des marchés de l'emploi classique. Ce qui permet de montrer que ce n'est pas le chômage qui pousse les jeunes à la délinquance mais plutôt la délinquance juvénile qui accroît le risque de chômage. Cela expliquerait que beaucoup de jeunes pauvres deviennent des adultes qui travaillent et sont respectueux des lois.

En dehors de ces éléments, les carrières, leur cohérence ou incohérence ont peu été étudiées faute d'entretiens approfondis pour avoir des possibilités de comparaison.

Buts et activités des employeurs

Ne pas anlyser le côté employeur, peut être comparer avec le fait de vouloir couper avec un seul côté de ciseaux. Les comportements, choix, intentions des employeurs jouent un rôle important mais souvent négligé dans les procédures d'appariement emploi/salariés. Granovetter note une différence importante entre des marchés du travail où l'emploi peut être réputé à vie (même s'il a lui-même contribué à relativiser ce concept) et où le recrutement peut faire l'objet d'une négociation directe école-entreprise et des marchés où les frontières des entreprises sont devenues floues par le système des sous-traitances et où les embauches et mouvements de main d'œuvre sont connus par des réseaux para-professionnels. Même dans des milieux professionnels classiques et très homogènes comme une série d'usines étudiées dans une même ville, il peut y avoir des variations très importantes d'une entreprise à l'autre dans le mode de recrutement. Mais là encore, les études manquent pour en dire plus, si ce n'est

qu'il faut prendre en compte le fait que le mode de recrutement peut être un moyen de contrôler la force de travail. Il cite le cas d'un employeur faisant appel exclusivement à des Polonais qui se relaient sur les postes au gré de la durée de leurs cartes de séjour, prêts à faire des heures et envoyant tout leur argent au pays.

Chômage et crise économique

La situation économique est une des variables qui peuvent avoir des conséquences sur le fait de trouver un emploi en intervenant à la fois en amont et en aval de la situation d'une personne. En 1974, Granovetter notait que les gens pressés et sans emploi avaient plus tendance à utiliser des contacts personnels. Les résultats d'études postérieures à ce sujet sont mitigés. Mais certains points se dégagent quand même. Premièrement, les licenciements massifs qui sont souvent géographiquement localisés ont un impact important sur les réseaux professionnels et sur la possibilité de les mobiliser pour trouver un emploi. « *Le fait que les gens trouvent ou pas un emploi par leurs contacts pendant la récession ne dépend pas que de leur motivation mais aussi du fait que leurs relations soient elles-mêmes en contact avec des emplois, ce qui au passage peut dépendre du fait que ceux-ci traversent ou non la frontière entre employés et chômeurs ou que celles-ci soient également au chômage auquel cas elles ne peuvent offrir d'aide* ».

Cela remet en question certains travaux tendant à prouver qu'en période de récession les recrutements faits de bouche-à-oreille augmentent comme ceux de Wood (Wood 1985) qui a démontré que le recrutement de proches des salariés d'une entreprise pouvait constituer une sorte d'avantage supplémentaire pour ceux-ci surtout en période de taux de chômage élevé.

Par ailleurs, selon Granovetter, dans les cas de récession, les services publics d'emploi peuvent être sollicités et jouer un rôle pour des personnes qui ne les utiliseraient pas dans d'autres circonstances.

Selon Granovetter, ces éléments montrent que nous avons à étudier les contingences sous-jacentes de l'emploi dont l'équilibre et les variations jouent sur l'ensemble. Cela joue notamment sur l'équilibre entre stratégies des employeurs et des salariés, les premières étant prédominantes en période de crise suivant les travaux de Lee (1993).

En dehors des périodes particulières de récession ou de crise, d'autres facteurs institutionnels ou culturels peuvent faire varier le recours aux réseaux personnels pour trouver un emploi mais ces variations sont difficiles à prévoir. Des études sur les villes de Philadelphie et Worcester ont montré que les recrutements par réseaux peuvent être favorisés par certains types d'entreprise, par leur taille, l'histoire de leur implantation, l'enracinement local des populations.

Les comparaisons entre des pays tendent à montrer plus de variations dans la force des liens utilisés plutôt que dans la part qu'ils prennent dans les réseaux. Au Mexique et au Japon par exemple, ce sont les liens forts qui sont majoritaires. Mais la comparaison est rendue difficile par le fait que les liens professionnels ont tendance à être faibles pour les Américains et forts pour les Japonais…

Le temps passé dans un poste précédent joue aussi de manière plutôt positive au Japon, contrairement aux États-Unis. Les travaux de Watanabe (1987) tendent à monter qu'au Japon, les gens investissent à long terme dans leurs liens et réseaux. Dans une firme japonaise, le contact qui donne une information joue plus un rôle d'intermédiaire et de garant. Il semble néanmoins que ces éléments se vérifient pour les cols blancs alors que les cols bleus auraient plus tendance à utiliser les liens faibles.

En Chine, Bian (Bian 1994) a montré que malgré un cadre très strict où l'État est censé gérer toutes les affectations et où le recours à des relations personnelles est condamnable pénalement, il semble pourtant que la mobilisation de ces liens existe de manière non négligeable.

Granovetter en conclut qu'il n'y a pas de différences fondamentales suivant les cultures dans le recours aux liens directs pour trouver un emploi.

Il lui paraît néanmoins important d'étudier les procédures formelles de recrutement qui existent. Peu de recherches sont menées sur ce sujet mais il semble que les mécanismes purement formels et complètement impersonnels aient peu de résultats. Cela tient notamment au fait que les services de l'emploi semblent être le dernier recours aussi bien pour les employeurs que pour les salariés. Le temps de recherche peut paraître plus long par ces moyens-là mais il s'explique car les gens qui utilisent ces services sont ceux qui n'ont pas réussi par d'autres moyens et qui ont les réseaux sociaux les plus pauvres. Aux États-Unis, on a noté une corrélation entre la baisse du recours aux services de l'emploi, la baisse du nombre de personnes indemnisées (qui devaient autrefois obligatoirement s'inscrire pour bénéficier d'allocations) et la baisse des crédits de ces institutions.

Plusieurs études sur les rapports écoles-entreprises montrent que des rapports apparemment très formels, très institutionnels sont en réalité doublés par des systèmes de pré-recrutement parfois deux ans avant la date de fin d'études et/ou par la mobilisation des réseaux d'influence des enseignants (anciens élèves). Mais Granovetter ne va pas dans le sens des auteurs (Roth et Xing 1994) qui suggèrent une meilleure organisation pour freiner ces dysfonctionnements. Il part du principe que, de toutes façons, la plupart des embauches ne se font qu'avec peu ou pas de concurrents en lice (90% des postes sont pourvus avec un seul candidat (Barron, Bishop, et Dunkelberg 1985).

Il estime que les systèmes d'intermédiaires fonctionnent mieux quand ils sont hybrides c'est-à-dire qu'ils ne sont pas complètement impersonnels.

Si l'intermédiaire connaît bien les chercheurs d'emploi et les employeurs, il peut jouer un rôle important. Mais il regrette l'orientation « psychologie clinique » de beaucoup de personnels de la reconversion qui les éloigne d'une

connaissance du marché du travail.

Le dernier point de la postface de Granovetter traite des réseaux de contacts et de l'égalité des opportunités.

Les principales inégalités tiennent selon lui à la race, au genre et à l'origine ethnique.

A propos du genre, MacPherson et Smith-Lovin (McPherson et Smith-Lovin 1982) ont noté que les femmes faisant partie d'associations plus petites, moins tournées vers l'économie mais plus vers des problématiques domestiques ou locales, elles se trouvent moins insérées dans des réseaux de liens faibles propices à diffuser des informations sur des offres d'emploi. Callender (1987) a montré que les femmes licenciées d'une fabrique de vêtements au pays de Galles utilisent plutôt des liens forts de type familiaux ou communautaires qui les cantonnent dans des emplois traditionnellement dévolus aux femmes. Selon elle, ce seraient leurs responsabilités domestiques qui les empêcheraient de développer des relations avec d'autres travailleurs. Elles sont en revanche avantagées quand il s'agit de mobiliser des réseaux de proches.

Hanson et Pratt (1991) ont montré l'importance des liens de voisinage. Ces liens peuvent dans certaines circonstances favoriser des mobilités ascendantes. Autre élément qui ressort de leurs travaux : les femmes employées à des postes majoritairement occupés par des hommes les ont souvent obtenus par des contacts personnels masculins.

Quid de la discrimination ? Granovetter estime que pour pouvoir aborder le problème avec les entreprises il faut utiliser le terme de favoritisme tel que défini par Simon et Warner (1992) : préférence pour certains travailleurs pour des raisons qui n'ont rien à voir avec leur productivité. Simon et Warner ont montré que les salariés recrutés sur recommandation gagnaient plus que ceux contactés par le biais de petites annonces ou de services pour l'emploi. Selon eux, cela peut venir

du fait que la première solution est plus efficace mais le favoritisme ne peut être exclu et ils estiment qu'il serait utile que des recherches soient menées sur le sujet.

La proximité n'est pas forcément un facteur d'accessibilité des emplois. Kasinitz et Rosenberg (1994) ont étudié le cas de Brooklyn, 13500 habitants, dont beaucoup de noirs, 3600 emplois privés, et ils ont constaté que les noirs n'avaient que très peu accès à ces emplois. Les employeurs vont avancer des arguments positifs à l'égard d'autres ethnies (plus fiables, moins dangereux) sans nommément exclure les noirs. A Chicago, une autre étude a montré le même phénomène concernant les personnes originaires du Mexique. Cela a, selon Granovetter, des implications sur les actions incitatives de type zones d'entreprise qui peuvent ne pas suffire si l'on ne fait pas suffisamment attention à la manière dont vont être mis en relation les habitants et les emplois offerts.

Cependant les recrutements par réseaux communautaires ou ethniques peuvent déboucher sur plus de solidarité entre les salariés que ne le souhaitent les employeurs (1984) ce qui explique que ceux-ci ne favorisent ce moyen d'embauche que quand ils sont en position de force vis-à-vis des salariés.

Ces derniers peuvent quand même influer sur les stratégies de recrutement des employeurs comme ces pêcheries qui ne recrutent que des filles de familles de pêcheurs car sinon les salariées en poste refusent de former les nouvelles arrivantes.

Granovetter fait sur ce point référence à Max Weber (2003) qui explique que la compétition entre des groupes sociaux pour des avantages fait que l'un des groupes prend prétexte d'une caractéristique des membres de l'autre groupe (race, religion, origine, etc.) pour procéder à leur exclusion.

On arrive ainsi à des systèmes de marchés du travail internes étendus. Par exemple, dans les entreprises (américaines), les offres de postes sont traditionnellement diffusées en interne deux semaines avant d'être publiées. Le

fait qu'elles soient pourvues dans ce laps de temps et par des non chercheurs est un signe de fermeture du marché du travail, fermeture qui dessert les intérêts de ceux qui n'ont pas un contact dans l'entreprise pour être informés à temps.

Ce phénomène existe aussi dans l'emploi public. Licht (1992) a montré comment, à Philadelphie, les groupes majoritaires du personnel municipal étaient ceux qui avaient les réseaux politiques les mieux placés. A New York, cela a été le cas jusqu'à ce que les emplois publics n'attirent plus autant de monde. Le nombre de blancs a alors diminué au profit de différentes minorités sauf dans les services des pompiers qui restaient attractifs. Dans les autres départements, les noirs ont acquis une position avantageuse et leurs réseaux ont ensuite opéré pour exclure d'autres groupes comme les hispaniques. D'autres recherches montrent que les immigrants trouvent parfois la bureaucratie plus hospitalière dans le sens où ils y rencontrent moins de discrimination et plus de tolérance pour des langues et des pratiques religieuses différentes que dans le secteur privé. D'où la question de la plus ou moins grande efficacité de certains groupes sociaux ou ethniques dans l'utilisation des réseaux. Granovetter note à ce propos que le fait d'avoir en commun un village, une culture, des réseaux sociaux déjà construits par un passé commun permettent à certains groupes de construire des réseaux plus efficaces dans le présent (Japonais, Chinois) que d'autres (Africains). Mais il remarque surtout que les réseaux ne sont pas seulement inclusifs de leurs membres ils peuvent être exclusifs des non membres et des autres groupes à la fois en ne fournissant des références qu'aux leurs et en diffusant des informations fausses sur les autres.

En conclusion de sa postface, Mark Granovetter estime que ces considérations amènent à des problèmes qui laissent perplexes si l'on se situe dans des perspectives d'équité et politiques sociales. La solidarité d'un groupe au travail peut conduire à une productivité plus élevée mais aussi perpétuer des inégalités envers les autres groupes.

A la question déjà posée en 1974 sur la manière de construire artificiellement

un réseau social mobilisable, il note que certains progrès ont eu lieu comme les micro-crédits qui simulent des solidarités naturelles.

Le texte de Granovetter est d'une richesse incomparable. Avec un échantillon de départ pourtant restreint, il a construit un raisonnement solide et surtout défriché de multiples pistes, tellement nombreuses qu'il est impossible de les reprendre toutes dans cette étude.

La priorité est effectivement de comprendre comment fonctionne l'embauche, comment se construit cette relation, l'idée étant que cela permettrait de mettre à jour les mécanismes de reproduction des inégalités et de discrimination, et donc de concevoir des moyens efficaces pour les réduire.

Dans les travaux qui seront mentionnés par la suite, je me suis focalisée sur les apports de différents chercheurs sur les points suivants : qu'apprend-on sur l'embauche et sur les relations, sur les éventuelles démarches faites par les salariés et les employeurs en amont, sur l'articulation avec les dispositifs de médiation, mais aussi les problèmes spécifiques des chômeurs, des femmes, des plus de 50 ans et des jeunes.

FORSÉ : LES LIENS FAIBLES NE SONT PAS FORCÉMENT PLUS EFFICACES

Michel Forsé a vérifié les hypothèses et résultats de Granovetter à partir de l'enquête Emploi de l'INSEE 1994. A partir d'un échantillon de 9732 personnes ayant commencé à travailler pour leur entreprise moins d'un an avant l'enquête, il a essayé de comprendre comment elles avaient obtenu l'emploi qu'elles occupaient.

25,8% ont trouvé par relations, 5,7% ont été contactées par un employeur, 22,5 par un dispositif de médiation, 30,3 ont fait une démarche personnelle auprès d'un employeur. Forsé associe les démarches par les écoles (4,1%) et le fait d'être contacté par un employeur (5,7%). Cela l'amène à considérer que 35% des emplois sont trouvés par une sollicitation d'une forme de capital social.

Forsé trouve un lien avec l'âge : plus l'âge augmente plus le fait d'être contacté par un employeur augmente tout comme la création d'entreprise. En revanche l'aide par la famille est plus fréquente chez les jeunes : analyse en terme d'homophilie qui conduit les jeunes à fréquenter des personnes de leur âge peu susceptibles d'être au courant de postes. Le recours à l'ANPE n'est pas sensible à l'âge, les petites annonces concernent les plus de 40 ans.

On trouve aussi des différences suivant la taille de la commune : les communes et les plus petites villes jusqu'à 10000 habitants privilégient la famille, ou les contacts directs, ou la création d'entreprise, dans les villes moyennes ou grandes c'est l'ANPE ou les démarches directes qui sont privilégiées.

25.8% ont trouvé par relations, 5.7% ont été contactés par un employeur, 22.5 par un dispositif de médiation, 30.3 ont fait une démarche personnelle auprès d'un employeur. Forsé associe en fait les démarches par les écoles (4.1%) et le fait d'être contacté par un employeur(5.7%). Cela l'amène à considérer que 35% des emplois sont trouvés par une sollicitation d'une forme de capital social.

Forsé trouve une corrélation entre le moyen utilisé et l'âge : plus l'âge augmente plus le fait d'être contacté par un employeur augmente tout comme la création d'entreprise. En revanche l'aide par la famille est plus fréquente chez les jeunes ce qu'il analyse en terme d'homophilie qui conduit les jeunes à fréquenter des personnes de leur âge peu susceptibles d'être au courant de postes. Autres points importants : le recours à l'ANPE ne varie pas avec l'âge, les petites annonces concernent les plus de 40 ans.

On trouve aussi des différences suivant la taille de la commune : les communes et les plus petites villes jusqu'à 10000 habitants privilégient la famille, ou les contacts directs, ou la création d'entreprise, dans les villes moyennes ou grandes c'est l'ANPE ou les démarches directes qui sont privilégiées.

Il note un effet de diplôme : les relations personnelles ou familiales sont plus utilisées par les moins diplômés, tout comme l'ANPE, alors qu'à l'autre extrême,

les diplômés de l'enseignement supérieur privilégient les concours. Les relations personnelles sont utilisées par les salariés de toutes les catégories socio-professionnelles avec une accentuation pour les cadres supérieurs alors que les ouvriers passent plus par l'ANPE et les relations familiales. Les professions intermédiaires trouvent plus par démarche personnelle. Il semble que l'influence des catégories se maintienne à diplôme égal.

Forsé en tire une typologie des différentes formes de capital social et affirme que « *la mobilisation du capital social pour trouver un emploi n'est donc pas l'apanage d'une catégorie socio-démographique particulière. Tous les groupes sociaux y recourent, quoique de manière différente* ». Sa typologie est résumée dans le tableau que reproduit ci-dessous :

Tableau 1.1: Propensions les plus fortes à utiliser un type de capital social et position socio-démographique.

	Age	**Urbanisation**	**Diplôme**	**Catégorie sociale**
Famille	*Jeunes	Rural et petites villes	Inférieur	Inférieure
Lien personnel	Âgés	Grandes villes	Inférieur	Indifférent (sup.)
Employeur	Âgés	Rural et petites villes	Supérieur	Supérieure
Écoles	Jeunes	Grandes villes	Supérieur	Supérieure

Légende : Lecture : les personnes qui trouvent un emploi par leur famille sont plutôt des jeunes, habitant des zones rurales ou des petites villes, ayant des diplômes de l'enseignement inférieur au bac. Source : « Capital social et emploi » - Michel Forsé

Les liens familiaux sont plutôt activés par des jeunes de milieu rural ou de petites villes, de niveau de diplôme et de CSP inférieurs. Les liens personnels sont plutôt efficaces pour les plus âgés, dans de grandes villes, de diplôme inférieur. Les contacts directs par les employeurs sont le fait de salariés plus âgés, de milieu

rural ou de petites villes mais de diplôme et CSP supérieures. L'école est le moyen des jeunes, de grandes villes, diplômés du supérieur et de CSP supérieure.

Forsé a aussi analysé les effets du capital social sur le statut de l'emploi en partant du type de contrat des salariés : d'un côté les stables (CDI, fonctionnaires), de l'autre les instables (CDD, intérim, apprentissage, stages). Même en neutralisant l'effet du concours, il constate une corrélation entre le mode d'accès à l'emploi et la stabilité dans celui-ci. « *Le recours à des annonces, des contacts directs avec des employeurs, des relations personnelles ou familiales favorise la stabilité, les démarches personnelles sont neutres, mais l'école ou l'ANPE conduisent plutôt à des emplois précaires*». Mais l'incidence du mode d'obtention de l'emploi sur la position professionnelle est bien moins importante que celle du diplôme, elle est à peu près du même ordre que celle de l'âge ou du milieu d'origine.

Il conclut de son analyse que « *les hypothèses de Granovetter ne sont donc que partiellement vérifiées lorsqu'elle sont testées sur un échantillon représentatif. "'Les liens présumés faibles ne sont pas nécessairement plus efficaces que les liens forts ". Le capital social n'explique guère la mobilité sociale entre générations* ».

L'intérêt du travail de Michel Forsé sur l'enquête Emploi est d'affiner les connaissances sur la mobilisation des réseaux sociaux notamment en introduisant le type d'emploi et des variables discriminantes comme l'âge, le type de commune, la catégorie socio-professionnelle, le type d'emploi, sa précarité. Mais l'étendue de l'enquête INSEE en fait aussi les limites. Elle ne permet pas de rentrer en finesse dans le mode d'accès à l'emploi, ni de permettre de connaître les différents moyens mobilisés au cours d'une carrière, pas plus que de mixer les moyens d'accès à l'emploi. Cela reste un des travaux de référence dans le domaine qui peut notamment servir de comparaison avec l'enquête de Granovetter.

D'AUTRES RECHERCHES SUR LES RÉSEAUX

En Espagne, Felix Requena a reproduit lui aussi une partie de l'enquête de Mark Granovetter pour vérifier une partie de ses hypothèses. Il a utilisé une technique de questionnaires auprès de 609 personnes dans la région de Malaga (Requena Santos 1990)[5]. L'objectif n'était pas seulement de connaître le mode d'accès à l'emploi, l'enquête étant plus large. Concernant l'embauche, Felix Requena s'intéresse à deux temps de celle-ci : la recherche d'emploi et le mode d'accès à l'emploi. Sur la recherche, elle permet de savoir que le fait de faire appel aux amis ou à la famille est le mode d'accès à l'emploi dans lequel les chômeurs interrogés mettent le plus d'espoir (31,3% et 26,3%). Requena ne trouve pas de différence entre les débutants et ceux qui ont déjà de l'expérience, ni entre les relations et le reste quand les salariés sont au chômage. En revanche, il constate que parmi les chercheurs d'emploi qui mobilisent leurs relations, les jeunes font plus appel à la famille que la moyenne alors que les plus âgés font plus appel à d'autres types de relations, extra familiales.

Quand il se penche sur les mécanismes d'accès à l'emploi, il trouve que les canaux informels ont un poids encore plus grand que dans la recherche. Parmi les salariés, 30,4% trouvent un emploi par des canaux formels, 61,5% par des canaux informels. L'efficacité des canaux informels semble aussi décroître à mesure que le niveau d'éducation augmente.

Plus loin dans le temps, une sociologue française s'est déjà penchée sur la question de l'embauche et a abordé les relations sociales. Il s'agit d'Odile Mauduit qui a soutenu sa thèse en 1978 à l'Université de Toulouse le Mirail, dirigée par Raymond Ledrut, sous le titre : « *Pratiques d'embauche et perception des conditions de travail des femmes dans cinq entreprises de la région Midi Pyrénées* » (Mauduit 1978). A partir de 45 entretiens non directifs auprès de femmes salariés et d'un questionnaire distribué en 300 exemplaires dans 5 entreprises de la région

5 Je dois ici remercier Ainhoa de Federico de m'avoir traduit une partie de l'article de Felix Requena de l'espagnol au français.

Midi Pyrénées, elle décrit et analyse les conditions de travail mais aussi les pratiques d'embauche en Midi Pyrénées dans les années 70. Les femmes jeunes et peu qualifiées sont, selon elle, poussées à «*prendre un peu n'importe quoi, donc ce qui se présente, notamment dans les petites annonces*». L'hypothèse de départ d'Odile Mauduit était que « *la pratique d'embauche des femmes n'était pas institutionnalisée* », au sens de formalisée, avec des procédures. Les 120 réponses au questionnaire permettent de savoir que 20% des répondantes ont trouvé leur emploi par annonce, 37% par amis, 23% par oui-dire, 7% par l'ANPE, 2% par société d'intérim, 2% par leur école, 7% par un notable, 2% par le lieu (présentation directe ?). « *On trouve son emploi par ouï-dire et les amis, donc par le voisinage*».

«*Les cinq entreprises ne se distinguent guère quant à leur politique d'embauche vis-à-vis de leurs employées féminines. Le voisinage offre la garantie aux entreprises de femmes qui se connaissent et restent soumises au « bouche-à-oreille* », en conclut Odile Mauduit qui estime que cela confirme « *que le moyen de recruter est un des moyens les plus archaïques* ». Elle cite les propos des salariées rencontrées au cours d'entretiens : « *On m'avait dit dépêche- y'a encore des places pour rentrer à Mammouth, alors je suis rentrée comme ça, parce que je connaissais une dame qui était chef de service aux textiles* » raconte une marqueuse de produits chez Mammouth, « *j'avais une voisine qui travaillait là, elle a demandé pour moi* » raconte une caissière Mammouth ou « *ma belle-sœur y était déjà* » (une ouvrière spécialisée d'une usine agro-alimentaire).

« *Je suis rentrée à Motorola par ouï-dire et j'ai vu des annonces dans la Dépêche, j'ai écrit on m'a répondu tout de suite* » (ouvrière spécialisée Motorola) ; « *J'ai demandé à une amie qui y travaillait, elle s'est occupée de tout pour que je sois convoquée* » (ouvrière spécialisée Motorola).» Ou encore : « *Moi ils m'ont embauchée parce qu'ils ont vu que je ne savais ni lire ni écrire, ils se sont dit celle-là, elle vient d'arriver d'Espagne elle est bête* » (ouvrière spécialisée Motorola). Il semble à Odile Mauduit que : « *Si donc les femmes trouvent leur travail pour*

la plupart d'entre elles au moyen d'informations circulant sur le mode du bouche-à-oreille, l'accès à des moyens plus sophistiqués comme par exemple l'agence nationale pour l'emploi est limité aux femmes dont le mari travaille et aussi aux femmes habitant les grands ensembles qui ceinturent Toulouse, ce que nous pourrions aussi interpréter comme : les femmes mariées et habitant les grands ensembles sont plus isolées que les célibataires et s'adressent donc pour trouver un emploi à l'organisme officiel », (Mauduit 1978). On peut noter enfin que 81% des femmes interrogées affirment qu'on ne leur a pas demandé de diplôme pour être embauchées.

L'objet de la thèse d'Odile Mauduit n'était pas uniquement l'embauche. Mais il est intéressant de noter que son étude du recrutement de femmes peu qualifiées, dans un milieu industriel, en période de plein emploi met en évidence le poids des relations dans les modes d'embauche : 60% de l'ensemble, si l'on associe les amis, et les ouï-dire qui font forcément intervenir un tiers ayant fourni l'information. La catégorie des notables que l'on ne retrouve pas dans les autres enquêtes sur l'emploi est intéressante. Elle ne peut être associée ni aux relations : il s'agit parfois d'une sollicitation par courrier, du type intervention ; ni aux interventions d'organismes publics ayant pour fonction l'intermédiation. Suite à la lecture des travaux d'Odile Mauduit, cette modalité (passage par un élu) a été introduite dans le questionnement des enquêtés.

MARSDEN ET GORMAN : LES RELATIONS SONT PRÉSENTES DANS LA MOITIÉ DES EMBAUCHES

Peter V. Marsden et Elizabeth H. Gorman ont publié un article intitulé « Social Networks, Job Changes, and Recruitment » sur toutes les études parues aux États-Unis des années 70 à 90 concernant l'embauche et les réseaux sociaux (Marsden et Gorman 2001:467). Ce texte est paru dans un ouvrage volumineux de 763 pages, « *Sourcebook of Labor Markets, Evolving Structures an Processes* », édité sous la direction d'Ivar Berg et Arne L. Kalleberg, et constitue une base d'état des savoirs sur la question.

Partant du constat que «*toutes les études sur l'appariement employeurs salariés montrent l'importance des réseaux personnels, sachant que toutes soulignent l'importance de l'encastrement des processus du marché du travail dans les relations sociales*», les auteurs rappellent que «*la plupart des développements tendent à montrer la supériorité des réseaux sur les autres méthodes en terme de procédures et résultats aussi bien pour les employeurs que pour les salariés même si les études sur l'efficacité peuvent être équivoques*». Pour comprendre l'apport des travaux les plus récents, il propose d'abord une définition des moyens informels utilisés dans le recrutement puis une discussion sur les coûts et bénéfices des différents moyens. Nous reviendrons plus loin sur la distinction entre les différents moyens mais c'est le résumé des recherches existantes dont certaines sont peu accessibles depuis la France qui a retenu l'attention ici.

Marsden fait d'abord remarquer que « *quasiment tous les changements d'emploi impliquent des contacts personnels : rencontre avec un responsable pour une candidature spontanée, premier entretien dans une agence qui diffuse des offres* » mais selon lui, «*les contacts personnels sont distincts des moyens formels en ce qu'ils n'étaient pas établis au départ de l'objet de l'appariement*». Sa référence en la matière est Granovetter : «l*es contacts personnels interviennent quand il y a un intermédiaire connu personnellement de l'enquêté avec lequel il est en relation au départ dans un contexte sans rapport avec la recherche d'emploi*». Peter V. Marsden et Elizabeth H. Gorman préfèrent cette définition à celle de Albert Rees et Schultz qui disent que les sources informelles sont celles qui n'impliquent l'usage d'aucune organisation ou agence extérieure pour permettre le contact entre un employeur et un candidat. L'intérêt de ce texte est aussi de prendre en compte le fait que les salariés «*utilisent différents moyens informels et dans les faits, multiplient les méthodes de recherches ce qui complique les études et que les employeurs aussi*». «*La correspondance entre l'usage de réseaux par les employeurs et l'usage de contacts personnels par les*

salariés n'a pas à être complète. Des contacts bien informés peuvent être mis au courant de moyens de recrutement formels et les relayer à des chercheurs d'emploi. Et inversement».

Marsden et Gorman relèvent plusieurs raisons à l'importance des réseaux. Tout d'abord le fait de permettre aux employeurs d'acquérir des informations sur des choses aussi intangibles que la motivation ou l'éthique avant l'embauche alors que les autres modes de recrutement n'y donnent accès qu'une fois le salarié en poste. Il y aurait un gain à la fois en qualité de l'information, en quantité de candidatures. Les réseaux peuvent fonctionner jusqu'à la recommandation mais cela peut fonctionner dans les deux sens : pour convaincre un employeur d'embaucher un salarié ou pour convaincre un employé d'accepter un poste. Enfin, les réseaux participent à une meilleure intégration dans l'entreprise. Cela renvoie notamment au fait que le recrutement par ce biais tend à préserver les particularités, ils « *tendent à la fermeture car les personnes recrutées par réseaux sont souvent similaires* » expliquent-ils.

Quelles sont les conséquences de l'usage de méthodes informelles ? Marsden et Gorman font le point sur les études existantes, pour la plupart quantitatives sur des populations régionales, nationales, spécifiques ou non et en arrivent à la conclusion suivante : « *La plupart des études estiment que au moins la moitié des salariés américains ont soit utilisé soit trouvé leur emploi par les canaux informels* » et montrent que les flux d'informations circulant par les moyens informels sont extrêmement importants.

Il semble que l'usage des réseaux soit plus fréquent par les ouvriers, les employés, les cols bleus plutôt que les cols blancs.

Une des explications fournies est le fait qu'il s'agit la plupart du temps de marchés du travail plus locaux que pour les cols blancs. Mais des études ont aussi montré l'importance des réseaux pour les cols blancs au-delà de celle de Granovetter.

Les études prenant en compte les femmes n'ont commencé à se développer qu'à partir des années 70, mais elles tendent presque toutes à montrer que les femmes trouvent moins par réseaux que les hommes. Les explications fournies s'appuient en général sur la structure du réseau des femmes (moins de contacts avec des collègues, plus de liens familiaux) et le fait que les employeurs tendent à utiliser des moyens plus formels pour des recrutements sur les postes qu'elles occupent. Au final, il semble que les différences ne soient pas si significatives. Marsden cite même une étude sur des femmes salvadoriennes employées dans le ménage pour lesquelles les relations sont prédominantes.

Les relations semblent plus importantes pour l'accès à des marchés du travail locaux alors que les moyens formels, notamment les offres seraient plus efficaces pour accéder à des informations sur une plus vaste zone. Les femmes accorderaient plus d'importance à la proximité entre leur domicile et le lieu de travail.

Y compris dans des économies très bureaucratisées comme celle de la Chine, il semble que les relations informelles aient un poids important. Marsden et Gorman citent eux aussi Bian à propos de la pratique du « guanxi », qu'il définit comme des « *connections interpersonnelles qui facilitent les échanges de faveurs entre personnes sur une base dyadique » mettant en évidence la quasi légitimité du fait d'essayer d'obtenir des avantages en termes par intervention auprès des bureaucrates adéquats »* (Bian 1997).

Dans le cas des changements d'emploi à Tianjin étudiés par Bian, les salariés sont le plus souvent en contact avec l'employeur par des liens faibles. Mais il semble que les liens forts aient été essentiels pour construire ces liens faibles.

Les conséquences du type de lien sur la qualité des emplois trouvés sont souvent mesurés par le salaire obtenu. Les travaux sur ce thème semblent converger pour dire que le type de lien n'a qu'un effet limité ou nul, ce qui a été contesté par Granovetter qui suggérait de vérifier s'il n'y avait pas un effet de la

variable expérience.

Les études qui se sont centrées sur les types de liens des chômeurs montrent que les liens professionnels sont mobilisés quand le chômage démarre, les liens familiaux par la suite.

LES RELATIONS AU CŒUR DU MARCHÉ DU TRAVAIL

En 1991, Alain Degenne, Irène Fournier, Catherine Marry, Lise Mounier ont fait le point sur « *le jeu des relations sociales sur le marché du travail* », reprenant les apports des travaux précédents et s'appuyant sur trois enquêtes pour aller plus loin. Les terrains mobilisés concernaient des jeunes (à partir de l'enquête Jeunes, complément de l'enquête Emploi de l'INSEE), une enquête auprès de jeunes sortant des lycées professionnels de quartiers Nord de Marseille, des ingénieurs diplômés de différentes générations (enquête Fafsid et une recherche spécifique du Lasmas), les méthodes d'analyse étaient qualitatives à partir de questionnaires (Degenne et al. 1991)

A partir de l'enquête INSEE, les auteurs ont pu définir trois catégories de jeunes : les « actifs immobiles », dont « l'emploi occupé à la date de l'enquête est le seul qu'ils aient connu » (35%), les « actifs mobiles » dont « l'emploi actuel diffère du premier emploi » (39%) et les chômeurs qui ont occupé au moins un premier emploi mais sont au chômage (26%). Ils ont pu montrer que les trajectoires professionnelles sont largement « *corrélées avec les caractéristiques d'activité ou d'inactivité professionnelle du père des enquêtés et avec l'efficacité du réseau familial et amical dans l'accès à l'emploi* ». Les chômeurs ont plus souvent que les autres des parents absents, décédés ou n'étant pas eux-mêmes dans une situation professionnelle active, sont plus souvent sortis de l'école sans aucun diplôme et ont mis plus de temps à trouver leur premier emploi, sont plus souvent des filles. Les actifs mobiles sont plutôt d'origine sociale, de niveau de formation et d'emploi inférieur aux actifs immobiles. « *La famille et les relations personnelles » sont citées à part égale par près de la moitié des jeunes des trois groupes comme les*

moyens par lesquels ils ont trouvé leur premier emploi », constatent les auteurs mais la part de la famille diminue pour les suivants (14% contre 21%) alors que la part « relations personnelles » reste stable (24 et 23%). Ils interprètent la famille et les relations personnelles comme des liens forts car « les liens familiaux sont le plus souvent structurés en un réseau de relations polyvalentes, fermé sur lui-même, c'est-à-dire peu susceptible de jeter des ponts avec d'autres cercles sociaux » (1991:83). Leur réflexion se poursuit en mobilisant l'enquête menée par Catherine Marry sur les jeunes sortant de lycées professionnels des quartiers Nord de Marseille, qui a permis de distinguer trois formes d'interventions familiales : « *l'embauche directe dans l'entreprise paternelle (cas des indépendants), la caution représentée par la présence d'une personne de la famille dans l'entreprise qui recrute, l'intervention d'une personne de la famille auprès de quelqu'un de l'entreprise qu'il connaît et qui a une influence sur l'embauche* » et donc d'expliquer l'influence du statut actif ou inactif du père constaté dans l'enquête INSEE.

Autre point important : il leur semble que les liens familiaux « *ne garantissent pas l'accès à un « bon » emploi à la différence, semble-t-il, des annonces et de l'école* ». La famille apparaîtrait essentiellement comme « un rempart contre l'exclusion et le chômage » alors que les autres liens forts offrent de meilleures opportunités, les annonces et l'école étant surtout efficaces pour les plus diplômés. Enfin, ils notent « une différence dans l'efficacité des réseaux (entendue comme l'accès à un emploi quel qu'il soit) selon le sexe » : la famille intervenant plus pour les garçons, les « demandes personnelles » et l'ANPE plus pour les filles, différence qu'ils expliquent par la structure des réseaux des uns et des autres, ceux des garçons se caractérisant par une plus grande ouverture, et par le fait que seules 45% des mères occupent un emploi, et que les entreprises où se concentrent les emplois qu'elles recherchent passent moins par réseaux, les pères étant de plus moins impliqués dans ces univers professionnels. « Seuls des titres scolaires élevés et prisés » contrebalancetn l'effet du statut du père dans l'accès à l'emploi.

Les ingénieurs leur permettent justement de s'intéresser à ces salariés qui ont le titre garantissant un accès à l'emploi. A partir d'une enquête de la FAFSID[6] dont une question porte à partir de 1987 sur l'accès à l'emploi, ils mettent en évidence un marché structuré par l'intervention des entreprises. Il y a un effet très net de l'âge sur les moyens permettant un accès à un nouvel emploi et notamment l'augmentation forte de l'item « contacté par l'employeur » 28% chez les plus de 50 ans contre 18% sur les 30-34 ans. « *L'entrepreneur contacte quelqu'un sur qui il a de bons renseignements, souvent avant qu'il soit sur le marché du travail, pendant qu'il est encore employé dans une autre entreprise. Le fait d'être contacté par l'employeur est donc le signe d'une relation entre l'ingénieur et l'employeur ou au moins d'une réputation, ce qui sous-entend l'existence d'un réseau professionnel efficace* » (1991:89). Ce qui leur permet de faire l'hypothèse que « la notoriété professionnelle s'appuie sur des mécanismes qui ne sont pas directement liés à la taille du réseau de sociabilité et moins encore à la fréquence de ces contacts ». Cette hypothèse leur semble corroborée par les résultats d'une autre enquête menée auprès d'ingénieurs du Nord-Pas de Calais ce qui leur permet de conclure que « *pour les ingénieurs, il se constitue avec le temps ce que l'on pourrait appeler un capital de relations connu des entreprises et exploité par elles* ». Plus largement, il leur semble qu'il faut plutôt s'intéresser à expliquer « comment prend corps une convention entre un employeur et un employé » : « *l'un comme l'autre utilisent leurs relations. L'un et l'autre agissent en fonction d'une certaine rationalité et celles-ci peuvent être analysées à partir des caractéristiques de l'environnement qui les produit et qu'ils contribuent eux-mêmes à produire* ».

MARCHAL ET RIEUCAU : LES FILIÈRES D'EMBAUCHE

Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau ont aussi travaillé à partir de l'enquête Emploi de l'INSEE (Marchal et Rieucau 2006). Les auteurs reprennent la littérature existante pour noter que l'approche en terme de modes de recherche

6 FAFSID : fédération des associations et sociétés françaises d'ingénieurs diplômés

d'emploi ou de modes d'accès à l'emploi ne suffit pas. Il y a selon elles intérêt à rapprocher les moyens utilisés et ceux ayant finalement débouché sur l'embauche ce qui permet de confirmer l'existence de filières d'embauche spécialisées par type de public et/ou de recruteurs. La structure de l'enquête Emploi rend cette comparaison compliquée car les questions sur les démarches n'ont été posées qu'aux personnes en recherche d'emploi, non aux salariés. Elles proposent ensuite une analyse des données de l'enquête emploi 2004 permettant de mettre en évidence ces différentes filières et en comparent les résultats avec des éléments d'une enquête britannique sur le même thème.

Quatre filières principales se dégagent : les candidatures spontanées, l'usage des relations, la réactivation d'une relation de travail antérieure, l'embauche par l'ANPE ou un autre intermédiaire, les annonces d'offres d'emploi. Trois autres filières sont analysées : le rôle des écoles et centres de formation, les concours, l'intérim. Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau ont recherché des corrélations avec les profils des personnes recrutées en termes d'âge, sexe, nationalité, niveau de diplôme, taille de l'unité urbaine de résidence, situation précédant l'embauche, les caractéristiques des employeurs, le type de contrat, de temps de travail, la fonction dans l'entreprise, la catégorie socio-professionnelle de la personne occupant cet emploi.

36,8% des personnes ont trouvé leur emploi par candidature spontanée, pourcentage qui s'accroît chez les étudiants (44,5%), jeunes de moins de 29 ans, niveaux de diplômes intermédiaires, personnes vivant dans une commune rurale, femmes. En revanche, il s'agit d'une filière moins représentée chez les étrangers, les personnes de plus de 50 ans, les chômeurs. Il s'agit d'un canal privilégié pour trouver un contrat d'apprentissage et particulièrement représenté dans les secteurs d'activité suivants : transport et commerce, activités financières et immobilières, éducation, santé, action sociale.

Une personne sur cinq a trouvé son emploi par relations (21%), sans que

l'enquête Emploi permette de distinguer la nature de ces liens. C'est un canal privilégié par les étrangers : 1/3 d'entre eux ont trouvé par ce biais, ainsi que pour les Français par acquisition, les plus de 50 ans, les moins diplômés, les personnes antérieurement aides familiaux ou indépendants. Cette filière débouche plus que la moyenne sur des CDI et se trouve notamment dans les fonctions de gardiennage, nettoyage, dans les petites entreprises, le secteur de la construction, les services aux particuliers, ainsi qu'en agglomération parisienne.

« *Le profil des personnes recrutées par candidatures spontanées est largement différent de celui des personnes qui répondent avoir obtenu leur emploi grâce à une relation* », notent-elles page 87. «*Ces deux filières renvoient à deux modes d'entrée en contact, opposant les recrutements « à distance » aux recrutements de « proximité* ». Les premiers s'effectuent par le truchement des CV envoyés à l'initiative des candidats. Ils sont favorables à ceux qui ont des parcours relativement simples et valorisants, ce qui est le cas des jeunes diplômés. Le second mode de recrutement est plutôt à l'origine de l'embauche de ceux qui sont pénalisés par les engagements à distance: parce qu'ils ont des noms à consonance étrangère, sont considérés comme trop âgés ou parce qu'ils sont démunis de diplôme ; mobiliser ses relations est alors un moyen de contourner les signaux qui ont un caractère stigmatisant, en se présentant en personne aux recruteurs ou en se faisant recommander », proposent-elles comme explication.

Le fait d'avoir pu comparer les résultats de l'enquête Emploi de l'INSEE avec des données sur la Grande Bretagne leur permet de mettre en évidence des différences liées au contexte institutionnel : « *les candidats français trouvent prioritairement leur emploi par le biais de candidatures spontanées ou en mobilisant leurs réseaux de relations, alors qu'en Grande-Bretagne, ce sont les annonces qui arrivent en tête des filières d'embauche. Les recrutements, qui passent également plus souvent par des intermédiaires y ont davantage de visibilité qu'en France* » (2006:90). Par ailleurs, elles notent aussi que « *la situation antérieure du chercheur d'emploi n'est pas anodine : les chômeurs et les inactifs trouvent moins ai-*

sément leur emploi grâce à une annonce, une relation ou une agence d'intérim, ces filières s'adressant davantage aux actifs occupés. La distance au marché du travail restreint les choix, obligeant ceux qui ne sont pas « dans l'emploi » à passer par l'ANPE, les concours ou les écoles ». L'enquête Emploi permet de constater mais d'expliquer le phénomène si ce n'est par des hypothèses. Par ailleurs, comme elles le constatent elles mêmes, elle doit être complétée par des données sur les employeurs ce qu'a permis par la suite l'enquête OFER qu'elles analysent aussi dans leur dernier ouvrage, « *Le recrutement* » paru en juin 2010, sur lequel nous reviendrons en conclusion (Marchal et Rieucau 2010).

Grâce à Granovetter, on sait que les salariés trouvent un emploi soit en obtenant des informations voire un appui de relations, soit par des moyens formels type annonces, agences, soit par des candidatures spontanées ou des moyens mixtes.

Salariés et employeurs disent préférer les relations, pour des raisons de calcul coût bénéfice. Pourtant tout le monde ne passe pas par ce moyen, ce qu'il explique par la structure du réseau qui se définit par sa composition (connaissance de personnes ayant à accès aux bonnes informations) et par le type de liens que l'on entretient avec ceux qui le composent (forts ou faibles suivant le temps passé, l'intensité émotionnelle, la confiance mutuelle et les services réciproques). Pour Granovetter, les liens familiaux sont forts, les liens professionnels sont faibles et ces derniers sont plus efficaces dans la recherche d'emploi car ils donnent accès à des informations que l'on n'aurait pas sinon. Ces informations transitent par des chaînes courtes, voire des contacts directs dans 84% des cas. Plus elles sont longues, moins elles débouchent sur un emploi intéressant.

Autre apport intéressant : le lien qui existe entre les différents emplois trouvés par une personne puisque la plupart des emplois sont trouvés par réactivation des relations antérieures ce qui met à mal une thèse économique classique puisque plus quelqu'un aura traversé de contextes professionnels et sociaux plus il aura de contacts mobilisables.

Les travaux de Granovetter ont été confirmés par la suite, avec la remise en cause de l'idée de transparence du marché du travail. Il a fait lui-même le point sur ce que les recherches ultérieures avaient apporté en complément. Au moins un tiers des salariés toutes études confondues

semblent avoir trouvé leur emploi sans faire de démarches de recherches d'emploi. La probabilité de trouver un emploi par réseaux augmente avec l'âge, le niveau d'étude et le statut. L'impact des expériences précédentes a été peu étudié de même que les buts et manières de faire des employeurs. Il lui semble qu'il n'y a pas de différences fondamentales suivant les cultures mais il resterait quand même à étudier les différents types de procédures formelles.

Granovetter met en cause l'orientation psychologique des personnels de la reconversion, et remarque que les intermédiaires du marché du travail qui fonctionnent le mieux sont hybrides c'est-à-dire qu'ils ne sont pas complètement impersonnels. Enfin, les inégalités essentielles tiennent au genre (ce qui lui paraît s'expliquer par la structure du réseau des femmes) l'origine ethnique. Dans ce domaine les réseaux déjà construits par le passé permettent à certains migrants d'en construire de nouveaux qui sont efficaces mais dans d'autres cas, ils vont se tourner plutôt vers des moyens formels qu'ils jugent moins discriminants que le privé.

D'autres travaux ont permis d'affiner ces éléments. Michel Forsé a confirmé à travers son analyse de l'enquête Emploi que l'âge augmente plus le fait d'être contacté par un employeur, alors que le niveau du diplôme était inversement corrélé à l'utilisation des relations personnelles ou familiales. Pour lui le recours aux relations n'est pas l'apanage d'un groupe social, mais ceux-ci y recourent de manière différente. C'est aussi ce qu'affirment Peter V. Marsden et Elizabeth H. Gorman qui ont analysé tous les travaux des années 90 sur la question des relations et de l'accès à l'emploi, notant une tendance générale à affirmer la supériorité des premières comme méthodes. Quelles que soient les études, il leur semble qu'au moins la moitié des salariés américains ont soit utilisé soit trouvé leur emploi par les canaux informels. Les femmes trouveraient moins que les hommes par relations, ce qui s'expliquerait par la structure de leur réseau mais toutes choses égales par ailleurs, la différence ne serait finalement pas significative.

Finalement, une des différences essentielles qui subsiste au delà des frontières et des époques est celle de l'âge. A. Degenne, Irène Fournier, Catherine Marry et Lise Mounier ont montré que pour les jeunes le statut professionnel du père et plus généralement des parents faisait la différence, induisait un accès à l'emploi plus ou moins facile, ce que C. Marry a expliqué en montrant que le rôle du parent pouvait aller de l'embauche directe à l'intervention auprès d'une personne connue, ce qui nécessite d'avoir un réseau professionnel actif. A travers l'exemple des ingénieurs,

tous titulaires d'un titre leur garantissant un accès à l'emploi, ils mettent en évidence la notion de notoriété professionnelle qui n'est pas forcément liée à la taille d'un réseau de sociabilité ou à la fréquence des contacts.

L'approche par métiers et surtout par filières d'embauche est un des apports de l'analyse de Marchal et Rieucau qui proposent de distinguer les relations de la réactivation d'une relation de travail antérieure.

1.2.2 Relations et ressources

Nan Lin : la théorie des ressources sociales

Nan Lin a étudié l'accès à l'emploi par les relations sociales de 399 hommes de 21 à 64 ans de la métropole « Albany Schenectady Troy » dans l'Etat de New York (Lin 1995). L'analyse a porté sur ceux qui avaient utilisé des relations sociales dans leur recherche d'un premier emploi ou de leur emploi en cours. Nan Lin a ensuite construit une théorie des ressources sociales basée en partie sur ces travaux. Selon Nan Lin, les ressources sociales sont des « *biens dont la valeur est déterminée socialement et dont la possession permet à un individu de survivre ou de préserver des acquis* ». La valeur de ces ressources correspond aux jugements normatifs sur ces biens qui pour la plupart des sociétés correspondent à la richesse, au statut et au pouvoir. La théorie des ressources sociales cerne les actions conduites pour conserver et acquérir de telles ressources ». Il distingue aussi deux catégories de ressources, celles qui sont personnelles, possédées par l'individu qui peut en disposer avec beaucoup de liberté de celles qui sont sociales, c'est-à-dire insérées (embedded) dans son réseau : ce ne sont pas alors des biens que l'individu possède mais des ressources accessibles au travers de ses liens directs ou indirects. L'accès aux ressources sociales et leur utilisation sont temporaires et conditionnels puisqu'elles ne sont pas la propriété de l'acteur. Autre élément important de la théorie de Lin : l'un des présupposés de l'usage des ressources sociales est l'obligation de réciprocité ou de compensation. La théorie des ressources sociales concerne sur-

tout les actions que Lin qualifie d'instrumentales par opposition aux actions expressives par exemple, et celles qui impliquent un intermédiaire.

Il part de l'idée suivante : «*Dans le marché du travail idéal, où tous les emplois disponibles et les compétences qu'ils requièrent seraient connus de tous les chercheurs d'emploi et où le recrutement dépendrait entièrement d'un ajustement entre les compétences requises et celles du candidat, on aurait peu besoin d'intermédiaires. De même si le chercheur d'emploi connaissait tout le monde dans le système social, il n'aurait pas de raison de passer par un intermédiaire pour localiser ou répondre à l'offre. Ainsi, la théorie s'applique à des marchés imparfaits où la diffusion de l'information est incomplète. Cette condition couvre la plupart des situations de marché réelles*" (1995:690).

Dans l'enquête sur Albany Schenectady Troy, menée en 1975, l'indicateur du niveau de ressources sociales était le statut du contact mobilisé par les salariés enquêtés pour trouver leur emploi. La force des liens était évaluée à partir de la description faite par les enquêtés, sachant qu'étaient considérés comme liens faibles les connaissances et liens indirects comme les parents d'amis ou les amis de parents, comme liens forts les parents, amis et voisins. Lin ne distingue pas liens forts et liens faibles de la même manière que Granovetter, même s'il reprend la théorie de celui-ci sur l'accès facilité à des ressources type emploi par des liens faibles.

Les principaux résultats exposés par Nan Lin dans son article de 1995, paru dans la Revue Française de Sociologie, sont les suivants : les ressources sociales ont un effet direct sur le statut acquis, elles mènent à la réussite de l'action instrumentale étudiée, en l'occurrence obtenir un meilleur emploi. Par ailleurs, les résultats ont permis de vérifier l'hypothèse suivant laquelle les ressources sociales sont liées au statut professionnel du père (proposition de la force de la position) et à l'usage de contacts ayant des liens faibles plutôt que forts avec le chercheur d'emploi (proposition de la force du lien). Autre hypothèse testée, celle de l'importance

de la nature du lien du contact avec l'organisation, avec le pré-supposé qu'il s'agissait d'un lien fort. « *Les résultats montrent que la force de cette relation n'a pas d'effet sur le statut atteint par le premier emploi, mais qu'elle a un effet direct et significatif sur le statut atteint par l'emploi occupé au moment de l'enquête* ». (1995:694).

GRAAF ET FLAP : TOUS LES CONTACTS NE SONT PAS MOBILISABLES

Nan Dirk de Graaf et Hendrik Derk Flap (1988) ont fait une comparaison entre l'enquête de Nan Lin et des enquêtes équivalentes en Allemagne de l'Ouest, aux Pays-Bas, aux États-Unis. Toutes portaient sur l'usage des liens sociaux pour trouver un emploi et ils ont centré leur analyse sur ce que pouvaient apporter ou pas ce moyen d'accès à l'emploi en terme d'opportunités d'emploi, de qualité de travail.

Il semble qu'il y ait plus d'usage de moyens informels aux États-Unis qu'en Allemagne et en Hollande, que les moyens informels ne conduisent pas à des positions plus élevées et des revenus plus importants, mais qu'en Hollande, de plus grandes ressources sociales conduisent plus à des postes de haut prestige.

La méthode utilisée consiste à partir du codage proposé par Lin et al. pour constituer trois catégories de moyens d'accès à l'emploi : informels (qui regroupent les pères, amis, amis d'amis), les formels (construits dans l'objectif spécifique d'apparier les candidats à un poste et les opportunités d'emploi) et les candidatures spontanées. Ce regroupement de moyens leur permet de comparer l'enquête Allemande (Wohlfahrtsurvey) et une enquête hollandaise, aux résultats trouvés par Lin et al. à propos d'Albany, Schenectady et Troy. Leurs principales conclusions sont les suivantes : 1/3 des hommes utilisent leurs contacts personnels pour trouver un emploi aux Pays Bas contre 60% aux États-Unis et 40% en Allemagne. Il n'y a pas de corrélation entre ce moyen et l'accès à un poste plus prestigieux ou un meilleur salaire, quel que soit le terrain observé. Il y a même quelques éléments tendant à indiquer que les moyens non personnels amènent à

des emplois meilleurs.

Par ailleurs, les auteurs notent que « *les ressources sociales ont une influence sur les conditions de vie de quelqu'un* », sachant que « *plus la personne contactée aura un poste prestigieux, plus l'enquêté aura obtenu un meilleur job* » et que « *une part de l'effet original du diplôme sur le prestige des emplois occupés peut être attribué à l'aide de contacts ayant des postes prestigieux* ». Il s'agirait alors d'un effet d'homogamie, les enquêtés à diplôme élevé ayant eu plus de chance de rencontrer des personnes ayant des postes prestigieux. Cet effet semble plus prononcé aux États-Unis qu'en Hollande.

Aux Pays-Bas, l'effet diplôme est plus important sur le prestige du premier emploi que l'influence du niveau de prestige du premier contact alors qu'aux États-Unis c'est l'inverse. Les données étudiées semblent montrer que contrairement aux États-Unis, aux Pays-Bas et en Allemagne, l'influence du diplôme sur le poste en cours ou le précédent est largement indirecte, le prestige du premier emploi étant la première variable intervenant. Par ailleurs le prestige de la personne contactée a un effet positif mais non signifiant sur le revenu.

Ainsi, pour De Graaf et Flap, il semble bien que même dans les sociétés industrielles, « le succès est lié à qui vous connaissez ». De nombreuses questions leur paraissent rester en suspens notamment l'opposition entre les résultats allemands tendant à prouver que les grandes entreprises embauchent plus par réseau, ce qui s'expliquerait par un réseau plus important et les résultats américains qui tendent à prouver le contraire. Le rôle des syndicats serait aussi à explorer : la force des syndicats dans une entreprise contribue plutôt à une embauche par relations, or il y a plus de syndiqués en Allemagne... Ils s'interrogent aussi sur l'impact de la bureaucratisation. Aux États-Unis, un turn-over plus important et le fait qu'il y ait moins de règles sur la manière d'attribuer un emploi pourrait lui expliquer la part plus importante des relations dans les embauches. Enfin, De Graaf et Flap soulignent deux points qui mériteraient d'être

explorés. Premièrement, alors que l'on sait que les catégories socio-professionnelles les plus élevées ont plus de contacts, et mieux placés, elles disent faire moins appel aux ressources personnelles pour trouver un emploi. Deuxièmement les fonctions du père dans l'accès à l'emploi d'un individu sont essentielles, dans le sens où les relations de celui-ci peuvent aussi avoir des postes prestigieux et donc aider à rencontrer des personnes bien placées.

Les limites des enquêtes quantitatives par sondage type INSEE sont connues, notamment elles ne permettent pas l'accès à suffisamment de détails sur les embauches, d'autant que les données ont dû être regroupées et re-codées pour être comparées. Mais l'intérêt de l'étude de De Graaf et Flap réside justement dans cette comparaison simplifiée. Par ailleurs, les auteurs s'attachent à fournir une définition de ce que pourraient être les ressources sociales s'inscrivant dans la lignée des auteurs néo webériens « *qui pensent que les chances dans la vie dépendent de la distribution des ressources* ». Pour eux, *« les ressources sociales de quelqu'un sont le produit de la quantité de personnes prêtes à l'aider, des ressources qu'il ou elle peut mobiliser par ce moyen indirect et la limite jusqu'à laquelle les autres sont prêts à le soutenir »*. Il s'agirait donc d'une combinaison de trois facteurs : les contacts directs et mobilisables, les ressources de ceux-ci et leur degré d'implication, d'engagement dans la relation.

Autre point intéressant, le récit par De Graaf et Flap de l'histoire d'Einstein qui eut du mal à trouver un poste dans les années 1900 parce qu'il avait tellement éveillé l'hostilité de ses professeurs (antagonized) qu'ils ne voulaient pas le recruter ou l'aider. « *Il finit par faire une candidature au Swiss Patent Office et est rappelé quelques mois plus tard à Zurich pour un entretien avec le directeur. Malgré une mauvaise performance pendant l'entretien, il est recruté. En fait, le directeur était un ami intime du père de Marcel Grossman, un ami proche et ancien camarade de classe d'Einstein. Le recrutement était sans aucun doute une faveur du directeur aux Grossman. Les principales découvertes scientifiques d'Einstein eurent lieu pendant ces années à l'office des brevets. Il utilisa son réseau social (les per-*

sonnes auxquelles il était directement ou indirectement lié) pour obtenir son premier emploi. Plus tard dans sa carrière, il servit d'important contact pour les réseaux sociaux de jeunes physiciens à la recherche de leurs premiers jobs ». Il s'agit d'une histoire reprise d'un article de Claude Fischer paru en 1977 dans l'ouvrage « Networks and place » (Fischer 1977) qui présente plusieurs intérêts : d'abord montrer que la facilité d'accès à l'emploi n'est pas forcément liée à la compétence, ensuite illustrer l'articulation des moyens utilisés. Ici, une interrogation du salarié pourrait amener celui-ci à affirmer qu'il a trouvé un emploi suite à une candidature spontanée alors que l'employeur serait sans doute amener à expliquer que ce sont les relations personnelles du directeur de l'office qui sont intervenues pour que la candidature soit prise en compte. Les compétences d'Einstein étaient pourtant patentes mais ses relations négatives avec ses encadrants l'avaient « grillé » auprès des employeurs possibles sur la place zurichoise. L'intervention d'une relation personnelle a permis alors de rétablir un lien positif et une embauche qui s'est avérée un excellent investissement pour l'office des brevets.

GORMAN : AU-DELÀ DE LA COMPÉTENCE, LES STÉRÉOTYPES

Elisabeth Gorman a tenté de comprendre la manière dont se construisait une embauche quand a priori tous les candidats sont égaux en compétences, quand ils ont le même accès à l'information, sont visibles de la même manière par les employeurs (Gorman 2005). Elle analyse des recrutements réalisés par de grandes entreprises américaines du secteur juridique dans les années 90. Elle a sélectionné des firmes employant plus de 30 personnes ayant recruté dans l'année écoulée et a travaillé à partir de l'annuaire des juristes (le Marindale Hubbel) qui permet de recenser les nouveaux recrutés par entreprises, qu'elle a codés par genre en fonction du prénom. Elle a ensuite rapproché les recrutements des offres diffusées par les firmes pour étudier les stéréotypes apparaissant sur celles-ci.

L'intérêt de son étude est multiple. Il est notamment de permettre de comprendre les différences d'embauche entre des candidats identiques. D'après E.

Gorman, « quand les critères de sélection incluent un grand nombre de caractéristiques spécifiquement masculines, les femmes sont peu représentées parmi les nouveaux recrutés. A l'inverse quand les critères incluent plus de caractéristiques spécifiquement féminines, les femmes sont plus représentées dans les nouveaux recrutés. Il semble aussi que les décisionnaires femmes recrutent plus de femmes sur les postes vacants que leurs homologues hommes mais parmi les recrutements "d'entrée de gamme", cet effet diminuant quand la part de femmes augmente parmi les postes de haut rang.

Elisabeth Gorman explique ce phénomène en détaillant le processus de recrutement. Pour les postes étudiés, les recrutements sont multiples, ils donnent lieu à un fort investissement de la part des entreprises qui vont sur les campus des universités faire passer des entretiens. Un « call back » a éventuellement lieu ensuite, qui peut être suivi d'une offre. Il s'agit de postes salariés qui après 6 à 10 ans pourront permettre aux recrutés de devenir associés. Plus les offres contiennent de stéréotypes féminins, plus les femmes sont recrutées. Cela s'explique selon elle par le fait que « *ce qui importe c'est le degré d'appariement ou de non appariement entre un stéréotype de genre et une deuxième construction culturelle : le schéma du type de personne qui peut remplir le rôle à pourvoir* ». Ces stéréotypes se construisent aussi sur l'expérience de la personne : avoir travaillé dans telle structure permet au recruteur d'estimer que vous êtes un « hard working », par exemple.

LAZUECH : DES INGÉNIEURS SI DIFFÉRENTS ?

Les résultats d'Elisabeth Gorman se comprennent encore mieux à la lecture des travaux de Gilles Lazuech qui a étudié l'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce (Lazuech 2000). A diplôme égal, se demande-t-il, qu'est-ce qui fait la différence entre celui qui est embauché et celui qui ne l'est pas ? *« Le recrutement d'un jeune cadre ou ingénieur renvoie finalement moins à des règles objectives et/ou à des critères mesurables qu'à des*

formes d'affinités sociales entre le recruté et l'employeur même s'il est difficile d'en donner une mesure exacte et définitive ». Selon lui, *« les élèves d'origine sociale supérieure ne s'adaptent pas au marché du travail selon une démarche de type mécaniste ou rationaliste mais ils ont plutôt les capacités sociales, culturelles, économiques à percevoir les tendances du marché et, en fonction de leurs dispositions, de leurs goûts et de leurs aptitudes, à s'en saisir pour se construire un avenir* ». Cela se traduit par des stratégies différentes pour obtenir des stages, des contacts facilités avec les entreprises tandis que les autres vont être « obligés de passer par l'APEC ou l'ANPE ». « *La proximité sociale avec l'employeur peut être déterminante dans un jeu de séduction qui ne dit pas son nom mais où le futur recruté doit à la fois convaincre et plaire. L'impression d'aisance lors des entretiens est l'expression d'une proximité sociale objective entre les élèves les plus favorisés socialement et certains employeurs, proximité qui est le résultat d'expériences sociales antérieures* ».

Cette proximité sociale se traduit aussi par le fait de pouvoir mobiliser une relation directe ou indirecte pour avoir une information sur un poste, faire passer un CV, décrocher un emploi. Il faut oser le faire, oser – en tant que candidat potentiel-, se mettre en avant, employer les mêmes termes ou codes sociaux, savoir comment toucher son interlocuteur. De son côté, un employeur pourra avoir intérêt à embaucher une personne qu'il a eu à connaître par une pratique extra professionnelle ou l'intermédiaire de proches du moins quand il s'agit d'un poste proche de sa propre catégorie sociale.

Gilles Lazuech est l'un des rares chercheurs à avoir rencontré à la fois les recruteurs (en l'occurrence les DRH de grandes entreprises en Loire Atlantique) et les recrutés (des élèves ingénieurs à l'issue de leur école). Il a démontré comment les « stratégies de CV » de certains de ces élèves leur permettaient d'une part d'être plus facilement « *recrutables* » par les employeurs car ils avaient acquis des compétences supplémentaires par rapport à leurs camarades en s'engageant qui

dans le bureau des élèves qui dans le club local mais aussi d'être plus à l'aise dans le type d'interactions sociales que l'on trouve dans les entretiens et autres occasions de rencontre avec leurs employeurs. Selon Lazuech, les élèves issus de milieux aisés étaient beaucoup plus à même de mener même inconsciemment ces stratégies de CV alors que les élèves issus de milieux moins favorisés allaient privilégier les cours et leurs études sans investir dans la vie sociale de l'école ce qui finissait par les desservir non en termes de poste (tous les étudiants en question étant recrutés à l'issue de leur formation) mais de carrière et d'intérêt des premiers postes.

Les différences entre les élèves se retrouvent aussi bien dans la phase de prise de contact avec les entreprises qu'au moment des entretiens de recrutement. Quand ils ont à contacter un employeur potentiel, les enfants de cadres, professions libérales, chefs d'entreprises le font à partir de relations existantes (stages en entreprises 25%, activités associatives 16%, association des anciens 8%, relations familiales 6%), alors que les enfants d'ouvriers s'appuient plus sur les annonces de presse (20%), les fichiers APEC/ANPE (16%), les candidatures spontanées (15%). Pourtant si l'on se base sur une vision simpliste du capital social, il ne pourrait y avoir de différence que sur la part des relations familiales dans la mise en relation. Cette différence existe : elles sont mobilisées dans 6% des cas par les enfants de cadres, professions libérales, chefs d'entreprise, 2% pour ceux de professions intermédiaires, 1% pour ceux d'employés et ouvriers. Mais les autres possibilités de constituer un réseau professionnel sont en théorie accessibles à tous les étudiants de ces écoles : stages en entreprise, activités associatives, association des anciens, forums. Un des intérêts des travaux de Lazuech est bien de montrer que le réseau potentiel ne suffit pas, qu'il faut savoir et pouvoir l'activer ce qui implique des compétences sociales acquises et intégrées notamment dans le cadre familial.

FERNANDEZ ET WEINBERG : CANDIDATURES ET RELATIONS

Les travaux de Roberto M. Fernandez et Nancy Weinberg sur le recrutement des employés d'une grande banque de détail apportent un autre éclairage à cette évaluation par les employeurs de la conformité des candidats à un groupe social dont les normes seraient signifiées à travers le profil d'un poste en étudiant le rôle des réseaux de relations (Fernandez et Weinberg 1997).

Roberto M. Fernandez et Nancy Weinberg ont voulu comprendre si les relations pouvaient favoriser certains candidats aux différentes étapes d'un recrutement et surtout comment cela se produisait. Ils ont étudié les candidatures reçues par cette banque (5568 sur 24 mois) et leur traitement : 31,5% étaient invités à un entretien, 20,6% de ceux-ci se voyaient proposer un poste que 90% d'entre eux acceptaient. La base de données à laquelle ils ont eu accès comportaient l'origine des candidatures et permettait de savoir si elles étaient recommandées par quelqu'un de l'entreprise ou un professionnel, s'il s'agissait d'une réponse à une annonce, d'une candidature spontanée, etc.

Les auteurs ont mesuré la présence ou l'absence de liens sociaux avec la firme en vérifiant si le candidat était recommandé par un employé en poste. Ils ont ensuite étudié les différentes étapes du recrutement à partir des données stockées par l'entreprise sur le traitement de la candidature, le résultat de l'entretien, et ont recherché des corrélations entre l'existence de liens sociaux préalables avec l'entreprise et la réussite aux différentes étapes de sélection. Quatre types de postes « entrées de gamme » étaient étudiés. Leurs constats sont les suivants : les candidats recommandés fournissent des CV plus adaptés aux exigences de l'entreprise, mentionnant plus souvent les compétences informatiques par exemple, et donc sont plus souvent sélectionnés à cette étape ce qui les amène à être quasiment aussi souvent convoqués en entretien que des candidats internes à l'entreprise. A l'issue de l'entretien, 30% des candidats recommandés se voient proposer un poste contre 3% de ceux qui ne le sont pas (55% des candidats internes). A expérience égale

dans le secteur de la banque, les différences subsistent. Les auteurs expliquent aussi cet avantage des candidats recommandés par le fait qu'ils ont plus tendance à postuler au bon moment, quand les postes sont ouverts et donc que leurs chances sont plus grandes.

En conclusion de leurs travaux, Roberto M. Fernandez et Nancy Weinberg estiment que le fait que les candidats recommandés soient plus favorisés s'explique par quatre points : premièrement, l'entreprise utilise ce moyen peu cher pour obtenir plus de candidatures quand elle en manque et cela conduit donc à plus de chances d'être recruté pour les candidats postulant à ce moment-là, deuxièmement, la banque a une politique de mobilisation de ses employés dans son développement et cela suppose de prendre en compte leurs recommandations en termes de recrutement d'autant qu'ils ont mis en jeu leurs réseaux personnels ; enfin les informations fournies aux deux parties sont plus conséquentes et les nouveaux recrutés sont engagés par leurs relations sociales avec la personne qui les a fait recruter : ils seront donc plus susceptibles d'être investis dans leur poste que ceux recrutés par d'autres canaux. L'engagement dans la relation favorise l'intégration dans l'entreprise.

Ce qui se joue dans les entretiens mais aussi dans les candidatures côté employeur, s'apparente effectivement à un filtre en fonction de représentations sociales de ce que devrait être le profil social du candidat recruté, comme l'a indiqué Anne-Chantal Dubernet (Dubernet 1996). Mais le fait d'obtenir une information sur un poste vacant et sur le profil du poste par un proche facilite sans doute l'adaptation par le candidat de sa réponse aux besoins du recruteur.

Les relations peuvent être analysées comme des ressources c'est-à-dire des biens dont la valeur est déterminée socialement et dont la possession permet à un individu de survivre ou de préserver ses acquis (Lin 1995). Il s'agit d'une vision d'un marché du travail où l'information est incomplète ce qui justifierait l'existence d'intermédiaires. Les ressources sociales ont

un effet sur le statut acquis, notamment en termes de carrière. Pour de Graaf et Flap, cela s'expliquerait par le fait que la qualité de l'emploi est déterminée par le prestige du poste de la personne intervenue.

La question des ressources joue aussi au moment du recrutement. E. Gorman a montré le lien entre les stéréotypes sexués des offres de juristes et les choix des recruteurs parmi des étudiants ayant à peu près tous le même profil. Partant d'élèves ingénieurs, Lazuech explique ce phénomène à la fois par les choix des étudiants au cours de leur parcours, les moyens de recherche et d'accès à l'emploi et les critères des recruteurs qui s'appuient sur une évaluation de proximité sociale. Les travaux de Fernandez et Weinberg montrent comment les relations peuvent aider les salariés à faire des candidatures qui sont plus conformes aux critères d'évaluation des employeurs, y compris aux stéréotypes que ceux-ci véhiculent.

1.2.3 DES TRAVAUX VISANT À COMPARER LES MOYENS

Parmi les travaux ayant abordé la question de l'embauche côté salarié ou employeur, un certain nombre avaient comme angle d'attaque et/ou objectif de déterminer quels étaient les moyens les plus performants. De celui d'Albert Rees aux travaux issus de l'enquête OFER, nous allons en présenter les principaux apports.

REES OU LES BASES DE LA QUESTION

Un des plus anciens textes sociologiques sur l'embauche est celui d'Albert Rees (1966). Dans un texte très clair, très court, cet économiste pragmatique pose les bases de tous les travaux qui vont suivre sur le thème de l'embauche. A. Rees annonce dès le départ qu'il ne s'agit pas pour lui de parler des statistiques sur le marché du travail, donc de la régulation de celui-ci mais de traiter « *plutôt des informations que les participants à ce marché ont les uns sur les autres, sur la manière dont les chercheurs d'emploi trouvent un emploi et les employeurs trouvent des employés* ». Et il propose de classer les moyens qu'ont les employeurs et les salariés de se rencontrer en deux catégories : formal and informals networks. Dans

la première catégorie, il classe les services pour l'emploi de l'État, les agences privées payantes, les annonces dans les journaux, les affichages d'embauches des syndicats, les bureaux de placement des écoles ou universités. Dans la deuxième, il inclut les recommandations d'employés, les autres employés, les sources diverses, les embauches sur présentation directe. L'article ne détaille pas le terrain et les données sur lesquelles il s'appuie pour les résultats qu'il va donner. Il s'agit d'un texte qui n'a pas la structure qui deviendra ensuite la règle dans ce genre de travaux : état des savoirs, données, résultats, ouverture, mais d'un article court (9 pages) dans lequel l'auteur explique des résultats d'enquête et en tire des conclusions quant aux décisions que devraient prendre les politiques pour améliorer le système. Quelques temps plus tard, Albert Rees deviendra lui-même conseiller auprès des politiques et on aperçoit déjà dans son texte le présupposé que l'intervention politique peut par des financements adéquats avoir une influence sur le marché du travail.

Selon A. Rees, la moitié des embauches de cols blancs et les 4/5 de cols bleus de son enquête ont été réalisées par le biais de moyens informels, ce qui lui paraît confirmer les travaux précédents sur la question. Mais il prend le contre-pied de ses collègues économistes dont les discussions sur les canaux d'embauche lui paraissent toujours basées sur la comparaison du marché du travail avec un marché aux grains classiques même si ceux-ci disent toujours en préalable qu'une telle analogie serait abusive. Leurs conclusions en viennent toujours à déplorer une désorganisation du marché du travail et à des suggestions pour une meilleure régulation notamment par l'amélioration du service public de l'emploi.

Albert Rees va d'abord expliquer en quoi et pourquoi il est compréhensible que les moyens informels soient préférés par les employeurs et les salariés. Lui aussi prend appui sur une comparaison avec un marché de marchandises, celui des voitures neuves et d'occasions, partant du principe des marges extensives ou intensives. Dans le cas d'un produit standardisé dont les qualités sont égales, l'acheteur

va surtout consacrer son énergie à comparer les offres de différents vendeurs sans vérifier les qualités du produit (marge extensive), dans le cas d'un produit qui n'est plus standardisé puisqu'il a servi, il va au contraire investir ses moyens dans l'évaluation des qualités de l'objet proposé. Et il pourra voir un intérêt à payer un peu plus cher à un ami dont il connaît les qualités de propriétaire de voiture ce qui lui offre plus de garanties.

A. Rees justifie la comparaison en notant que les salariés ne sont pas des produits standards, que le recrutement d'un salarié constitue un investissement de plusieurs dizaines de milliers de dollars comparable à une voiture ou à une maison et que donc cela justifie les efforts des employeurs pour essayer de bien choisir des candidats amenés à rester des années sur le poste. Pour ces évaluations, ils utilisent de nombreux moyens dont les objectifs sont essentiellement de rétrécir le champ de recherche et le nombre de candidats à évaluer. Mais ces règles peuvent varier suivant le marché du travail comme il a pu le constater dans une entreprise qui à un moment affichait la nécessité d'avoir un diplôme du supérieur (critère sélectif) et ensuite annonçait une rémunération attractive (critère d'attirance).

Selon lui, les employeurs préfèrent les moyens informels car « *les employés en poste tendent à recommander des personnes comme eux et peuvent penser que leur propre réputation est affectée par la qualité de ces recommandations* », parce qu'ils permettent de trouver des candidats proches géographiquement « *ce qui est important pour les femmes car cela réduit le turn-over, l'absentéisme, les retards dus aux problèmes de transport* », et sont moins coûteux même si certains salariés reçoivent une prime pour avoir permis une embauche. Selon lui, refuseraient ce type de canaux, les employeurs cherchant à augmenter la qualification de leur force de travail ou ceux qui ont eu une mauvaise expérience de népotisme ou de clique. Côté salariés, l'intérêt viendrait de la possibilité d'avoir plus d'informations par des proches que par un conseiller impersonnel, une minimisation du coût de transport.

Pourtant les employeurs ne peuvent pas toujours utiliser les canaux informels notamment quand ils payent peu et donc qu'ils ont du mal à trouver du personnel.

A. Rees constate que la littérature sur les embauches semble hostile aux agences privées, stigmatisant notamment des entreprises qui gagnent de l'argent sur le dos de pauvres gens ayant désespérément besoin d'un travail en fournissant un très mauvais service, notamment parce qu'il y a un turn-over très important parmi leurs conseillers et une forte compétition entre elles. Pourtant, les entretiens réalisés avec des employeurs lui ont permis de constater que certains étaient tout à fait satisfaits de ce type de service et étaient tout à fait prêts à payer 60 à 70% d'un mois de salaire pour en bénéficier, notamment dans les petites entreprises qui n'ont pas forcément de service du personnel développé. Il note que les relations les plus satisfaisantes semblent se nouer avec des agences spécialisées en termes de métiers, secteurs d'activité ou localisation et qui ont des conseillers stables connaissant bien les besoins des employeurs.

A. Rees poursuit son raisonnement en indiquant qu'il y a une forte différence de satisfaction entre les usagers des services publics et privés et remarque que le plus haut degré de satisfaction vis-à-vis des services publics est obtenu quand les employeurs ont des contacts réguliers avec le même conseiller d'un service de proximité. Il a effectivement rencontré aussi des employeurs qui ne voulaient pas passer par le public parce qu'ils ne voulaient pas de noirs, ce qui lui paraît minoritaire ou parce qu'ils accusaient le service public de n'envoyer que des personnes ayant du mal à trouver du travail et donc n'étant pas les meilleurs candidats.

La conclusion de Rees porte sur les moyens formels automatisés comme le fait qu'un service pour l'emploi ait pu pourvoir un poste d'économiste mathématicien en New England grâce à un accès à une base de données à Washington. Même si ces outils lui paraissent importants il en tire une conclusion fondamentale pour toute analyse des modes d'embauche. Ce n'est pas la quantité d'information qui passe par un lien qui compte mais la qualité et il lui paraît peu probable qu'IBM

ou la Western Electric puisse créer un système qui soit plus efficace qu'un bon conseiller expérimenté de service pour l'emploi qui connaît et respect les exigences d'un petit nombre d'employeurs qui'il connaît depuis longtemps. Mais cette efficacité implique un système qui valorise ces compétences, conclut-il.

Le texte d'Albert Rees est remarquable au sens où il pose l'approche de l'embauche du point de vue des employeurs et en articulant les différents moyens mobilisables en refusant de les opposer. En effet, quand il évoque le travail d'un conseiller expérimenté ayant une relation de travail durable avec un petit nombre d'employeurs, on voit nettement se dessiner un type de relations de travail découplé d'un rapport institutionnel entreprise – service pour l'emploi. C'est dans la durée, les échanges que va se construire une relation permettant de mieux comprendre les besoins des employeurs et donc d'y répondre. Il s'oppose aussi à la stigmatisation des réseaux par les économistes au sens où il essaie de comprendre la rationalité des choix effectués par les employeurs et les salariés, rationalité qui peut notamment trouver ses fondements dans des objectifs qui peuvent apparaître discriminatoires ou non équitables.

En revanche, Rees ne s'intéresse pas à la manière dont se construisent les relations sociales mobilisées pour une embauche. Il reste finalement sur une vision mécaniste d'un marché du travail, proche dans son analogie de celui des voitures et ne voyant dans les moyens informels constitués essentiellement de réseaux qu'un moyen d'évaluation remplaçant les compétences qui devraient être celles d'un conseiller expérimenté.

GRANOVETTER, MARSDEN : COMPRENDRE L'IMPORTANCE DES RELATIONS

Ce sont les travaux de Mark Granovetter, déjà évoqués plus haut, qui vont notablement approfondir la question au point qu'ils restent la référence en la matière. L'approche de Granovetter est plus sociologique que celle de Rees au sens où il va aborder le problème de l'embauche sous l'angle de la construction d'une relation.

L'embauche intéresse Granovetter justement parce qu'elle n'est pas un simple ajustement mécanique entre l'offre et la demande ni un marché complétement transparent. « *Si tout le monde trouvait son emploi dans les colonnes du New York Times, le sujet aurait peu d'intérêt d'un point de vue sociologique* », explique-t-il en introduction. Mais Granovetter est aussi convaincu qu'une étude sociologique peut apporter à la théorie économique qui prévaut dans le domaine.

Dix ans plus tard, il interviendra dans l'American Sociological Review pour prendre le parti de recherches sur l'embauche dans de petites entreprises rappelant en effet que les salariés embauchés dans de petites entreprises (moins de 100 personnes) trouvaient plus souvent par relations que les autres ce qui renforce pour lui l'idée que les salariés de ces firmes sont dans un environnement plus structuré par les relations personnelles que par les procédures bureaucratiques (Granovetter 1984).

Peter V. Marsden va s'intéresser lui aussi aux différences de pratiques de recrutement entre les entreprises suivant leur taille et notamment à l'usage des relations (Marsden 1994). Marsden se base sur l'étude « NOS » National Organizations Study, enquête massive réalisée aux États-Unis et dont une des variables porte sur les moyens mobilisés par les employeurs pour rechercher des candidats. La question posée propose six modalités : les annonces dans les journaux, les affiches à l'extérieur des locaux, les recommandations des employés, celles de contacts d'affaire ou professionnels, les agences pour l'emploi ou les services de placement, les candidatures non sollicitées par téléphone, courrier ou en personne, sachant que les réponses peuvent être « fréquemment, parfois, et jamais ». La question est posée dans l'enquête trois fois : une fois concernant les postes les plus directement impliqués dans la production ou l'activité de l'entreprise (« core »), une seconde concernant le poste occupé par la personne qui a donné le nom de l'établissement (« gss ») et une troisième à propos des postes administratifs et de direction. Cela va permettre à Marsden de voir si les entreprises ont tendance à

avoir un type de recrutement différent suivant l'emploi offert. Les questions sont posées uniquement quand l'entreprise a recruté depuis moins de deux ans.

Peter V. Marsden montre notamment que les employeurs qui utilisent des moyens informels de type réseau utilisent aussi d'autres moyens pour chercher des candidats. Il n'y a que 10% des entreprises qui affirment ne passer que par relations et il s'agit plutôt de petites entreprises, moins formalisées, et du secteur privé. La plupart des entreprises mobilisent donc plusieurs types de moyens pour chercher des candidats et il y a une tendance forte à développer la même stratégie quels que soient les emplois concernés même s'il trouve une différence concernant les postes les plus haut placés où les recommandations par les salariés en place sont moins fréquentes, ces derniers étant plus souvent recommandés par d'autres professionnels.

Globalement, les employeurs utilisent abondamment les canaux informels (33,7% pour les managers et 42,1% pour les « core »). Les grandes entreprises ont tendance à utiliser plus les annonces dans les journaux, les candidatures spontanées, les agences et les recommandations de leurs salariés. Les établissements publics s'appuient plus sur des affiches et moins souvent sur les recommandations. Marsden note aussi une différence homme- femme : dans les secteurs où il y a beaucoup de femmes sur un type de poste, le recrutement se fait plus par affiches ou candidatures spontanées que là où les hommes sont majoritaires, toutes autres variables étant égales par ailleurs.

Les limites du travail de Peter V. Marsden résident dans le fait que la NOS permet de connaître les moyens mobilisés pour trouver des candidats mais pas le moyen qui a permis de trouver le bon. L'intérêt de ce texte est de poser la question en termes de multiplicité de moyens mobilisés mais surtout d'attirer l'attention sur les différentes phases du recrutement. Il rappelle que le recrutement ne se fait pas en un seul temps : « *Cet article porte sur la première partie du recrutement, des modes de recrutement. Cela amène à rendre publiques les disponibilités ouvertes*

pour les candidats qualifiés et à rassembler une information de base sur un groupe de personnes pouvant correspondre. Les autres étapes du processus impliquent des pratiques de sélection : la collecte d'informations plus détaillées sur les candidats à travers des tests et des entretiens, le tri et le choix entre les candidats, la vérification des références, la négociation des accords avec ceux qui sont retenus » (Marsden 1994:980). Pour comprendre complètement le recrutement, il faudrait selon lui prendre en compte les éléments environnementaux, organisationnels, professionnels et individuels impliqués dans chacune des étapes.

Cet élément de réflexion est important notamment pour comprendre pourquoi et comment l'embauche peut se construire. A chaque étape correspond une logique différente. Quand les employeurs recherchent des salariés, le problème est surtout de diffuser une information, d'en collecter et d'optimiser le tri des informations et leur qualité. Quand les employeurs choisissent parmi plusieurs candidats, les logiques à l'œuvre relèvent plus d'une interaction visant à évaluer une éventuelle proximité sociale ou conformité à un modèle, un profil. Nous verrons plus loin que les étapes ne sont pas forcément aussi distinctes les unes des autres mais le fait de les identifier a un effet heuristique salutaire.

Nous reprendrons tout au cours de ce travail cette catégorisation en étapes même s'il s'agira parfois d'en montrer les limites. Aux cinq étapes proposées par Marsden, il serait possible de rajouter la définition du poste et l'intégration dans l'entreprise qui sont aussi des moments-clés de l'embauche. Les sept étapes seraient donc la définition du besoin, la recherche de candidats, la collecte d'informations plus détaillées à leur sujet, le tri et le choix entre les candidats, la vérification des références, la contractualisation et l'intégration dans l'entreprise. L'angle choisi pour cette recherche et la prise en compte du double regard employeur – salarié ont conduit à les reformuler et à se concentrer sur trois moments de l'embauche : la diffusion de l'information (sur les offres ou sur les candidatures), la mise en relation, le recrutement.

DUBERNET ET L'EMBAUCHE COMME FAIT SOCIAL TOTAL.

L'enquête menée par Anne-Chantal Dubernet Hardy dans le cadre du CEREQ et d'une thèse dirigée par Christian Baudelot à Nantes est basée sur une méthode plus qualitative (Dubernet Hardy 1995). En 1992-1993, une vingtaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des responsables du recrutement de la commune de Carquefou, puis une enquête par questionnaire a été envoyée à l'ensemble des sociétés employant au moins une personne, questionnaire construit autour des difficultés de recrutement qui pouvaient être rencontrées dans les opérations d'embauche. L'envoi du questionnaire a été suivi par un travail de terrain par les enquêteurs et finalement 219 questionnaires ont été traités, concernant essentiellement des petites entreprises (seules 7% avaient plus de 100 salariés), majoritairement dans le secteur tertiaire (services et commerces). Une partie des résultats a ensuite été publiée dans la revue Formation Emploi (Dubernet 1996) sous le titre «*La sélection des qualités à l'embauche : une mise en scène de la valeur sociale*».

La thèse que va développer Anne-Chantal Dubernet est la suivante : au-delà de l'apparente rationalité à l'œuvre dans les procédures de recrutement, se jouent les représentations sociales des recruteurs, leurs craintes, l'image qu'ils ont d'eux mêmes ». « *Ces procédures ne constituent pas vraiment une évaluation des qualités des individus à l'égard du travail. Plus encore, la définition des « profils » apprécie la qualité des individus à se conformer aux normes de leur groupe social* ».

Finalement, l'embauche est un moment où se cristallisent un certain nombre de logiques à l'œuvre dans les relations professionnelles et sociales en général. « *Se rencontrent au cours de la relation d'embauche toujours plus qu'un employeur et un salarié », c'est-à-dire un ensemble de représentations issues d'instances de socialisation plus larges : le système scolaire, bien sûr, mais aussi les valeurs familiales, culturelles, sexuelles, générationnelles, voire religieuses, ethniques, locales, politiques, idéologiques, etc* », explique l'auteur qui mobilise Durkheim et « *Les règles de la méthode sociologique* » pour définir l'embauche comme un fait

social : ce qui se négocie le plus souvent comme une relation individuelle possède une portée explicative de faits plus généraux et collectifs (Durkheim 2005). S'appuyant sur Mauss, elle affirme aussi qu'il s'agit d'un fait social total au sens où « *l'échange qui se réalise lors d'une embauche s'effectue sous la forme d'une confrontation et reste d'autant plus « productif » qu'il ne laisse aucune des parties totalement identique à ce qu'elle était avant la rencontre, ce qui signifierait qu'au-delà de ce qui se rencontre s'échange une partie de chacun, signifiante d'un « tout » qui le dépasse* ».

Anne-Chantal Dubernet va travailler sur la phase de sélection des candidats mais elle constate que tout se construit au moment de la définition d'un « profil » de candidat correspondant au besoin. Ce profil reflétera plutôt les représentations que se forge le recruteur que des qualités correspondant à des compétences réelles des salariés.

Concrètement, même si elle admet que de nombreux salariés sont recrutés sans qu'ait été défini préalablement un profil, c'est sur cet aspect qu'ont été interrogés les employeurs de Carquefou. Ils ont dû classer les critères qui leur paraissaient importants. Il en ressort notamment que les cadres sont plutôt recrutés sur leur formation et leur personnalité, les commerciaux sur leur réseau relationnel et leur présentation, les techniciens sur leurs compétences techniques, les employés sur leur présentation, leurs qualités morales, leur âge, les ouvriers sur leur présentation, leurs qualités morales et leurs capacités physiques. Mais pour Dubernet ce que recouvrent ces critères, ce sont plus que des compétences ou des qualités, c'est plutôt la conformité et la « capacité des candidats à s'identifier à des groupes sociaux dont les normes sont signifiées à travers les définitions de profils ».

Autre élément retenu par Dubernet, le fait qu'il existe une hiérarchie des formes de recrutement au sommet de laquelle on trouverait le recrutement après une batterie de tests et d'entretiens, en particulier avec la direction alors qu'à la base, se trouverait « *l'intérimaire dont l'employeur ne garde même pas trace du*

nom », évalué par ses collègues à son insu. Il s'agit d'une forme d'échelle sociale, de valeur ajoutée de l'emploi. L'hypothèse sous-jacente est que la manière dont les personnes sont recrutées va façonner l'intégration dans l'entreprise, le type de relations qui vont se nouer et qu'une sélection difficile, avec des épreuves à surmonter, garantirait un certain respect une fois en poste alors que les procédures de sélection plus rapides autoriseraient un jugement des collègues. Cette question est importante pour comprendre notamment le rôle des réseaux dans la phase d'intégration dans une entreprise mais aussi l'image négative parfois associée aux embauches par relations déjà évoquée en introduction.

« FAÇONS DE RECRUTER « OU LES EFFETS PERVERS DE LA MÉDIATION

François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal ont analysé l'évaluation des compétences par les recruteurs professionnels et les conséquences que cela pouvait avoir sur le marché du travail dans un ouvrage intitulé « Façons de recruter », paru en 1997 aux éditions Métailié dans le cadre du Centre d'Etudes de l'Emploi (Eymard-Duvernay et Marchal 1997).

L'ouvrage s'appuie en fait essentiellement sur des observations de pratiques de consultants en cabinets de recrutement, observations basées sur l'ethnométhodologie de Garfinkel. Leur approche s'appuie sur l'analyse en termes de « *registres de l'action partant du principe qu'il n'y a pas une compétence existant préalablement au jugement et qu'il s'agirait de découvrir : le jugement contribue à la formation de la compétence (...) qui est une construction sociale* ».

Il s'agit pour eux de parler de la « *compétence comme résultant d'une convention c'est-à-dire d'un accord sur ce qu'est la compétence* », ce qui les conduit à « *s'intéresser plus aux compétences des juges et à l'évaluation des jugements pour une recherche d'un jugement équilibré »* (1997:15).

Selon François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal, « *le déséquilibre du marché du travail n'est ni le résultat d'un défaut d'ajustement du salaire, ni*

celui d'un processus naturel de sélection des plus aptes (point de vue évolutionniste) », mais ils formulent l'hypothèse que c'est plutôt « *de l'équilibre du jugement du recruteur que dépend celui du marché du travail, ceux qui se font juges de la compétence ne pouvant qu'entretenir les déséquilibres dès lors qu'ils adoptent tous les mêmes standards* ».

Leur ouvrage parcourt différents types de recrutements, détaillant finement les pratiques de consultants en cabinet de recrutement, leurs gestes, leurs postures, leurs justifications, leurs décisions et les conséquences de celles-ci sur les embauches et donc les candidats. Pour analyser ces pratiques, ils proposent une carte des conventions de compétences, partant du principe que les acteurs eux-mêmes exercent leur libre arbitre en se positionnant différemment suivant les situations.

L'utilisation de cette notion de convention leur permet de se détacher de l'illusion d'un « simple » problème d'adéquation offre-demande sur le marché du travail et de « *montrer comment le jugement varie, conduisant à évaluer différemment une même personne* » (1997:33). Il ne s'agit pas pour eux de nier les différences réelles entre les individus mais de déplacer le regard côté évaluateur pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la construction sociale de ces compétences.

A travers les exemples de recrutement d'un bras droit de PME, d'un commercial, ils montrent comment les consultants vont traduire les demandes des entreprises en critères correspondant au langage du marché, de manière à permettre à des candidats de se positionner mais surtout en anticipant le travail de traitement interne et la possibilité d'atteindre l'objectif fixé. Leur regard sur les consultants est ensuite centré sur le type de relations que ceux-ci entretiennent avec leur environnement plus que sur leur parcours professionnel au sens propre, ce qui présente l'intérêt de montrer comment un consultant doit arbitrer entre son souci de gérer une relation de clientèle qu'il a intérêt à voir se pérenniser et ses

contraintes professionnelles.

Le rôle prêté à l'intuition par certains consultants, en l'occurrence une consultante, est aussi abordé ainsi qu'une analyse des différents types de tests psychologiques existant sur le marché, tout comme la graphologie.

Enfin, les stages de formation de cadres à la recherche d'emploi sont aussi décryptés, notamment leur caractère culpabilisant, quand ils s'appuient sur une approche « psychologisante » postulant que le chômage n'est pas lié à des problèmes économiques mais à des défauts de techniques de recherche d'emploi et à des blocages psychologiques qu'il suffirait de lever.

Les conclusions de F. Eymard Duvernay et E.Marchal sont claires : « *nous considérons que l'exclusion, manifestée par le chômage de longue durée, ne résulte pas seulement d'une pénurie globale et inéluctable d'emplois, mais d'une révision de la façon d'évaluer le travail* ».

« *Les conceptions adoptées par les experts pour évaluer les compétences - ce que nous avons appelé les conventions de compétences - [ont] un effet différencié sur l'emploi. Certaines sont plus susceptibles que d'autres d'alimenter le chômage de longue durée parce qu'elles véhiculent l'idée que les (in)compétences sont définitivement inscrites dans les personnes : elles tiennent à leur âge, leur sexe, leur race mais aussi leur (absence de) diplôme, leur (in)expérience ou à quelque trait de caractère. Lorsque la demande d'emploi est forte, la masse de candidatures que doivent traiter les recruteurs favorise l'adoption de ces jugements simplistes qui ne reposent sur aucune forme de délibération* ».

« *Nous avons observé que les recrutements sont "équilibrés" lorsqu'ils maintiennent la tension entre plusieurs façons de juger* » (1997:224).

L'intérêt de ce travail qui pose les bases des travaux ultérieurs et notamment de la construction de l'enquête OFER est de mettre en évidence les conséquences d'une « professionnalisation » du recrutement, d'une progression des « *formes*

d'évaluation correspondant au marché » au détriment de formes alternatives de jugement basées sur des règles collectives, des réseaux de relation et la confiance entre les personnes qui occupaient jusqu'à présent une place importante dans les organisations ». Leurs conclusions les amènent à regretter la part de plus en plus faible des petites annonces alors qu'elles drainent énormément de candidatures, à suggérer une utilisation des réseaux par les dispositifs institutionnels de manière à optimiser l'accès à l'emploi des chômeurs, notamment en construisant des relations durables avec des groupes d'entreprises.

Les limites de leur travail tiennent tout d'abord au terrain abordé, à savoir essentiellement les cabinets de recrutement dont les pratiques sont extrêmement formalisées alors que tous les recrutements ne le sont pas autant. Par ailleurs, cela ne leur donne accès qu'à une étape de l'embauche, celle de la mise en relation. Ils ne peuvent aller jusqu'au recrutement lui même n'y ayant pas forcément accès.

L'article écrit par François Eymard Duvernay et Emmanuelle Marchal sur les intermédiaires du marché du travail complète la réflexion menée de l'ouvrage, y apportant notamment un questionnement en termes de normes et de droit.

«*Le recrutement reste pratiquement le seul domaine du travail dans lequel la responsabilité individuelle des personnes concernant leur compétence n'est équilibrée par aucun dispositif de protection juridique ou autre »,* notent les auteurs ce qui les conduit à une position très originale qui est de proposer « *d'étendre par exemple au chômage la transformation de la manière de penser les accidents du travail* ». « *Si l'industrie influe sur la compétence d'un salarié, comme elle influe sur le risque d'accident du travail ou de chômage, il n'est pas logique d'imputer à l'individu la responsabilité des in-efficiences. L'individualisation du jugement lui fait supporter à tort une charge qui devrait être imputée à d'autres acteurs ou à des collectifs, ce qui n'est pas ans rapport avec les critiques concernant l'intensification du travail »*. (2000:427)

Ne bénéficiant plus de l'environnement collectif protecteur de l'entreprise, le

salarié se trouve démuni sur le marché du travail, pénalisé par cette absence et subit de ce fait une sélection plus dure. Les marchés internes paraissent alors plus rassurants mais la tension externe conduit à augmenter la sélection à l'entrée et à intérioriser les normes d'évaluation et de recrutement des marchés externes.

Pour limiter l'impact négatif du rôle normatif des recruteurs sur le marché du travail, les auteurs font une proposition : « *une expérience diversifiée, le maintien de liens durables avec les acteurs qui constitueront l'environnement de travail permettent de ménager des passages entre les différentes formes d'évaluation* ».

CHASSEURS DE TÊTE : FAÇONNER LE MARCHÉ

Jérôme Gautié, Olivier Godechot et Pierre Emmanuel Sorignet (Gautié, Godechot, et Sorignet 2005) ont étudié le fonctionnement des cabinets de recrutement et notamment leur rôle sur le marché du travail des cadres dirigeants et cadres supérieurs. Leur terrain est constitué d'une observation participante de trois ans dans un cabinet de chasseurs de tête de l'un d'entre eux en tant que chargé de recherche, de l'analyse de la base de données des salariés potentiels, d'entretiens avec des consultants. Ils ont mis à jour la manière dont ces professionnels de l'emploi contribuaient à construire les normes du marché du travail et publié les principaux résultats de ce travail de recherche.

Selon eux, le recours aux cabinets de recrutement s'explique sur ce marché du travail-là par deux facteurs : l'efficacité économique et des choix politiques. L'efficacité économique serait liée à une spécialisation sur un créneau de recrutement et à des rendements d'échelle. Par ailleurs, le fait de recourir à ces structures permettrait de contourner l'intervention du département des ressources humaines dont les intérêts peuvent être différents des managers qui cherchent à recruter, et qui ne sont pas supposés pouvoir recruter des personnes de niveau supérieur à elles, expliquent-ils, ajoutant que cela permet aussi une certaine discrétion par exemple quand il s'agit de chercher un nouveau dirigeant sans en informer ceux qui sont en place. Il s'agirait finalement d'une « solution de

facilité ».

L'enjeu de la relation entre l'entreprise et le consultant se matérialise par la compréhension du poste par le consultant qui sera chargé de la « chasse », sachant que celui-ci doit parfois composer avec des injonctions divergentes de différents interlocuteurs.

Il va rédiger un court texte présentant la manière dont il a compris le besoin, document qui est un moment essentiel de constitution de la relation avec l'entreprise. Mais en fait, son travail va ensuite consister à formater cette demande et pouvoir ensuite présenter des candidats. Cela passe notamment par l'usage d'une base de données, trésor du cabinet et par une classification des compétences, qualités des candidats qui ne correspondent pas forcément à la typologie de l'entreprise cliente. Il y a alors un premier travail de traduction à faire mais il s'agira aussi d'amener « *le client à réviser sa demande initiale pour qu'elle rentre dans des standards ou corresponde à des critères permettant de faire correspondre des candidats connus et qualifiés* ».

Ensuite le travail du consultant consiste à « *transformer des salariés d'autres entreprises, qui ne sont pas forcément en quête d'un nouvel emploi, en candidats* ». Il va effectuer une veille par les annuaires professionnels, de grandes écoles ou les revues mais surtout mobiliser son propre réseau professionnel antérieur ou en cours pour obtenir des informations, des idées sur des personnes intéressantes par rapport au poste.

L'étape suivante consiste à évaluer le candidat d'abord au filtre de critères que les auteurs qualifient d'objectifs : type de formation, expérience, âge, même si l'on pourrait plutôt les définir comme facilement codables, puis par des entretiens. « *De fait, lorsqu'on les interroge, les consultants soulignent que la quintessence de leur travail consiste justement à aller au-delà de la simple mobilisation de critères objectifs définis a priori (comme l'âge, le sexe ou le diplôme) pour apprécier une personne dans son individualité et son adéquation à un poste saisi lui*

aussi dans son unicité. »(2005:391).

Le vocabulaire utilisé par les consultants lorsqu'ils évoquent cette phase de sélection a été analysé par les auteurs qui ont ainsi pu voir que les termes qui revenaient le plus fréquemment étaient expérience, international, mais aussi bonne présentation, parle bien ou mal, mais aussi yeux, cheveux, sympa , c'est-à-dire des éléments liés à la compétence professionnelle mais aussi à une évaluation de compatibilité avec l'idée qu'ils se font du poste et de la personne qui doit l'occuper.

« *Faut-il voir dans ces annotations la preuve des dérives de la pratique des consultants, donnant libre cours à leurs a priori ou à ceux de leurs clients (renvoyant pour certains aux affinités « d'habitus ») et psychologisant excessivement le rapport au candidat ?* », s'interrogent les auteurs. Non, concluent-ils, puisqu'ils voient dans cette psychologisation « *la prise en compte de la personnalité du candidat est inévitable pour ce type de poste sensible (cadre dirigeant), la compatibilité de sa personnalité avec celles de ses collègues directs (et notamment ceux qui le recrutent) étant une condition nécessaire de l'adéquation au poste* ».

Gautié et al. analysent ensuite les propositions de candidatures faites par les consultants et notamment le partage entre candidats typiques et atypiques, remarquant que les employeurs favorisent toujours au final les candidats typiques, c'est-à-dire « *déjà occupé un poste identique en fonction et de secteur à ceux définis dans le profil du poste offert* » par opposition à ceux qui ne l'ont jamais fait.

Mais il s'avère surtout que la proposition de candidats atypiques par les consultants est une stratégie commerciale et non une manière d'élargir les possibles recrutements à des parcours différents. Ils citent un exemple édifiant à ce propos. « *Ainsi lors d'une recherche pour un poste de directeur de production pour un grand équipementier automobile, le consultant donne les consignes suivantes au chargé de recherche : « il nous faut cinq candidats à présenter. Sur les*

cinq, j'en veux deux qui correspondent parfaitement aux « specs » (i.e. aux caractéristiques demandées par le client). Les trois autres un peu moins bons pour mettre en valeur les deux autres. » (2005:396).

Dans cet exemple, on voit bien comment la présentation de candidats ne répond pas seulement à la destination officielle de cet acte professionnel à savoir la mise en relation de candidats compétents pour un poste défini mais à une transaction commerciale au cours de laquelle il est important de valoriser le travail effectué et d'amener le client à choisir un des candidats effectivement ciblés par comparaison avec d'autres ne correspondant pas tout à fait au profil. Il s'agit que le client valide la chasse effectuée, condition sine qua non pour un paiement de celle-ci et pour la négociation du montant de la rémunération.

L'intérêt de ce travail est de démonter les mécanismes à l'œuvre dans les recrutements par un intermédiaire très spécifique, les cabinets de recrutement, sur un marché très particulier. Mais ces analyses éclairent aussi les logiques à l'œuvre dans toute intermédiation impliquant une relation de clientèle et une nécessité de conclure la démarche par une embauche qui rémunérera de manière financière ou symbolique l'acte professionnel effectué.

Les limites tiennent à la nature du marché analysé mais aussi à la perception qu'ils en proposent. Pour eux, « *ce dernier [marché] est particulier : il ne s'y échange pas un produit « standardisé», comme ce peut être davantage le cas sur d'autres marchés du travail, où ce sont les acteurs institutionnels de la relation formation – emploi qui formatent dans une grande mesure l'échange — et ce plus particulièrement sur les marchés professionnels* ».

INTERNET : LA SOLUTION ?

Parmi les dispositifs permettant la mise en relation entre employeurs et salariés, les nouvelles plateformes en ligne sont présentées par leurs créateurs comme des moyens techniques de mobiliser des réseaux sociaux , comme « *des applica-*

tions des travaux constitutifs du champ de la sociologique économique des réseaux sociaux ».

« *Au lieu de chercher à faire converger les modalités de l'appariement entre l'offre et la demande de travail vers un marché parfait qu'Internet permettrait de réaliser, la technologie serait au contraire mise au service de sa nature éminemment sociale* », (Fondeur et Lhermitte 2006)

Yannick Fondeur et France Lhermitte ont posé dans cet article paru dans la revue de l'IRES en 2006 les jalons de recherches ultérieures en proposant une définition du réseau social numérique comme « *un réseau social formalisé par l'intermédiaire d'un dispositif fondé sur les technologies de l'information et de la communication et spécifiquement dédié à la constitution ou à la reconstitution de connexions sociales, à leur gestion et/ou à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles*" (2006:108). L'histoire des plateformes et leur lecture montre d'ailleurs que celles-ci font systématiquement référence à des auteurs comme Milgram ou Granovetter pour expliquer l'intérêt de leur dispositif, proposant ainsi : « "*Occupez-vous personnellement de vos liens forts et utilisez un service de réseau social pour accéder à vos liens faibles»*. Les techniques de visualisation mobilisées le sont dans l'idée qu'étendre la connaissance de ses liens faibles en les rendant transparents c'est ensuite pouvoir les mobiliser.

Leur objet d'étude, leur terrain est l'analyse de quatre plateformes de constitution de réseau social et de deux plateformes de cooptation.

Il y a en effet en la matière deux types de plateformes : celles qui permettent d'activer ou de réactiver des réseaux sociaux existants ou potentiels sur le principe que les contacts de mes amis sont mes contacts et celles, plus fermées, qui consistent à proposer de diffuser des offres en circuit restreint et de faire embaucher les autres membres du groupe, avec éventuellement une prime à la cooptation à la clé. Les auteurs ont surtout observé le fonctionnement de ces

plateformes et les services qu'elles proposaient. Leur objectif était de voir si « *les motivations à l'origine de l'utilisation des réseaux sociaux numériques sont comparables à celles que l'on relevait avant Internet. Et, si, fondamentalement, la numérisation change la nature des réseaux sociaux. La réponse semble négative car si « les plateformes de mises en relation professionnelle et de cooptation se présentent comme des moyens de dépasser certaines des limites actuelles du recrutement par internet en s'appuyant sur les processus sociaux de diffusion, de filtrage et de recommandation* », il faudrait pour que cela fonctionne qu'Internet permette de conserver l'aptitude des réseaux sociaux à transmettre des formats spécifiques d'information, ce qui ne leur semble pas être le cas.

Concrètement, les plateformes rendent visibles des échanges d'informations qui engagent leurs auteurs, formalisent des échanges informels et leur ôtent donc une partie de leur intérêt pour les parties prenantes, ce qui pourrait limiter les perspectives de ce type d'outils.

A l'inverse, le fonctionnement en job boards, c'est-à-dire la diffusion sur des sites d'offres d'emploi et de cv ne pose pas les mêmes questions. C'est ce que souligne Yannick Fondeur dans l'introduction au numéro spécial de la Revue de l'Irès : les job boards (…) « *ont incontestablement amélioré l'accessibilité de l'information brute sur les opportunités d'emploi* », même si Internet n'est toujours pas le canal de recrutement dominant pour les employeurs et les salariés (Fondeur 2006).

En revanche Internet a engendré une banalisation de l'acte de candidature : la possibilité de se porter candidat en quelques clics a abaissé le niveau de l'autocensure des candidats et suscité un accroissement des candidatures dites « non qualifiées ». Certains sites proposent alors des tris permettant aux employeurs de se repérer « automatiquement » dans les candidatures par un calcul de « taux d'adéquation », basé sur des critères très classiques type diplôme, permis, âge.

Cela rejoint les travaux de Bessy et Marchal à partir de l'enquête OFER sur l'usage d'internet. Mais les choses évoluant très vite sur les usages d'internet, il est

possible qu'il y ait aujourd'hui beaucoup plus de candidatures qui parviennent aux employeurs directement par internet et non plus par la Poste.

LES ANNONCES : UNE SOLUTION ANGLAISE

Les sociologues et économistes qui se sont penchés sur l'accès à l'emploi et ont repéré très vite les limites de l'intervention des recruteurs ont aussi essayé de comprendre comment fonctionnaient les annonces. C'est notamment le cas d'Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau qui ont analysé à l'aide du logiciel Prospero deux corpus d'offres d'emploi. Le premier se compose de 2 350 annonces recueillies dans la presse française où elles ont été prélevées tous les dix ans, entre 1960 et 2000. Le second est constitué de 1200 annonces trouvées en 2001 sur internet, à part égale sur des sites « emploi » français, espagnols et britanniques.

L'intérêt de leur étude est de comparer les pratiques des Britanniques de celles des Français, mettant ainsi en évidence des différences importantes dans l'utilisation de cette ressource de médiation.

Les Britanniques ne s'attardent pas autant que les Français à décrire le profil du candidat dans les annonces, sans doute car l'objectif est d'attirer une plus grande palette de postulants, la sélection étant repoussée dans le temps, « *très souvent effectuée par des agences sur la base de tests ou de mises en situation* ». Les annonces sont rédigées de manière à guider les choix et à inciter les candidats à postuler. Les Français établissent dès la rédaction de l'annonce une sélection des candidats qui seraient amenés à s'intéresser à celle-ci, limitant l'accès en multipliant les critères de sélection dissuasifs comme les diplômes.

E. Marchal et G. Rieucau notent d'ailleurs que « *ce gonflement des préalables aux rencontres interpersonnelles se produit parallèlement au développement des services de ressources humaines et à la professionnalisation des procédures de recrutement* »

En plus de poser la question de leur légalité, les auteurs s'interrogent sur la légitimité d'un processus qui a la possibilité de remettre en jeu les qualifications des personnes. Il leur semble que la focalisation sur la formation des candidats est excessive notamment au regard des expériences étrangères et peut conduire à exclure toujours les mêmes et ils proposent l'idée d'« *introduire davantage de réciprocité dans les relations recruteurs/recrutés* » ; ainsi « *en favorisant très tôt les prises de contacts directes, on limite les risques d'une sélection basée sur des a priori déconnectés du cas particulier de l'emploi à pourvoir* ».

De manière indirecte, les travaux d'Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau apportent un éclairage sur l'importance des relations dans l'accès à l'emploi. De fait, le passage par des moyens informels favorise des prises de contact directes et limite les effets négatifs de procédures de sélection qui supposent des critères objectifs et renforcent ainsi les effets de diplômes.

L'ENQUÊTE OFER : QUELQUES ANALYSES

En 2005, est réalisée pour la première fois en France l'enquête OFER. Construite par un groupe de chercheurs ayant tous travaillé autour de l'emploi et de l'embauche, l'enquête a porté sur des établissements du secteur privé employant au moins un salarié, tirés au sort à partir du répertoire SIRENE de l'INSEE et sélectionnés par téléphone pour savoir s'ils avaient recruté ou essayé de recruter hors intérim pendant les 12 mois écoulés.

Au total, les enquêteurs ont réalisé 4052 entretiens de face-à-face dans des établissements sur tout le territoire métropolitain. Dans 546 cas, il s'agissait d'un recrutement de cadre, dans 3038 de non-cadres et dans 468 d'une tentative finalement non aboutie.

Les entreprises de 1 à 9 salariés représentent 26,4% des établissements enquêtés, 29,5% de 10 à 49 salariés, 22,2 de 50 à 199 salariés et 21,9% plus de 200.

Différentes analyses ont déjà été faites à partir de cette enquête et d'autres sont

en cours. Une analyse centrée sur les moyens ayant permis de trouver le bon candidat entre autres dans le cas des créations d'entreprises et une autre sur les échecs de recrutement sont proposées dans la troisième partie de ce travail de recherche. Mais les travaux existants ont déjà fait avancer considérablement la vision du recrutement et les apports de cette étude s'avèrent très importants dans le domaine. Nous allons maintenant présenter les principaux résultats concernant l'embauche et l'utilisation des réseaux sociaux.

Parmi les travaux publiés dans ce domaine, ceux de Christian Bessy et Emmanuelle Marchal (2009) permettent notamment de faire le point sur les moyens mobilisés (marché, réseau ou candidatures spontanées) en fonction des types d'emplois à pourvoir et du profil des candidats recrutés). Très nettement, l'enquête OFER permet en effet de comprendre que les différents moyens de recrutement ne sont pas mobilisés au hasard par les employeurs. Les auteurs établissent deux niveaux de distinction. Ils reprennent d'abord la dichotomie moyens formels et informels de Rees en y adjoignant la catégorie candidatures spontanées qu'il ne leur paraît pas possible de fusionner avec l'une des précédentes, même s'ils notent qu'il « *paraît difficile de faire la part des choses entre le rôle joué par les « relations » et par les « candidatures spontanées » puisqu'il y a un certain chevauchement entre les canaux* » (2009:126) et s'intéressent d'abord au mode de prospection mis en œuvre par les employeurs puis à celui qui leur a permis de trouver le bon candidat. Les modes de prospection des entreprises regroupés en trois grandes catégories sont comparables : 64,5% pour le réseau, 62,1% pour les candidatures spontanées, 64,6% pour le marché, c'est-à-dire les différents dispositifs et ressources de médiation (établissements publics ou privés, supports type annonces, etc). Le recrutement final passe dans 4 cas sur 10 par le marché (43,6%), les relations 30,9%, les candidatures spontanées 23,4%. Si l'on s'intéresse à des catégories plus détaillées, les dispositifs publics représentent 18,6% des recrutements, les relations professionnelles 13,9%, les relations personnelles 8,9%, le recours à d'anciens salariés ou stagiaires 9,8%.

C. Bessy et E. Marchal montrent ensuite que les procédures de recrutement sont différentes suivant le canal utilisé. Les recrutements par relations concernent plutôt de petites entreprises, « *moins souvent dotées d'un département RH, et lorsqu'elles en ont un, il ne comporte souvent qu'une seule personne* », alors que celles qui ont recruté par le marché emploient pour la moitié au moins deux personnes en ressources humaines. Par ailleurs, « *une majorité d'entreprises ayant recruté par le réseau n'a examiné qu'une seule ou deux candidatures et n'a fait passer qu'un seul entretien au candidat retenu* ». Les auteurs s'appuient sur les travaux de Rees (voir plus haut) et voient dans OFER une confirmation de la théorie suivant laquelle le recrutement par réseau serait plutôt un moyen de limiter les coûts et la durée de la procédure. Les recrutements par candidatures spontanées leur paraissent un moyen hybride au sens où ils présentent un coût direct faible comme les relations mais nécessitent un travail de sélection des candidatures important comme le marché.

La différenciation entre les canaux utilisés se fait sur d'autres points : d'un côté les relations semblent concerner plus des postes précaires, à temps partiel, pour des ouvriers non qualifiés, ou ayant plus de 50 ans alors que le marché concernerait plus des CDI, à temps complet, des techniciens ou agents de maîtrise.

De manière plus fine, ils notent que « *les recrutements par agences publiques sont liés à un turn-over fort contrairement aux autres intermédiaires* », et permettent de recruter surtout des personnes ayant une expérience inférieure à trois ans, dans des entreprises de plus de 500 salariés. Les annonces sont vraiment liées aux postes les mieux rémunérés et aux emplois de commerciaux.

Côté réseaux, le fait d'avoir une expérience antérieure de plus de dix ans accroît fortement la probabilité d'un recrutement par relations professionnelles, sans distinction de CSP, d'âge ou de niveau d'étude. Les non diplômés et les inactifs sont ceux qui sont le plus recrutés par relations personnelles : « *les réseaux personnels permettent de « signaler » les compétences de candidats qui ne présentent*

pas de signaux « observables » à distance ou en présentent peu ».

Un des intérêts de cette analyse d'OFER est de « *nuancer la notion d'employabilité des travailleurs en ne la réduisant pas uniquement à une question de compétences, ou de « distance à l'emploi* ».

Guillemette de Larquier et Emmanuelle Marchal (2008) ont aussi tiré d'OFER des enseignements concernant les conséquences des manières de sélectionner les candidats sur le type de profils finalement recrutés, à partir de l'hypothèse que le mode de sélection à l'œuvre était plus ou moins favorable à tel ou tel type de public et donc à l'origine de certaines discriminations.

Leur angle d'analyse est basé sur les modes de recrutement mobilisés dont elles ont établi une typologie à partir de la question « comment qualifier les procédures et quelle peut être l'incidence de leur utilisation sur le profil des personnes recrutées », l'hypothèse étant qu'il y a « *un lien entre la façon dont s'opèrent les mises en relation sur le marché du travail et la valorisation des qualités des candidats à l'emploi, certaines pratiques étant susceptibles d'exclure certaines populations, voire de les discriminer »*. A partir de sept indicateurs (la force du tri des candidatures, le nombre d'entretiens individuels, le nombre de tests différents, la contextualisation de l'évaluation du travail, l'implication des services RH, le nombre de fonctions, le degré de formalisation), elles établissent quatre classes de recrutement de A à D. La catégorie A (recrutements où le processus de jugement est simplifié) concerne 38,7% des cas, la B (processus de jugement standard) 34,1%, la C (processus de jugement plus contextuel) 12,3%, la D (processus de jugements plus formalisés) 14,9%.

Les petites entreprises, le secteur du BTP et le commerce sont plus utilisateurs de la forme de recrutement « simplifiée », alors que les recrutements « standard » concernent plus les entreprises ayant des procédures type, le secteur tertiaire, les techniciens, employés qualifiés. Les recrutements contextuels s'appliqueraient aux

cadres, CDI, dans les services aux entreprises, passant par les dispositifs de médiation. Enfin les recrutements « plus formalisés « concernent plus des emplois en CDI à temps plein, des cadres, de grands établissements.

Une régression multinomiale permet ensuite aux auteurs de vérifier si toutes choses égales par ailleurs on peut associer « *certains profils de travailleurs avec l'une ou l'autre des quatre formes de jugements* », la classe B étant choisie comme classe de référence. Il ressort que quatre qualités des candidats sont significatives : avoir plus de 50 ans, être non diplômé, non expérimenté et être connu par un membre de l'entreprise ». Les plus de 50 ans ne « résistent pas » aux recrutements basés sur des jugements plus formalisés, les non diplômés passent plus par des recrutements où le processus de jugement est simplifié ou contextuel. Les personnes déjà connues et celles dont le recruté ne connaît pas le niveau de diplôme sont surreprésentées dans les modes de recrutement simplifiés. Il semble ainsi aux auteurs que ces canaux s'avèrent finalement moins discriminants que les procédures formalisées ou standards «*qui obligent à résumer en « oui/non » la maîtrise d'une expérience* » alors que quand la personne est déjà connue, « *l'information est distribuée dans un réseau de personnes* » (2008:29-30).

Hélène Garner et Bruno Lutinier (2006) ont ciblé leur étude sur les difficultés de recrutement et les corrélations avec les moyens mis en œuvre. En effet, les employeurs estiment avoir eu des difficultés de recrutement dans 30% des embauches en CDI étudiées, dans 20% de celles en CDD. Les difficultés évoquées sont essentiellement une pénurie de main d'œuvre, un manque d'aide pour trouver des candidats ou pour diffuser leur offre. 15% des établissements disent avoir dû abandonner une procédure dans les douze mois précédant l'enquête en raison de ces difficultés. Dans la majeure partie des cas, l'échec tient au processus de recrutement, soit que le candidat ne corresponde pas au profil (31% des CDI, 19% des CDD), soit qu'il y ait abandon du candidat (18% en CDI, 16% en CDD).

Mais il est important de noter que « *l'échec de la procédure tient souvent à*

une disparition du besoin » (30% des cas pour les CDI, 43% pour les CDD). Dans 4 cas sur 5, l'échec du recrutement a eu un impact sur la vie de l'entreprise, estiment les enquêtés : dans 4/10 des cas, il y a suspension ou abandon du projet ayant conduit au recrutement. Dans la quasi-totalité des cas, les employeurs déclarent qu'ils afficheraient les mêmes critères de sélection. Ils n'envisagent de procéder différemment pour le processus de recrutement que dans 30% des cas d'embauche en CDD, 15% en CDI. Quand ils ont quand même réussi à recruter, ils estiment que c'est parce qu'ils ont activé de manière plus intensive leurs canaux habituels et n'ont fait appel à d'autres canaux que dans un cas sur six.

En conclusion Hélène Garner et Bruno Lutinier rappellent que la recherche de candidats n'aboutit pas forcément à un recrutement mais ce qui est perçu comme un échec n'est pas forcément lié au manque de candidats.

Arnaud Dupray et Claude Paraponaris (2009) ont voulu voir comment les employeurs géraient l'incertitude à travers leurs recrutements et quelles formes d'organisations d'entreprises se dessinaient à travers les choix des moyens utilisés. Arnaud Dupray et Claude Paraponaris analysent le processus de recrutement dans une « perspective de gestion de l'incertitude double » : celle concernant le contenu du poste à pourvoir, celle concernant les compétences du candidat. Le recrutement est appréhendé comme un processus de décision long et complexe dont la construction se réalise au moyen de trois étapes : la définition du besoin, l'ouverture à l'environnement externe, la réunion des moyens adéquats pour opérer et finaliser. Cette manière d'appréhender le recrutement s'oppose selon eux à une définition classique et restrictive de celui-ci qui consiste à définir un recrutement en fonction de son aboutissement.

L'analyse des résultats de l'enquête OFER proposée par Arnaud Dupray et Claude Paraponaris s'appuie sur l'hypothèse que le recruteur va tenter d'optimiser le rapport entre l'incertitude liée aux compétences du candidat et celle ayant rapport avec l'efficacité du moyen mis en œuvre. Cela les conduit à construire une ty-

pologie de modes de recrutements en quatre volets : le cas d'incertitude minimale (poste connu, qualités nécessaires identifiées, procédure rapide impliquant peu d'acteurs), incertitude maximale (profil rare, difficile à apprécier, missions stratégiques), poste bien défini mais nouveau, ou incertitudes sur la qualités du candidat comme dans le cas d'un chef de service qui doit démontrer des qualités de leadership.

Ils essaient ensuite de mettre en relation ces catégories avec différentes variables disponibles dans OFER ce qui leur permet de vérifier une différence suivant l'incertitude qualitative (niveau de responsabilité du poste, horizon professionnel long ou court), mais pas sur la situation de travail. Il leur semble finalement que le temps mobilisé par l'employeur, le nombre d'acteurs impliqués s'accroît avec le niveau de qualification et l'horizon d'emploi des candidats, sachant que de fait, la taille des entreprises, l'existence d'un service des ressources humaines conditionnent les procédures.

Le travail de Arnaud Dupray et Claude Paraparonaris est intéressant dans sa manière d'interroger le recrutement comme un processus global et non comme un simple résultat. En revanche, les étapes proposées posent question. Comme nous le verrons plus loin dans l'analyse de l'enquête menée, il y a un certain nombre de recrutements qui s'opèrent parce qu'une rencontre permet d'envisager un développement par exemple. De plus il n'est pas sûr que l'ouverture à l'environnement externe soit forcément la troisième étape, certains employeurs lançant des recherches exploratoires pour estimer le marché du travail ou les compétences disponibles. Enfin, il est difficile voire impossible de dissocier le mode de recrutement et de gestion de l'incertitude du marché du travail concerné.

Nathalie Moncel (2008) a tenté de savoir l'impact du jugement des entreprises sur l'accès à l'emploi des jeunes. Les procédures de recrutement nécessitant l'envoi d'une lettre de motivation ou d'un dossier de candidature sont plus favorables aux jeunes que la demande de recommandation ou le fait de devoir fournir des préten-

tions salariales. Le fait que les critères exigés par les employeurs soient liés à une formation, à un niveau de diplôme ou à une filière vont aussi fortement jouer en faveur du recrutement de débutant quel que soit la nature du contrat proposé. Les centres de formation sont des intermédiaires dans l'embauche des jeunes notamment quand un employeur embauche en CDD. « *Tout se passe comme si la sélectivité à l'égard des débutants variait selon la nature du besoin de main-d'œuvre* ».

Enfin, Chistian Bessy et Guillemette de Larquier se sont appuyés sur l'enquête OFER pour vérifier l'hypothèse d'une spécialisation des intermédiaires du placement ainsi que le fait que de meilleures relations entre les employeurs et les professionnels de l'emploi amélioreraient l'efficacité des dispositifs (Bessy et Larquier 2010). L'enquête leur permet de confirmer l'existence d'une segmentation du marché du placement selon les intermédiaires, toutes choses étant égales par ailleurs : l'APEC pour les cadres, surtout en emploi, les cabinets de recrutement pour les cadres très qualifiés, les instituts de formation pour les employés qualifiés et les cadres, les agences d'intérim et les organismes professionnels pour les ouvriers qualifiés. Les recours aux organismes payants sont moins le fait des petites entreprises. L'étude du profil des individus recrutés confirme cette spécialisation, avec notamment l'embauche par les organismes publics plutôt d'individus en difficultés, ou peu diplômés, avec une expérience inférieure à 3 ans et une sur représentation des femmes.

Leur travail leur permet aussi de valider la deuxième hypothèse affirmant d'une part que « s*i on tient compte des caractéristiques d'emploi, d'entreprise et des recrutés dans les régressions de la dernière partie, il n'y a plus de différences significatives entre les intermédiaires en termes de qualité de recrutement* » (2010:368), d'autre part que « *c'est le recours habituel à l'intermédiaire, avec une attente autre que la simple diffusion de l'offre, qui améliorerait la qualité des appariements* ».

Albert Rees a posé les bases d'un certain nombre de recherches visant à comparer les différents moyens d'accès à l'emploi entre eux et à essayer de comprendre les stratégies des employeurs ou des salariés pour utiliser les uns ou les autres. Il lui semble que les canaux informels constituent le moyen le moins coûteux et le plus efficace pour les employeurs, ce qui expliquerait que les moyens formels les plus adaptés soient ceux qui s'en rapprochent le plus notamment par la construction d'une relation de travail durable entre un conseiller d'une agence et un employeur.

Les employeurs combinent en fait plusieurs types de moyens de recherche de candidats de manière différente suivant le type de poste, mais aussi suivant la taille de l'entreprise ou le degré de féminisation des emplois (Marsden).

Derrière l'apparente rationalité de ces stratégies, Anne-Chantal Dubernet Hardy a mis à jour des procédures qui ne constituent pas vraiment une évaluation des qualités des individus mais de leur capacité à se conformer à la norme de leur groupe social et une hiérarchie des formes de recrutements au sommet de laquelle se trouveraient les procédures les plus formelles avec tests et entretiens.

Celles-ci ne sont pourtant pas exemptes de travers. L'équilibre du jugement des recruteurs influe aussi le marché du travail (Eymard Duvernay et Marchal), allant jusqu'à favoriser l'exclusion, notamment en véhiculant des stéréotypes à l'égard des personnes. Or les salariés sont démunis face à ces jugements dont ils n'ont pas toujours connaissance. L'exemple de la construction du jugement des chasseurs de tête complète cette analyse en introduisant l'idée que l'enjeu essentiel pour le consultant est non seulement de comprendre le poste mais de le traduire en injonctions compatibles avec les candidatures qu'il pourra proposer.

Internet ne résout pas ces problèmes même si les diffusions d'offres et de CV sur des job boards améliorent l'accessibilité des informations au point d'en arriver à une banalisation des candidatures. La solution anglaise qui consiste à utiliser beaucoup plus les annonces ne changerait pas forcément la donne non plus puisque les annonces françaises se caractérisent par le nombre plus important de critères dissuasifs que les annonces britanniques, l'idée étant de filtrer les candidatures dès le départ au lieu d'en attirer un éventail le plus large possible.

L'enquête OFER a permis un nombre de travaux important sur la manière dont les employeurs recrutent, confirmant par exemple que les stratégies des employeurs ne sont pas aléatoires, sont différentes suivant la taille

des entreprise et surtout la présence ou non d'un service spécialisé, le type de contrat, le turn-over ; montrant qu'en fait les entreprises n'examinent que peu de candidatures, que l'expérience antérieure accroît fortement la probabilité d'un recrutement par relations professionnelles. E. Marchal et G. de Larquier ont montré à partir de cette enquête que certains types de formes de jugements sont plus finalement plus discriminants que les autres, notamment ceux qui reposent sur une extrême formalisation alors que les procédures simplifiées le sont moins.

2 Des terrains et des méthodes diversifiés

La recherche conduite sur l'embauche a connu comme beaucoup d'autres des changements de stratégies au fil de la confrontation au terrain, des aléas de ma vie professionnelle ou personnelle. Au départ, il était surtout question d'interroger les salariés et leurs employeurs sur des séquences d'embauche de manière à en effectuer un traitement à la fois qualitatif et quantitatif. Il a en fait été très difficile d'obtenir des informations croisées : les salariés n'acceptent pas volontiers que l'on contacte leurs employeurs, ces derniers ne sont pas forcément prêts non plus à ouvrir les portes de leur entreprise. Dans un cas, cela a été possible de la manière la plus exhaustive possible, celui du magasin alimentaire. Dans d'autres, cela a été partiellement possible, notamment quand j'ai pu interroger un employeur sur une embauche, suite à un entretien avec un salarié. Un accord avait été passé avec les propriétaires d'un grand magasin qui venait d'ouvrir et de recruter 60 personnes mais un arrêt pour raisons de santé m'a empêchée d'être présente au moment prévu et à mon retour, les responsables n'étaient plus disponibles pour cause de séparation. Au final, j'ai dû paradoxalement m'adapter à la fois aux difficultés d'approche d'un terrain au sens que donnent à ce terme Stéphane Beaud et Florence Weber et à sa proximité (Beaud et Florence Weber 2002).

En parallèle, la mise à disposition des données de l'enquête OFER auprès des employeurs, la sortie de l'enquête Emploi de l'INSEE m'ont conduite à intégrer des données secondaires. Enfin, la difficulté à continuer des entretiens en raison de mon arrêt de travail a réorienté la recherche vers un questionnaire qui s'est avéré au final apporter des éléments intéressants notamment sur les différentes étapes du recrutement.

Dans l'analyse, j'ai utilisé les différentes données de ce corpus « patchwork » mais il me paraissait utile de revenir sur chacune des sources et sur les méthodes utilisées avant de les exploiter. C'est l'objet de cette deuxième partie.

2.1 Des données qualitatives et quantitatives de première main

La principale source de données de cette recherche est constituée d'éléments de première main au sens où je les ai soit collectés directement (entretiens avec des salariés et des employeurs, questionnaire), soit exploités à partir de données déjà recueillies (analyse des séquences d'embauche des histoires d'entreprises innovantes collectées par les autres membres de l'équipe de Michel Grossetti).

2.1.1 Une enquête qualitative : les histoires d'embauche

Des entretiens avec des salariés

L'idée de départ de cette recherche était de rencontrer des salariés pour les interroger sur leur parcours professionnel et sur la manière dont ils avaient trouvé leurs différents emplois, en complétant aussi souvent que possible avec le regard des employeurs.

Des entretiens ont été réalisés avec des salariés dans plusieurs cadres et avec des degrés de précision différents. La plupart ont été des entretiens biographiques (souvent plus d'une heure), très détaillés, reprenant l'ensemble du parcours des enquêtés, les différentes séquences d'embauche mais aussi les circonstances de départ des postes, les conditions de travail, les relations nouées avec les collègues, l'impact sur l'ensemble de leur existence, leur vision de leur trajectoire. Ces entretiens basés sur une technique très ouverte d'écoute et de retour en fin d'entretien sur les points sur lesquels je souhaitais avoir des précisions a été améliorée au fil des années puisque les premiers entretiens datent de 2005, année de Master 2 Recherche sur ce thème. Dès le départ, le principe d'une narration contrôlée avait été posé ce qui signifiait une réécriture de l'entretien et un retour aux enquêtés pour qu'ils valident l'ensemble (voir la présentation détaillée de cette méthode dans la partie 2.1). Dans les faits, très peu d'enquêtés ont fait des remarques ou ont précisé des éléments. La plupart n'ont rien répondu ce qui m'a amenée à formuler ensuite

les choses de manière à indiquer que, faute de réponse, l'histoire serait considérée comme exacte.

Dans quelques cas, le retour s'est avéré compliqué, comme pour le sacristain, homme très perturbé psychiquement au moment de l'entretien, (qui ne connaissait pas mes fonctions parallèles de conseillère ANPE à l'époque) et qui était en forte demande de lien social, de soutien, voire d'affection. L'absence de retour sur son entretien, de réponse au téléphone, faisaient suite à un entretien chargé de désespoir, de peur et m'ont longtemps tracassée. C'est au moment de cet entretien que le fait d'adopter une technique rétro-chronologique m'a paru intéressant. Partir du présent, pour aller vers le passé récent, à travers le dernier accès à l'emploi, et remonter ensuite le temps me paraissait un moyen de permettre aux enquêtés de reconstituer leur histoire de manière progressive et moins douloureuse. De fait les entretiens réalisés même avec des personnes ayant eu des parcours semés d'embûches et d'échecs se sont avérés en général vécus de manière positive par les enquêtés sans doute parce que l'entrée par les embauches les projetait dans des souvenirs positifs, de succès, alors qu'une reconstitution classique les aurait sans doute amenés à mettre plus l'accent sur les licenciements, périodes d'échec, de doute.

Il y a quelques entretiens qui sont très courts et ne sont centrés que sur l'embauche parce qu'ils m'ont été accordés par des personnes qui ne souhaitaient pas ou ne pouvaient pas me parler plus longuement. Dans ces cas, l'entretien a souvent eu lieu autour de leur CV, support mnémotechnique que j'ai conservé. Au départ, il s'agissait pour moi, à titre purement heuristique, de collecter un maximum d'informations sur les modes d'embauche y compris auprès de personnes qu'il était peu probable que je rencontre ou qui n'auraient pas accepté un entretien détaillé. L'analyse des séquences d'embauche m'a montré que ces entretiens sur le vif avaient été très riches d'enseignements notamment sur les échecs, les aléas des embauches pour des personnes dont les trajectoires n'étaient absolument pas li-

néaires. Les retranscriptions que j'en ai se sont faites à partir de notes manuscrites prises au cours des entretiens.

Enfin, j'aurais pu intégrer dans ce corpus les parcours des dizaines, voire des centaines de personnes que j'ai accompagnées dans leur recherche d'emploi, des recrutements réalisés pour des employeurs. Mais j'ai choisi de ne pas le faire, à moins que les intéressés n'aient été au courant de ma démarche de sociologue et ne m'ait répondu dans ce cadre. L'ensemble de cette expérience professionnelle qui a duré 14 ans a quand même alimenté ma réflexion, notamment pour essayer de construire des « tables de vérité » comme le suggère Howard Becker, et explorer les situations et cas non présents dans le corpus (Becker 2002). Mais au-delà de cet apport heuristique, les histoires d'embauche rencontrées au fil de mon parcours de conseillère à l'emploi n'ont pas été intégrées dans le corpus de cette recherche.

Plusieurs raisons expliquent ce choix. Tout d'abord, ce travail de recherche a été mené en parallèle de mes fonctions de conseillère référente à l'emploi à l'ANPE mais sans financement ou engagement officiel de cette institution qui était en plein bouleversement au moment du démarrage de ma thèse (fusion avec l'ASSEDIC).

Malgré un soutien amical de mes collègues y compris des responsables directs, il ne me paraissait pas possible alors de mélanger les genres et j'avais choisi de cloisonner mes activités.

L'objet de la recherche aurait été différent si j'avais concentré mon terrain sur des chômeurs. J'aurais alors fait une recherche sur la manière dont les chômeurs trouvent un emploi ce qui m'aurait amenée à des problèmes d'évaluation de dispositifs et donc de politiques publiques, terrain sur lequel je n'avais pas choisi de m'engager en tant que chercheuse.

Enfin, et surtout, le fait de s'intéresser à l'embauche de salariés en poste appor-

tait une information bien plus intéressante et plus positive à l'apprentie chercheuse que j'étais mais aussi à la conseillère à l'emploi. Au fil de ces années où j'ai cumulé les deux casquettes, cette prise de recul a été essentielle pour aborder différemment le conseil à l'emploi auprès de chômeurs et d'employeurs, sortir des méthodes types et génériques pour aller vers un diagnostic plus ciblé, plus personnalisé et des interventions plus directes qui ont souvent porté leurs fruits. De fait le regard que je portais sur le chômage, sur les employeurs et les salariés a changé mais aussi la pratique professionnelle de conseillère et de la formatrice aux entretiens d'aide à la recherche d'emploi que j'étais. Et ce regard plus optimiste mais aussi plus pragmatique m'a sans doute permis d'aider plus de gens mais aussi de devenir une personne ressource pour « cas difficiles » pour mes collègues, même si tous ces « cas » n'ont pas trouvé d'issue heureuse pour autant.

Concrètement, il y a quand même quelques histoires d'embauche racontées par des chômeurs dans mon terrain. Il s'agit principalement de personnes que je n'avais pas rencontrées dans le cadre de mon travail. Il y a aussi quelques cas de personnes rencontrées en tant que conseillère et dont j'ai souhaité intégrer l'histoire car elle me paraissait apporter des informations complémentaires et n'existant pas dans le reste du corpus. Dans ce cas, il m'était impossible de renvoyer une narration pour qu'elle soit contrôlée notamment quand il s'agissait de personnes ayant des difficultés avec l'écrit. C'est à l'oral que j'ai reformulé leur récit pour m'assurer de l'avoir bien compris. Mais la base de ces entretiens est constituée des notes prises spécifiquement et réécrites. L'anonymat des personnes en question a été complètement garanti.

Le fait d'interroger les personnes sur la manière dont elles avaient trouvé leurs précédents emplois était devenu un réflexe au fil du temps. Et cela a fini par constituer la base d'une méthode différente de conseil à l'emploi, méthode que certains de mes collègues ont même expérimentée après des échanges informels de pratiques comme il en existait encore au moment où j'étais conseillère. Cette mé-

thode n'est formalisée nulle part pour l'instant mais le sera peut-être un jour.

Au final, les entretiens collectés avec des salariés ont totalisé 223 séquences d'embauche concernant 40 personnes Dans 30 cas, il s'agit d'entretiens approfondis retranscrits par la méthode des narrations contrôlées, dans les dix autres cas, il s'agit d'histoires collectées à l'oral mais sans que j'ai pu avoir un retour des enquêtés sur l'écrit soit en raison de leurs difficultés avec l'écrit, soit en raison de l'impossibilité de les recontacter.

DES ENTRETIENS AVEC DES EMPLOYEURS

Les entretiens avec des employeurs ont eu lieu dans plusieurs cadres. Tout d'abord au cours de la phase de terrain, plusieurs employeurs ont été contactés, rencontrés pour qu'ils puissent raconter leurs embauches. Le degré d'information est très différent d'une entreprise à l'autre. Dans certains cas, les employeurs n'ont fourni des informations que sur la dernière embauche concernée comme dans le cas de la marbrerie. Il s'agissait alors d'un questionnement à l'occasion d'une rencontre rapide avec l'employeur qui ne permettait pas de reprendre tout le fil de l'histoire de l'entreprise. Néanmoins ces éléments étaient intéressants pour comprendre une embauche en particulier comme celle de la marbrerie. Dans quelques cas, c'est l'employeur d'un salarié qui m'avait raconté ses histoires d'embauche qui était interrogé comme dans le cas du cabinet comptable ou de l'association. Dans d'autres, il s'agissait d'employeurs ayant réalisé une embauche récente que j'avais eu l'occasion de rencontrer sans pour autant avoir eu l'occasion d'interroger les salariés.

Un des entretiens avec les employeurs a un statut un peu différent, celui de la très grande entreprise dont le DRH[7] a accepté de me montrer sa manière de traiter des candidatures spontanées et des CV reçus sur une offre d'emploi. Cet entretien très long (plus de 3 heures) a un statut un peu différent car il ne s'agit pas que

7 DRH : Directeur des Ressources Humaines

d'embauche mais bien de choix parmi des candidats, de travail sur des critères de choix et d'analyse de candidatures. Il sera traité à part.

Une des entreprises sur lesquelles le plus de données a pu être collecté est un magasin en produits biologiques, dont le fondateur m'a raconté toutes les étapes de recrutement en détail et dont j'ai pu rencontrer une grande partie des salariés. Le double regard était là intéressant et possible parce qu'il s'agissait d'une entreprise de création récente, la mémoire des embauches était donc fraîche ou pouvait être réactivée rapidement. La question de la mémoire est essentielle dans toutes les recherches en sociologie qui mobilisent les souvenirs des enquêtés au cours d'entretiens sur leur propre trajectoire ou sur leur participation à des événements, des actions. Elle se pose au moins de deux manières : un problème de capacité à se souvenir et un problème d'intérêt à se souvenir.

Les enquêtés n'ont pas les mêmes objectifs et intérêts que les chercheurs qu'ils rencontrent et ceux-ci doivent donc les mobiliser sur leur thématique, sur les éléments qui sont importants pour eux. Dans un certain nombre de cas, ces intérêts convergent ne serait-ce que parce que les enquêtés sont sensibles à l'intérêt que leur manifeste une chercheuse, à l'écoute accordée. Mais cela nécessite d'interroger sur des aspects qui ne sont pas forcément ceux que l'enquêté voudrait mettre en valeur, en avant. Dans le cas de l'embauche, salariés comme employeurs ne voient pas forcément l'intérêt de raconter en détail les moyens mobilisés pour permettre la rencontre, ils vont en revanche avoir plus tendance à s'appesantir sur les conditions de travail, les performances, les compétences attendues, les aléas, ce qui s'est passé après le recrutement. Le moment de l'embauche est un instantané qui laisse peu de traces. Les moyens mobilisés pour rechercher des candidats, ceux qui ont permis par la suite le choix peuvent être tracés dans le cadre de procédures formelles dans les grandes entreprises : il s'agit alors de dire à quel point « les choses ont été bien faites », ou au contraire « mal faites », pour expliquer des choix, des changements de stratégie. Parler des moyens qui ont permis la ren-

contre entre le salarié et son employeur, des conditions de cette mise en relation précise, nécessite un effort de mémorisation qui a paru parfois difficile aux interlocuteurs, notamment aux employeurs.

Le temps écoulé depuis l'embauche peut expliquer cette difficulté. La mémoire des événements est liée au temps écoulé, mais aussi aux circonstances plus ou moins marquantes dans lesquelles un événement a eu lieu. Les employeurs ont parfois été tentés de parler plutôt des recrutements hors normes, ou différents, qui les avaient marqués. Mais le temps ou les anecdotes n'expliquent pas tout. L'enjeu de l'événement va inciter les uns ou les autres à se rappeler plus ou moins les détails. Ainsi les premières embauches ont été souvent plus marquantes pour les employeurs, ou celles qui concernaient de nouvelles fonctions. Enfin, le type de relations qui se sont ensuite nouées avec les personnes embauchées participent à la consolidation de la mémoire. Le fait qu'un salarié soit toujours en poste dans l'entreprise augmentera les chances de se souvenir de son embauche. Le passage rapide d'un autre, sur un CDD, limitera les souvenirs car ceux-ci n'auront pas été entretenus ou réactivés à l'occasion des interactions de la vie professionnelle quotidienne.

Une partie des employeurs que j'ai rencontrés l'ont été dans le cadre d'un contrat de recherche sur les entreprises innovantes, contrat m'ayant permis de ne plus travailler à l'ANPE pour la phase d'écriture de la thèse et qui m'a fourni l'occasion d'une part de faire des entretiens avec des créateurs d'entreprises sur leur parcours et sur les différentes ressources mobilisées au cours de la création dont le recrutement, d'autre part de travailler les entretiens réalisés par mes collègues depuis 2005 avec ce type d'entreprises pour en extraire de manière plus précise toutes les données relatives aux recrutements. Ces données m'ont fourni la matière pour faire un point plus précis sur les recrutements dans le cadre des créations d'entreprise, leur importance, leurs caractéristiques, leurs implications.

L'ensemble des embauches décrites avec suffisamment de détails par les em-

ployeurs a fait l'objet d'un traitement quantitatif en séquences d'embauches, codées suivant les modes d'accès utilisés, le type de dispositifs ou de relations, le type de postes, le genre, etc. Elles ont aussi été traitées de manière qualitative pour comprendre les résultats des traitements quantitatifs mais aussi pour mettre à jour des logiques d'action, des rationalités ou pour analyser des éléments non quantifiés comme les échecs, les doutes par exemple. Ce double traitement sera détaillé dans la partie 2.1.

2.1.2 Un traitement qualitatif : le questionnaire

Pour compléter les histoires d'embauche recueillies auprès de salariés et d'employeurs, l'idée d'un questionnaire a germé en mai 2008. Elle a été retardée en raison de problèmes de santé mais il a fini par être diffusé sur internet à partir du 10 août 2009 jusqu'au 27 mars 2010. Le questionnaire utilisait Lime Survey, logiciel libre, développé par Carsten Schmitz, Jason Cleeland en PHP et qui offre différentes fonctionnalités aux utilisateurs comme le fait de publier un sondage en ligne, de collecter les réponses, d'envoyer des sollicitations à des enquêtés. L'utilisation en est relativement aisée(Sainsaulieu 1993)

Le choix de ce logiciel s'est fait suite à une discussion avec Pierre Merklé à l'école Réseaux Sociaux de Cargèse en septembre 2009, car il avait lui même adressé un questionnaire à propos de la lettre d'information « Liens socio », questionnaire qui me paraissait proche dans sa forme du projet en cours. D'autres fournisseurs d'accès avaient été approchés et avaient fourni des devis mais Lime Survey offrait les mêmes fonctionnalités sans impliquer de coût. L'hébergement du questionnaire était assuré par la Maison de la Recherche de l'Université du Mirail.

Avant d'être diffusé, ce questionnaire a été testé à plusieurs reprises. Six versions successives ont été expérimentées auprès de différents utilisateurs et notamment de trois enquêtés dont les histoires d'embauche font partie du terrain précé-

dent de manière à vérifier la manière dont les questions étaient comprises (Singly 2005).

Au cours de ces tests, plusieurs options ont été abandonnées ou modifiées. Ainsi il était prévu au départ d'interroger les enquêtés sur leurs précédentes histoires d'embauche et de remonter le plus loin possible dans le temps pour tester l'hypothèse de répétition des modes d'accès à l'embauche.

Après plusieurs tests, il s'est avéré qu'il était difficile pour les enquêtés de se repérer pour répondre aux questions. Il aurait fallu introduire un champ spécifique, précisant par exemple « *quand vous étiez « chauffeur livreur à Testa », comment aviez vous trouvé ce poste ?* » Mais cette fonction n'était pas disponible dans le logiciel disponible sur internet et un développement dans ce domaine ne relevait pas de mes compétences.

Plusieurs options ont été testées sur la formulation des questions. Il existait deux solutions pour les questions qui permettaient des réponses à choix multiple en texte : la forme « vous » et la forme « je ». Par exemple, à la question « *quelles démarches avez-vous faites ?* », la première option consistait à proposer des réponses du type «*Vous en avez parlé à des collègues ou à des relations professionnelles, vous en avez parlé à des proches (famille, amis)* », la deuxième des réponses types « *J'en ai parlé à des collègues ou à des relations professionnelles, j' en ai parlé à des proches (famille, amis*) ». C'est la deuxième solution qui a été retenue mais après plusieurs hésitations car selon les tests réalisés, il semble que ni l'une ni l'autre ne conviennent à tout le monde. Au final, le choix a été de privilégier ce qui convenait aux personnes les moins qualifiées et qui facilitait le plus leurs réponses, en l'occurrence le fait de formuler les questions à la première personne. Les questions formulées à la deuxième personne mettaient mal à l'aise : un jeune homme m'a par exemple demandé de qui je parlais, une dame ne comprenait pas si je parlais aussi de quelqu'un d'autre.

Le questionnaire comporte 64 questions mais les enquêtés ne passaient pas tous par toutes les questions en raison d'un système de filtres assez complexe qui aiguillaient les personnes vers certains types de questions selon les ressources mentionnées notamment.

Une question de type « générateur de noms » avait été prévue au départ pour mesurer le réseau des enquêtés mais la complexité de la gestion des réponses m'a conduite à l'abandonner d'autant que ce n'était pas l'objectif central du questionnaire. Il s'agissait de savoir avec qui les enquêtés avaient parlé de leur recherche d'un emploi, quel était le métier et le type de relations avec ces personnes.

L'idée était de repartir de la structure du questionnaire diffusé par Mark S. Granovetter (Granovetter 1995) en entretien de face-à-face à Newton et de l'élargir, l'enrichir des éléments appris grâce aux entretiens et au recueil d'histoires d'embauche.

Le questionnaire est structuré en quatre parties : l'emploi actuel, l'emploi précédent, le profil, les conseils sur l'emploi. Les deux premières parties comportent les mêmes questions, organisées autour de l'accès à l'emploi. La troisième partie comprend les questions sur l'origine, le genre, l'âge, la formation, la quatrième partie concerne d'éventuels conseils ou informations qu'aurait donné l'enquêté sur des postes disponibles dans son entreprise.

Le fait de commencer par l'emploi actuel est basé sur la même méthodologie que les entretiens menés sur les histoires d'embauche, c'est-à-dire de repartir des éléments les plus récents pour remonter ensuite dans le temps. Cela signifie que les personnes qui ont répondu alors qu'elles étaient au chômage étaient automatiquement redirigées vers la deuxième partie du questionnaire sur leur poste précédent.

Une fois le questionnaire construit, testé et validé, sa mise en ligne a démarré en août 2009. Pour la diffusion, le choix avait été fait de solliciter la presse écrite,

et audiovisuelle locale et régionale. Une série de mails a été envoyée aux différents organes de presse locaux. Un article a été publié dans un journal local d'information économique, « la Gazette du Midi ».

Un site pour l'emploi local avait aussi proposé de diffuser une information sur le questionnaire en incitant ses visiteurs à le remplir. Il s'agissait d'un site géré par une personne rencontrée au cours d'une intervention sur l'emploi et les réseaux sociaux à l'Institut d'Études Politiques de Toulouse en décembre 2008 .

Le questionnaire était aussi accessible en ligne sur le site du laboratoire.

Enfin, l'information avait été diffusée par mail auprès de plusieurs types de contacts : les collègues de l'ANPE, les collègues du laboratoire, les copains. Une personne a diffusé le questionnaire auprès de son syndicat, demandant aux responsables de section de le faire remplir aux salariés.

Au final, malgré ces diffusions, il y a eu relativement peu de réponses et cela m'a amenée à interroger à ce sujet des personnes ayant eu l'information mais n'ayant pas répondu. Il semble tout d'abord qu'un certain nombre de problèmes techniques aient limité les réponses : problèmes de connexion au site certains jours, problèmes de déconnexions intempestives en cours de saisie. Par ailleurs, les personnes interrogées ont trouvé qu'il n'était pas très « drôle » de répondre à ce questionnaire. « *Moi je réponds quand c'est rigolo, à faire avec les copines, sinon c'est du boulot* », a expliqué une amie. Le rapport à l'emploi et au travail explique sans doute en partie la réticence à répondre à un questionnaire dans ce domaine. La longueur du questionnaire a pu décourager certains utilisateurs (49 questionnaires interrompus avant la fin dont une dizaine ont été finalement repris par les utilisateurs dans une nouvelle saisie). Au final, 123 réponses ont été enregistrées pour le questionnaire dont 49 réponses partielles. Sur les 74 réponses complètes, 24 comportaient 2 séquences d'embauche. Au total il y a donc 98 séquences d'embauche qui ont pu être traitées et mises en rapport avec les caractéristiques des sa-

lariés concernés.

Les réponses partielles ont été extraites et analysées(Mauduit 1978)quand il y avait suffisamment éléments sur une première séquence d'embauche pour qu'elles soient traitées de manière qualitative notamment sur la question ouverte. En revanche, celles qui ne comportaient pas suffisamment d'éléments de caractérisation des enquêtés n'ont pas été intégrées au corpus.

Le choix a donc été fait de ne pas traiter le questionnaire de manière quantitative classique. Le fait de disposer d'éléments très précis sur les séquences d'embauche et notamment d'une question ouverte de description de celle-ci nous a permis de prendre l'option de considérer ces séquences sous l'angle des méthodes mixtes utilisées pour l'analyse des séquences d'embauche précédemment exposées.

Malgré la faiblesse du nombre de réponses, ce questionnaire m'a apporté un élément essentiel dont je n'avais pas forcément mesuré l'importance dans les entretiens : la nécessité de prendre en compte le fait que les relations interviennent à différentes étapes du processus d'embauche et de manière différente. Il s'agissait de quelque chose que j'avais envisagé puisque la question existait mais je n'en avais pas mesuré les impacts et implications sur la construction de la relation d'embauche, points qui seront détaillés dans la partie 4.2.

Le terrain qualitatif est donc constitué de matériaux divers : des entretiens avec des salariés et des employeurs, mais aussi un questionnaire. Les entretiens ont été écrits sous la forme d'histoires en associant aussi souvent en parallèle que possible les différents regards (employeur et salarié par exemple) et en les soumettant aux enquêtés pour validation. Le questionnaire a permis malgré le faible nombre de réponses de mettre à jour une piste de réflexion sur les étapes auxquelles interviennent relations ou dispositifs de médiation. Les séquences d'embauche décrites avec suffisamment de précision par les répondants ont été intégrées dans le corpus général.

2.2 Une méthode mixte d'analyse

Les entretiens réalisés ont pour la plupart été relus ou entendus par les enquêtés. Les éventuelles modifications ont été soit intégrées, quand il s'agissait d'erreurs, soit rajoutées quand il s'agissait de précisions. Le matériau disponible est ensuite l'histoire, racontée à la troisième personne et intégrant de larges extraits d'entretiens retranscrits des différents interlocuteurs. La retranscription se fait d'abord à partir des notes prises en cours d'entretiens, notes très détaillées sur un format de page prévoyant une colonne permettant d'indiquer les minutes de l'entretien, les questions à approfondir pour y revenir ensuite. Ensuite, une écoute exhaustive de l'entretien permet de compléter et de retranscrire les passages particulièrement importants ou significatifs.

A partir de la narration contrôlée par les enquêtés démarre le travail de codage. Dans mon cas, j'ai essayé plusieurs manières de procéder avant d'arriver à une méthode qui me semble pour l'instant la plus efficace. Il s'agit de procéder du même

coup au codage quantitatif et qualitatif, en utilisant notamment les fonctionnalités d'un logiciel d'analyse qualitative, Nvivo. Cette méthode me paraît nécessiter une explication approfondie car elle est à la base de l'analyse faite par la suite.

L'identification des unités d'analyse

Le matériau de base est donc la narration contrôlée par les enquêtés. Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les séquences qui seront la base du traitement quantitatif. Dans le cas de ma thèse il s'agit des embauches vues par les employeurs ou par les salariés. Il ne s'agit pas des recherches d'emploi, des changements de postes en interne, des démissions, des bifurcations mais des embauches, c'est-à-dire de la contractualisation d'un échange de travail contre une rémunération, que ce soit dans un cadre légal ou non.

L'embauche est alors une séquence temporelle qui fait passer une personne d'un état à un autre, d'un cadre à un autre, en l'occurrence qui la transforme temporairement en membre de l'entreprise dans laquelle il rentre. L'embauche transforme aussi l'entreprise puisqu'elle en modifie la constitution interne en actant l'arrivée d'un nouvel individu. Il y a un avant et un après, un changement dont les conséquences seront variables mais qui implique une modification.

On pourrait imaginer que les séquences sont les changements professionnels si l'objet de la recherche était les bifurcations. Ici l'embauche est le commencement d'une relation au sens où « *tous les commencements sont des séquences dans lesquelles apparaissent de nouvelles ressources, de nouveaux acteurs ou de nouvelles formes sociales qui sont encore peu définis, en phase de découplage, très sensibles aux contingences* » (Grossetti 2004:195). La séquence n'est donc pas la collaboration dans sa durée, le contrat de travail mais le moment de l'embauche qui présente un intérêt pour la sociologue au sens où il s'agit d'un commencement, d'un changement d'état. L'unité d'analyse n'est pas la mobilisation de telle ou telle ressource par un employeur ou un salarié (la diffusion d'une offre, l'envoi d'un CV,

la réception d'un candidat, la rencontre sur un forum). Elle est l'embauche d'un salarié par un employeur. Comme je l'indiquais plus haut, au cours des entretiens, les enquêtés ont souvent tendance à s'étendre plus sur les conditions de travail, le poste, l'évolution, les relations avec les collègues que sur l'embauche elle-même. Il s'agit d'autant d'entrées possibles dans un même sujet mais qui ne sont pas celles choisies pour cette étude.

La méthode utilisée est construite à partir de celle inventée par Michel Grossetti et Marie-Pierre Bès pour les collaborations laboratoires-industrie (Grossetti et Bès 2001). Dans leur cas, ce sont les collaborations qui étaient les unités d'analyse. Cette méthode a aussi été mise en œuvre pour les créations d'entreprises innovantes et dans ce cas ce sont les accès à des ressources, dont les recrutements, le financement, les conseils, les locaux, le matériel qui constituaient les séquences.

La définition de ce qui va être l'unité d'analyse intervient en amont dans la définition de la problématique et des hypothèses. Le travail sur la définition de l'unité d'analyse a été pour moi l'occasion de mettre à distance mon expérience de conseillère ANPE et celle de sociologue. Le regard n'était pas le même. La définition de l'unité d'analyse a contribué à m'en faire prendre conscience en passant de l'analyse des parcours d'insertion à celui des embauches.

Il ne s'agissait pas d'analyser les démarches faites pour chercher un emploi ou un salarié mais l'embauche elle-même c'est-à-dire le moment où la relation se crée. Cela nécessite bien sûr d'intégrer les étapes préliminaires et les conséquences, les modes de recherche, le type de contrat, les fonctions, l'échec ou le succès de l'embauche mais l'unité d'analyse étant l'embauche elle-même, cela constituait aussi le point de départ, le point de regard.

Ainsi isolée, appréhendée, l'embauche devenait le fait social central à mon analyse, dégagée des aspects périphériques qui pouvaient la masquer comme les enjeux de conditions de travail (débat sur la qualité du travail), de précarisation,

de sécurisation des parcours, de flexibilité par exemple.

Fait social central, identifié comme une séquence dans les récits des enquêtés, l'embauche pouvait être analysée de plusieurs manières. Une analyse en lien avec l'insertion aurait pu conduire à un choix d'analyse des représentations, du discours des enquêtés sur ces moments particuliers : ressenti, références, analyse. Le choix a été fait d'une analyse en termes d'accès à des ressources pour comprendre comment ce moment avait pu avoir lieu : quelles ressources avaient été mobilisées, dans quel contexte, par quel moyen, avec quelles conséquences. Ce n'est pas la perception de la réalité qui est l'objet de l'étude mais la réalité elle-même décrite par les enquêtés.

La limite de cette posture méthodologique tient au fait que la source de l'analyse est le discours des enquêtés. Comment distinguer alors les faits que l'on cherche à analyser des représentations qu'en ont les enquêtés ? Sans aller jusqu'à une position constructiviste extrême qui pousserait à affirmer que les représentations ne sont que le reflet d'une construction mentale et non de la réalité, il paraît important de prendre en compte la part de représentations, de modifications des discours des individus sur des événements de leur existence. Un autre extrême pourrait être une position positiviste intégriste qui voudrait isoler complétement les faits de leur construction sociale. Dans le cas de l'embauche, la perception qu'ont un salarié ou un employeur de la manière dont s'est déroulé un recrutement peut avoir des conséquences importantes sur les moyens mis en œuvre par la suite. Associer par exemple un échec de recrutement à la mobilisation d'un moyen particulier conduit les employeurs à éviter de recourir à nouveau à ce type de moyen. Il ne s'agit pas là uniquement d'un fait mais bien d'un événement sur lequel se greffe une analyse de la situation qui a à voir avec les représentations de l'enquêté. Les représentations font donc partie du fait social qui n'existe pas nu ou plutôt ne présente pas d'intérêt « nu », dégagé de toute construction sociale mais la démarche adoptée conduit à les relativiser, les identifier comme telles pour les mettre en re-

gard des faits sociaux étudiés.

Concrètement, c'est en repartant de la notion d'événement, de commencement, et par le questionnement au cours de l'entretien avec les enquêtés que s'effectue le centrage sur les faits et non sur les représentations. Les entretiens ne sont pas exactement des récits de vie que ce soit avec les salariés ou les employeurs. Le fait de les centrer sur des événements identifiés dès le départ (les embauches) amène à construire l'entretien différemment d'un récit biographique classique même si le parcours initial est aussi évoqué, les origines, la situation professionnelle des proches. Avec les salariés, j'ai rapidement choisi de partir du dernier poste occupé, de sa définition (fonction, nom de l'entreprise, lieu) pour tout de suite en arriver à la manière dont s'était faite l'embauche pour celui-ci.

Il peut y avoir une ambiguïté dans le terme de « manière de ». Au cours des entretiens, à plusieurs reprises, quand je demandais « *comment avez vous trouvé l'emploi de ?* », les réponses s'orientaient vers un registre d'appréciation de celui-ci : « c'était plutôt pénible... », par exemple. Il me fallait alors préciser ce que j'attendais de l'enquêté, l'objet de la recherche, notamment par la formule « *comment avez-vous fait pour être embauché dans cette entreprise ?* ». L'ambiguïté existe aussi de manière symétrique pour les employeurs, mais de manière moins marquée.

Ensuite, la technique d'entretien nécessite une écoute active et une prise de notes très détaillée pour pouvoir notamment relancer l'enquêté sur les éléments non précisés sur l'embauche : « *vous m'avez indiqué avoir trouvé l'offre d'emploi sur un site internet, mais lequel ? Comment avez-vous eu l'idée de le consulter ?* ». La plupart du temps, j'ai adopté la stratégie d'écoute continue de l'entretien et de relance en fin d'entretien à partir des alertes mises en marge de mes notes au fil de l'entretien. Les questions au fil de l'entretien consistaient surtout à recentrer l'enquêté sur l'objet de l'enquête, à guider sa réflexion en passant d'une étape à l'autre : « *donc avant d'être magasinier chez P. vous étiez chez S.*

Pouvez-vous me dire comment vous avez fait pour être embauché dans cette entreprise ?. Vous me parlez de quelqu'un qui vous a donné une information sur le poste : de qui s'agissait-il ? » Le côté intrusif de ce type de questionnement peut être expliqué par l'objet de la recherche. Il m'est souvent arrivé d'expliquer aux enquêtés pourquoi j'insistais sur ce type de questions, mentionnant notamment le fait que le nom des interlocuteurs pouvait ne pas être précisé, s'ils souhaitaient ne pas le faire.

Le questionnement oriente l'enquêté vers les faits recherchés, ici l'embauche mais l'enquêteur analyse aussi le mécanisme cognitif de leur production, indissociable des actes eux-mêmes (Grossetti 2004:82). Il oriente aussi le regard de celui-ci par l'accent mis sur les ressources mobilisées, les relations, les dispositifs. Dans un certain nombre de cas, le questionnement peut amener l'enquêté à prendre conscience d'un certain nombre d'éléments qu'il n'avait pas analysés comme tels. La situation d'entretien n'est pas neutre, change en quelque sorte la réalité, au sens où elle participe à la construction de celle-ci.

Il ne s'agit pas d'affirmer un intérêt supérieur des uns par rapport aux autres mais de dire sur quel registre a été centré le regard. Au cours de ce travail de recherche, il a été essentiellement orienté sur les faits, en l'occurrence l'embauche, comme accès à une ressource, la ressource étant l'emploi du point de vue du salarié, la force de travail du point de vue de l'employeur. Les représentations des enquêtés sur les modes d'embauche sont aussi abordées mais de manière périphérique. L'essentiel repose sur les actes, les événements, les dispositifs, les relations, les ressources y compris cognitives participant au commencement d'une nouvelle situation, celle mise en œuvre par l'embauche.

La technique d'entretien permet donc de se centrer sur le fait social étudié, ici l'embauche. Une fois l'histoire écrite et si possible validée par les enquêtés, arrive la phase de mise en forme du matériau de manière à préparer l'analyse. Les collègues québécois qui n'aiment pourtant pas les anglicismes parlent de « research

design », terme que je choisis ici de traduire par architecture de la recherche ou de l'analyse. Il s'agit de concevoir la manière dont le matériau de base, ici les narrations contrôlées, vont être travaillées pour permettre l'analyse. Une analyse quantitative classique part d'un tableau des données. Une analyse qualitative s'appuie sur un arbre thématique qui permet ensuite de rechercher des passages d'entretien en rapport avec tel ou tel thème. Ici, l'architecture de l'analyse va devoir permettre une double entrée, quantitative et qualitative.

La conception de l'architecture commence avec la définition de l'unité d'analyse, la séquence. Mais l'organisation de l'analyse est une étape importante pour la suite.

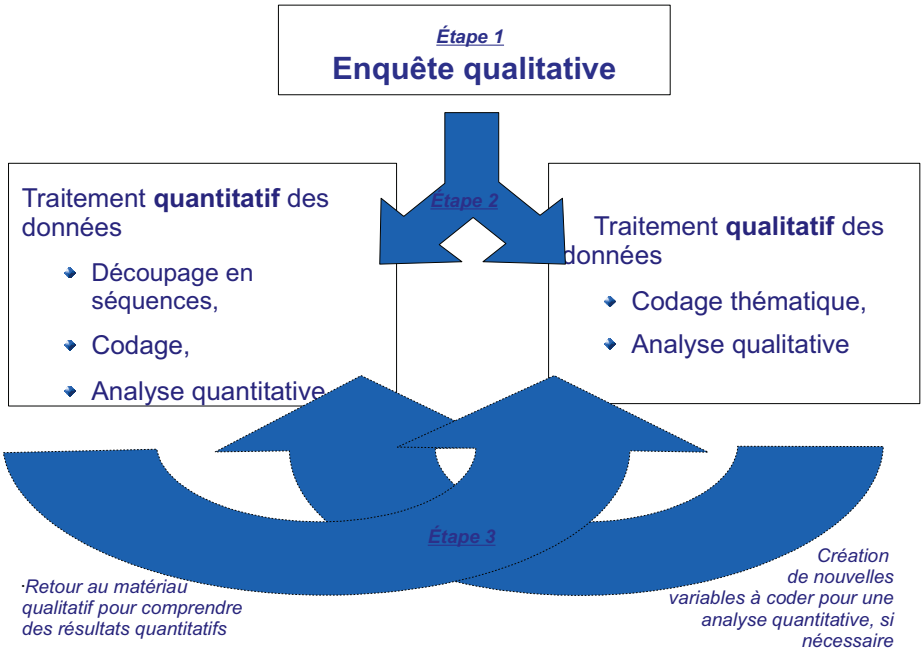


Illustration 3: Schéma de la méthode des narrations quantifiées

A partir du matériau de base constitué d'entretiens, commence la phase de découpage en séquences. Ce découpage est en théorie possible à partir de retrans-

criptions intégrales. Mais il nécessite dans ce cas une réécriture des différentes séquences, qui sont ainsi isolées de la retranscription. De plus, dans les faits, il est possible à partir de la narration contrôlée dans la mesure où les histoires intègrent aussi souvent que possible les récits de différents intervenants, par exemple l'employeur et le salarié, ou deux fondateurs.

J'ai choisi de partir d'une narration contrôlée écrite en ayant en tête le mode de traitement, l'architecture de l'analyse et donc le futur découpage en séquence. Cela signifie réécrire en remettant les éléments dans un ordre chronologique autour des différents événements ciblés. En fait, les premiers entretiens réalisés et retranscrits n'intégraient pas cet aspect des choses. Je savais de manière théorique ce que j'aurai à faire ensuite comme traitement, j'avais lu les textes de Michel Grossetti et Marie Pierre Bès à ce sujet mais je ne me le représentais pas concrètement. Ce n'est qu'après avoir intégré en tant que salariée l'équipe constituée par Michel Grossetti et Jean-François Barthe et avoir commencé à faire des entretiens avec des fondateurs d'entreprises innovantes puis à les découper et à les coder que j'ai vraiment pris conscience de cette fameuse architecture de recherche. Les discussions avec Claude-Julie Bourque, sociologue québécoise, de passage à Toulouse

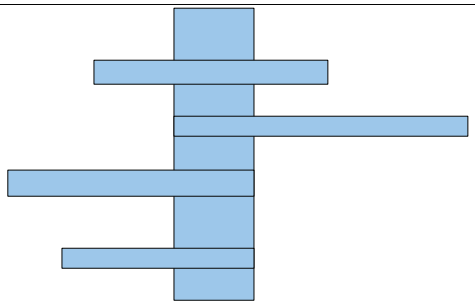


Illustration 4: structure du corpus d'entretiens concernant le magasin bio : à la verticale l'histoire du magasin qui recoupe les différentes histoires personnelles des salariés quand ils y sont embauchés ou en partent.

au cours au cours de l'hiver 2009-2010, adepte des méthodes mixtes, m'ont aussi aidée à approfondir la réflexion sur ces thèmes. Il restait à trouver ma propre ar-

chitecture en me centrant sur mon propre objet de recherche, les recrutements tout en intégrant les impératifs de l'équipe sur les entreprises.

Les premiers entretiens réalisés notamment avec des salariés sont donc moins construits autour du futur traitement qui va en être fait. La série d'entretiens avec le magasin bio m'avait quand même contrainte à intégrer un ordre chronologique très strict et un découpage en embauches par salarié pour l'histoire générale. Cette partie du corpus est constituée de la manière suivante : en figure verticale, l'histoire du magasin et les différentes embauches qui ont eu lieu. A l'horizontale, les histoires individuelles des salariés qui croisent celle du magasin lorsqu'ils y ont été embauchés (voir schéma 4).

Un découpage en séquences a quand même été effectué sur l'ensemble des entretiens, récents ou plus anciens.

Le découpage s'est donc fait dans le corps du texte, en insérant la mention « séquence XX01 » avant chaque séquence d'embauche notamment. Cette mention était formatée dans un style identifié (Titre 3) à partir du navigateur Open Office, équivalent de la feuille de style dans Word. Le texte était ensuite intégré dans le logiciel Nvivo sous un format rtf.

Salarié	*Entreprise*	*Embauche*	*Autres*
Contrat_salarié		**Mode d'accès**	Numéro enquêté
Poste_salarié		**Type_rel**	Regard
Salaire_salarié		**Orig_rel**	Cadre enquête
Temps_travail_salarié		**Long_chaine**	
Age_salarié	Nom_entreprise	**Type_dispo**	
genre_salarié	Age_ entreprise	**Type_dispo_2**	
diplôme_salarié	Secteur_entreprise	Intermédiaire	
Expérience_salarié	Taille_entreprise	Genre_intermédiaire	
Situation_salarié _enquête		Rôle_intermédiaire	
Situation_maritale_salarié			
Profession_conjoint_salarié			
Situation_conjoint_salarié			
Profession_père			
Profession_mère_salarié			

Illustration 5: Variables de codage quantitatif (attributs Nvivo)

A partir de là, commence un double codage, qualitatif et quantitatif.

La structure du codage qualitatif et quantitatif est importante. Elle est construite à partir du schéma conceptuel, des hypothèses formulées, des dimensions et des indicateurs identifiées. Elle permet de déterminer les variables qui seront présentes dans le tableau de données en vue d'un traitement quantitatif. Elle permet aussi de déterminer les thèmes de codage qualitatif.

Le codage quantitatif

Les variables sont au nombre de 30, certaines sont communes avec l'enquête sur les entreprises innovantes, d'autres sont plus spécifiques aux entretiens menés avec les salariés. Elles sont regroupées en quatre catégories : les variables liées au salarié embauché, celles qui concernent l'entreprise, celles qui concernent l'embauche et enfin les variables autres ou techniques comme le numéro de l'enquêté, ou celle qui permet de différencier le regard salarié du regard employeur.

Les modalités de chaque variable sont créées directement dans Nvivo au cours de la saisie. Le codage permet ensuite d'obtenir un tableau de données exportable dans SPSS pour un traitement quantitatif classique. Par ailleurs, il sert de base au repérage croisé de séquences directement dans Nvivo : pour isoler par exemple les passages d'entretiens concernant des hommes ayant utilisé des dispositifs de médiation.

Le codage qualitatif

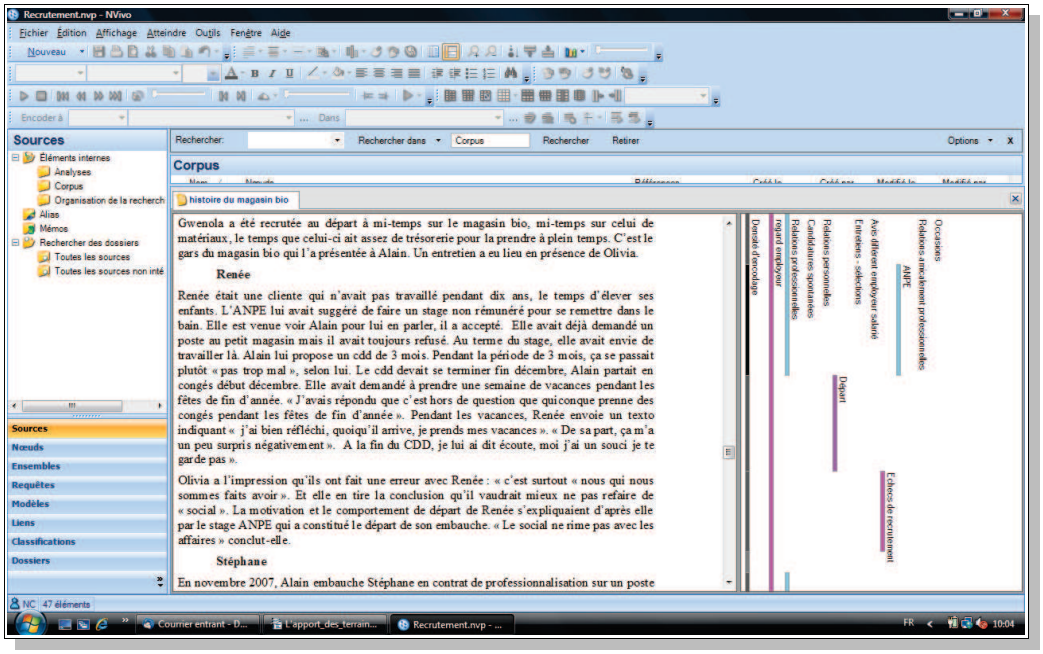


Illustration 6: Copie d'écran d'un codage thématique de récit d'embauche. A droite de l'écran, sont affichées les bandes d'encodage qui indiquent les passages du texte « tagées » ou repérées et classées dans un thème ou noeud.

En parallèle, le codage qualitatif vise à rattacher les séquences à des thèmes mais aussi à isoler des passages des narrations qui entrent en résonance avec les hypothèses formulées, les dimensions proposées. Ainsi, le codage qualitatif est-il construit sur des thèmes plus détaillés et organisés différemment du codage quantitatif. Il s'agit alors non de compter mais de compiler les éléments pouvant servir à l'analyse et à l'explication d'un thème. Ainsi par exemple, tous les passages des narrations où les employeurs ou les salariés mentionnent des échecs de recrutement sont surlignés et codés sur le thème Échecs. Par ailleurs, ils sont aussi surlignés en fonction du moyen de mise en relation, dans l'exemple ci-dessous, à la fois l'ANPE et les relations de clientèle, enfin un codage permet de préciser qui raconte l'histoire quand les deux versions n'ont pu être obtenues.

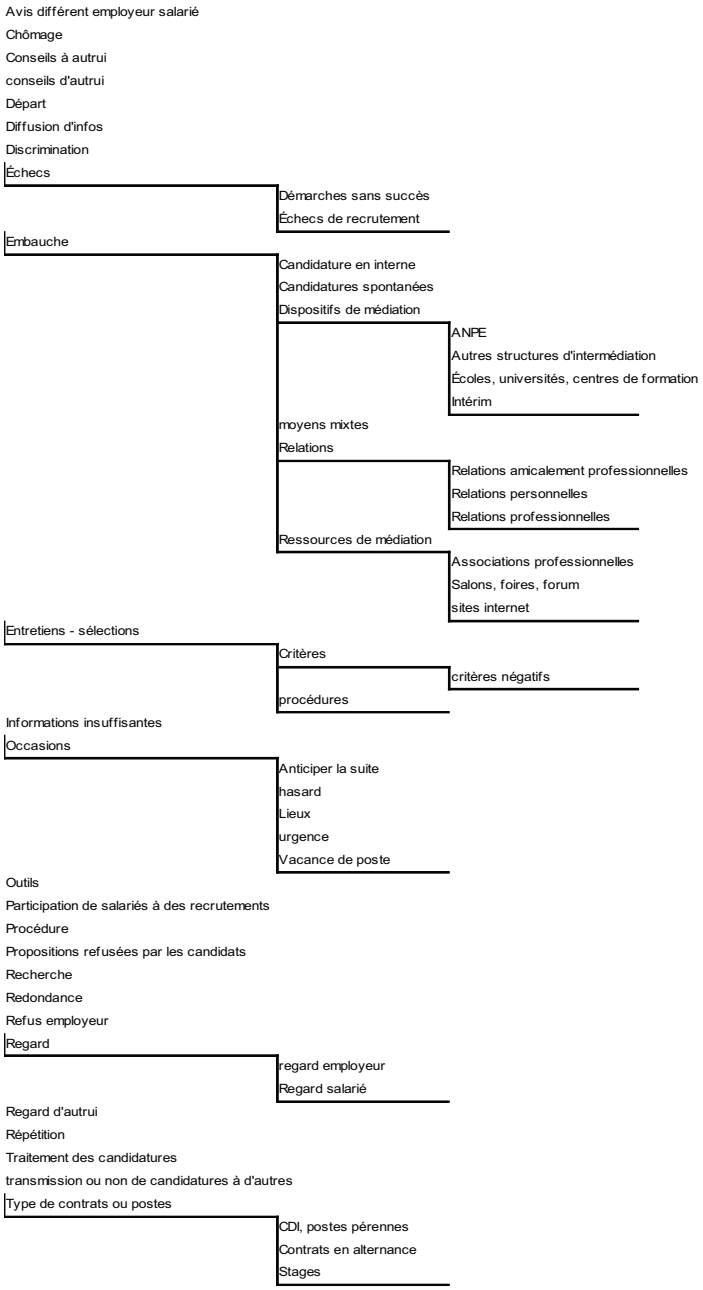


Illustration 7: Arbre thématique de codage des séquences de recrutement

Au cours de l'analyse du problème des échecs de recrutement, une première lecture de l'ensemble des extraits se rapportant à ce thème permet de commencer le raisonnement. Un croisement avec les différents moyens de mise en relation affine celui-ci, de même que la précision apportée sur le regard.

L'intérêt ici est non seulement de savoir qu'il existe x séquences de recrutement dans le corpus qui ont été qualifiées par les employeurs d'échecs de recrutement mais aussi d'aller plus loin dans l'analyse en comprenant ce que les employeurs identifient comme indicateurs d'échec (ici le non respect par la personne d'une règle tacite du commerce qui est de ne pas prendre de congés pendant les fêtes de fin d'année) mais surtout ce traitement qualitatif m'a permis de voir comment les employeurs associaient un échec à un moyen et décidaient donc de ne pas continuer à utiliser ce moyen, induisant ainsi un phénomène de subsidiarité des candidats trouvés par un même mode de recrutement (voir partie 3.2.3).

L'arbre thématique sert à rendre compte des différents thèmes de codage et de leur articulation, sachant que le logiciel utilisé permet soit de prendre en compte la tête de l'arborescence (par exemple l'embauche) ou une des parties et de les croiser avec les autres thèmes.

Intérêt et limites

La réflexion sur les méthodes mixtes est engagée depuis plusieurs années dans le contexte d'un débat voire d'un affrontement entre partisans de méthodes qualitatives et quantitatives. La recherche d'une troisième voie paraît alors être un idéal à atteindre pour associer les intérêts des deux types de méthodes et en éviter les inconvénients.

Il existe différentes manières de voir la mixité possible entre les méthodes de recherche. Un travail de synthèse de ces approches a été proposé par R. Burke Johnson et Anthony J. Anwuegbuzie (Johnson et Onwuegbuzie 2004), et par Joanna E.M. Sale, Lynne H. Lohfeld et Kevin Brazil (2002), ainsi que par Renée Pinard, Pierre Potvin et Romain Rousseau[8]. Il ne s'agira pas ici de reprendre tous les éléments du débat mais simplement de rappeler les grandes lignes des analyses

8 Il me faut ici remercier Claude Julie Bourque, sociologue québecoise, qui a porté à ma connaissance un certain nombre des références bibliographiques sur les méthodes mixtes qu'elle développe également.

proposées et de positionner le choix de méthodes fait pour cette thèse dans ce schéma.

Le débat s'organise autour de trois grandes questions. La première posée par l'ensemble des auteurs est celle de la compatibilité des méthodes entre elles et de leur rattachement ou non à un paradigme. La deuxième est celle des buts et objectifs de la mixité des méthodes. La troisième est celle des étapes de la recherche où la mixité peut être mise en œuvre et du degré de mixité.

Poser la question de la compatibilité des méthodes mixtes dans des articles en défendant l'intérêt peut paraître étrange, mais c'est pourtant le choix fait par tous les auteurs. Les réponses apportées à la question différent.

« *Est-il approprié de combiner quali et quanti sachant qu'ils relèvent chacun d'un paradigme différent au sens d'un ensemble de présupposés concernant la réalité (ontologie), la connaissance de celle-ci (épistémologie) et les moyens de la connaître (méthodologie) ?* » s'interrogent Joanna E.M. Sale, Lynne H. Lohfeld et Kevin Brazil (Sale, Lohfeld, et Brazil 2002:44).

Il y aurait d'un côté les quantitativistes qui se raccrochent à un paradigme positiviste, choisissent une écriture synthétique, formelle, impersonnelle, valorisent la quantité de données collectées et la possibilité de généralisation des analyses, de l'autre les qualitativistes caractérisés par le constructivisme, une écriture favorisant des descriptions détaillées, moins formelles, et la mise en avant de l'intérêt de la richesse des données collectées. (Johnson et Onwuegbuzie 2004). Sale et al opposent également méthodes quantitatives associées au paradigme positiviste et donc au fait qu'il y aurait une vérité, une réalité objective qui existe indépendamment de la perception humaine, et pour lesquelles l'enquêteur serait indépendant de l'enquêté, de son objet d'étude et méthodes qualitatives associées au constructivisme et à l'herméneutique, dans lesquelles la réalité est socialement construite. L'enquêté et l'enquêteur sont alors en interaction de telle manière que les décou-

vertes sont créées à l'intérieur du contexte qui sous-tend l'enquête.

Partant de ce constat, la différence entre les auteurs tient dans la vision de cette opposition soit comme « *un continuum entre les deux extrêmes et le fait que les différentes méthodes mixtes seraient un ensemble de points couvrant un large spectre au milieu de ce continuum* » (Johnson et Onwuegbuzie 2004) ou au contraire comme le constat qu'il n'est pas possible d'être à la fois positiviste et constructiviste (Sale et al. 2002), et que la mixité des méthodes est impossible, voire dangereuse. Dans ce cas, les auteurs considèrent que les deux types de méthodes étant rattachées à des paradigmes différents, elles ne peuvent permettre de percevoir un même phénomène de la même manière, à moins d'une erreur ou de considérer comme qualitatives des méthodes qui sont en fait quantitatives. Sale et al prennent à ce propos l'exemple du comptage de réponses identiques à des questions ouvertes dans un questionnaire.

Malgré leur opposition sur ce point, les auteurs se retrouvent pourtant sur l'intérêt des méthodes mixtes. L'explication tient dans le fait qu'il existe un grand nombre de possibilités de mixer des méthodes quantitatives et qualitatives et que les objectifs poursuivis peuvent être de nature différente. Johnson et al distinguent cinq catégories d'objectifs poursuivis dans l'adoption des méthodes mixtes : la triangulation (corroborer les résultats d'une méthode par une autre), la complémentarité (éclairer les résultats obtenus avec une des méthodes par une autre), l'initiation (faire émerger de nouvelles hypothèses par l'adoption d'un autre type de regard), le développement et l'expansion.

Ces catégories se retrouvent dans la classification plus simple proposée par Sale et al qui distinguent les méthodes en fonction de deux objectifs : la triangulation et l'obtention de résultats complémentaires, sachant qu'ils contestent l'intérêt de l'utilisation de méthodes mixtes pour une triangulation qui consisterait en une vérification croisée. Pour eux les phénomènes étudiés et le regard porté n'étant pas le même, il ne peut y avoir sérieusement de vérification. Même l'usage de logi-

ciels type NUD.ist ou Ethnograph (ancêtre de Nvivo) serait un leurre s'il est utilisé pour apporter une caution quantitative à des analyses qualitatives qui ne se rattachent pas au même paradigme.

Ils proposent donc de limiter l'utilisation des méthodes mixtes à l'idée de compléter les résultats obtenus par les deux méthodes.

Leur point de vue s'oppose à un point de vue pragmatique du type de celui de Pinard et al qui estiment qu'« *un même objet d'évaluation [peut] également être mesuré par plus d'un instrument et un même instrument [peut] donner lieu à des analyses qualitatives et quantitatives* » (Pinard, Potvin, et Rousseau 2004:68) qui estiment avec Karsenti et Savoie-Zjac que «c*es méthodologies sont de plus en plus souvent abordées non pas sous l'angle de leurs différences, mais sous celui des complémentarités qu'elles peuvent apporter à la recherche. Une vision pratique de la recherche est en train de s'instaurer par laquelle le chercheur met en œuvre diverses méthodes de travail empruntées à l'une ou l'autre des méthodologies afin d'effectuer une recherche la plus utile et la plus instructive possible* ».

Reste la question de savoir à quelles étapes de la recherche peuvent être utilisées les méthodes mixtes. Johnson et al distinguent deux types de mixité : les mixed models et les mixed methods. Les premiers mélangent des méthodes qualitatives et quantitatives à l'intérieur de toutes les étapes de la recherche, les secondes incluent une phase d'analyse quantitative et une phase qualitative à chaque phase de la recherche (Johnson et Onwuegbuzie 2004:20). L'intérêt de cette distinction est de voir qu'il y a un degré différent dans l'intégration des deux méthodes. La première catégorie comprend notamment un type de recherche couramment appelée « mixte » mais que les auteurs estiment peu productives, celles qui utilisent les méthodes qualitatives à titre exploratoire avant de construire un questionnaire avec un traitement quantitatif par exemple.

Ces éléments les amènent à conclure que s'il y a bien un moyen d'optimiser

l'utilisation des deux méthodes pour une recherche, c'est en ne se séparant pas des spécificités de chacune, et notamment de la manière différente d'aborder un problème. Prenant l'exemple du burn-out, ils estiment ainsi que les méthodes qualitatives permettent de comprendre le vécu du phénomène par les salariés, alors que les quantitatives permettent d'en mesurer les effets.

« *La solution adoptée est alors à la fois ontologique et épistémologique. Comme les deux méthodes reposent sur des paradigmes différents elles sont incommensurables, la solution est de les utiliser pour des aspects différents du même phénomène* », estiment Johnson et Onwuegbuzie.

C'est une méthode mixte qui va en effet plus loin que la plupart des tentatives existantes et notamment du couplage de questionnaire avec des entretiens proposée par Pinard, Potvin et Rousseau à propos d'une enquête sur le sentiment d'appartenance aux communautés villageoises. Mais cela vient aussi du fait que ces derniers ont comme objectif la triangulation des données, mais aussi des chercheurs et des théories, ce qui leur apparaît comme un moyen de valider la pertinence d'un projet de recherche action.

Il est en effet notable que les écrits sur les méthodes mixtes s'inscrivent essentiellement dans le champ des sciences de l'éducation et des sciences appliquées par exemple au domaine de la santé comme dans le cas de Sale et al.

Dans quel registre s'inscrit alors la méthode des narrations quantifiées utilisées pour cette recherche ?

Premier point, l'objectif de la mobilisation de cette méthode pour la recherche menée sur le recrutement n'est pas la triangulation des données, la vérification d'informations qualitatives à partir de données quantitatives ou l'inverse. Il s'agit plutôt d'une démarche de recherche de complémentarité des éléments d'analyse fournis par les deux types d'analyse pour comprendre un même fait social, l'embauche sous différents aspects : la manière dont se sont déroulés les faits, le récit

qu'en font les personnes partie prenante, la part et donc la mesure des différents moyens mis en œuvre,et notamment les relations. Dans la méthode des narrations quantifiées, il y a une forme de triangulation qui consiste à recueillir plusieurs points de vue sur la même histoire, par exemple celui de l'employeur et du salarié embauché, quand cela a été possible. Mais il s'agit plutôt de prendre en compte le fait que deux regards sur une même histoire peuvent fournir des faits différents dans le sens où les deux personnes n'ont pas la même trajectoire, plutôt que de contrôler la véracité des dires des uns ou des autres.

Deuxième point, la mixité des méthodes prend plusieurs formes dans l'étude proposée. Tout d'abord les méthodes qualitatives sont la base du recueil des données : entretiens et narrations contrôlées. Leur traitement est comme nous l'avons vu à la fois quantitatif par le découpage et le codage de séquences d'embauche et qualitatif par l'analyse thématique. Mais les avancées des derniers logiciels d'analyse qualitative permettent de dépasser la critique faite par Sale et al à ce type d'approche puisqu'il y a bien la possibilité de compter, mesurer, comparer des catégories, des variables entre elles ce qui est une démarche quantitative mais aussi de décrire de manière détaillée, compiler des expériences proches, comparer les explications fournies par les enquêtés de manière qualitative. Autant d'étapes de l'analyse rendues possibles par certaines fonctionnalités du logiciel utilisé, qui pouvaient en théorie être mises en œuvre auparavant mais au prix d'un effort de mémoire beaucoup plus important du chercheur à propos de son corpus.

Par ailleurs, le travail en parallèle sur le corpus des séquences d'embauche recueillies au cours d'entretiens et sur des données quantitatives secondaires comme OFER ou l'enquête Emploi entre dans une catégorie de méthodes mixtes qui consiste à mobiliser en parallèle plusieurs types de données, traitées de manière différente.

Troisième point, le courant sociologique dans lequel je me sens le plus à l'aise est sans nul doute l'interactionnisme et la recherche menée s'inscrit modestement

dans la lignée du programme de Robert E. Park et des sociologues de l'école de Chicago pour lesquels « *l'apport de la recherche à la résolution des problèmes sociaux se devait de passer par l'observation rigoureuse des faits et la production de savoirs établis selon des règles explicite*s » (Grafmeyer et Joseph 2004:II). Entre les extrêmes positivistes et constructivistes, l'interactionnisme me paraît la manière de comprendre le monde social la plus appropriée et l'utilisation des méthodes mixtes développées par Michel Grossetti, Jean-François Barthe ou Marie-Pierre Bès dans le cadre du LISST-CERS la plus adaptée pour atteindre cet objectif.

Quatrième point, le choix d'un type de méthode est présenté par certains auteurs comme un pragmatisme qui ferait finalement des méthodes une boîte à outils dans laquelle les chercheurs puiseraient en fonction de critères d'efficacité. Il me semble qu'intervient aussi dans le choix d'un type de méthodes des éléments liés à la personnalité du chercheur, à son parcours, aux rencontres professionnelles et personnelles qu'il a faites, à sa propre représentation du monde, et au goût qu'il peut avoir pour telle ou telle méthode, -goût construit au cours son expérience professionnelle entre autres-, et au plaisir ressenti dans la mise en œuvre de ces étapes. L'intérêt pour un type de méthodes participe aussi à la construction de l'objet de recherche et à la manière de l'aborder.

Cela ne signifie pas que les arguments précédents ne sont qu'une pure rationalisation de choix personnels mais le choix d'une méthode de travail, d'analyse, de réflexion a beaucoup d'importance pour l'implication du chercheur dans son terrain, dans ses données, dans son analyse. Dans ce sens, il y a effectivement une forme d'interférence entre l'enquêteur et son terrain, que l'on choisisse de travailler plutôt à partir de données qualitatives ou quantitatives.

La méthode des narrations quantifiées utilisées pour cette recherche sur l'embauche se caractérise donc par un accès au terrain utilisant des mé-

thodes qualitatives et un questionnement centré sur des faits, des relations, des ressources, un traitement des données et une analyse à travers une méthode mixte qualitative et quantitative. Elle permet de centrer l'analyse sur les faits étudiés, en l'occurrence l'embauche pour comprendre les conditions dans lesquelles ceux-ci se sont déroulés, ont pu exister.

Le choix de cette méthode s'explique premièrement par un contexte, l'équipe de recherche dans laquelle elle a été réalisée et le travail quotidien avec ses créateurs, mais aussi par un parcours personnel et professionnel.

2.3 DES DONNÉES QUANTITATIVES SECONDAIRES

La recherche menée pour cette thèse s'est donc appuyée également sur des données secondaires. Il s'agit de deux enquêtes par questionnaire réalisées au niveau national par l'INSEE et par la DARES, direction de la recherche du Ministère du Travail. Ces enquêtes ont été utilisées dans les parties d'analyse consacrées à l'embauche vue par les employeurs (partie 3) et par les salariés (partie 4). Les principaux résultats en sont présentés ci-dessous de manière isolée.

2.3.1 L'ENQUÊTE OFER : LE RECRUTEMENT VU PAR LES EMPLOYEUR

L'enquête OFER menée pour la première fois par la DARES auprès de 4052 employeurs ayant recruté au moins un salarié en 2005 offre un éclairage complémentaire sur la construction de cette relation spéciale qu'est l'embauche. Selon Christian Bessy, économiste, qui a participé à sa conception et son analyse, « l*e projet d'une enquête statistique sur les pratiques de recrutement des entreprises est né en 1999 sous l'égide du Centre d'études de l'emploi (CEE). Un groupe de travail réunissant des chercheurs du CEE et du CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) ainsi que des représentants de l'administration (ANPE, DARES, INSEE) en a défini la problématique, la méthodologie et le questionnaire.*

Le projet a finalement été réalisé au cours du premier semestre 2005. Il s'agissait de la première enquête de cette envergure au niveau national. Elle est axée sur les procédures de recrutement depuis les moyens mobilisés, ceux qui ont permis le recrutement, les critères de choix. Elle est partagée en deux séries de variables suivant que le recrutement ait abouti ou non.

L'analyse de l'enquête OFER sera mobilisée plus loin mais nous allons rapidement en présenter ici les principales caractéristiques.

Dans 70% des cas, les entreprises disent avoir recruté par un intermédiaire : les relations personnelles ou professionnelles (33%), un dispositif ou une ressource de médiation (40%), 3,2% par intérim. Les candidatures spontanées ne représentent qu'un quart de leurs recrutements.

Dans 41,9% des cas recensés par l'enquête OFER, l'information a été diffusée en interne à tous les salariés ou à certains d'entre eux alors que ce n'est une obli-

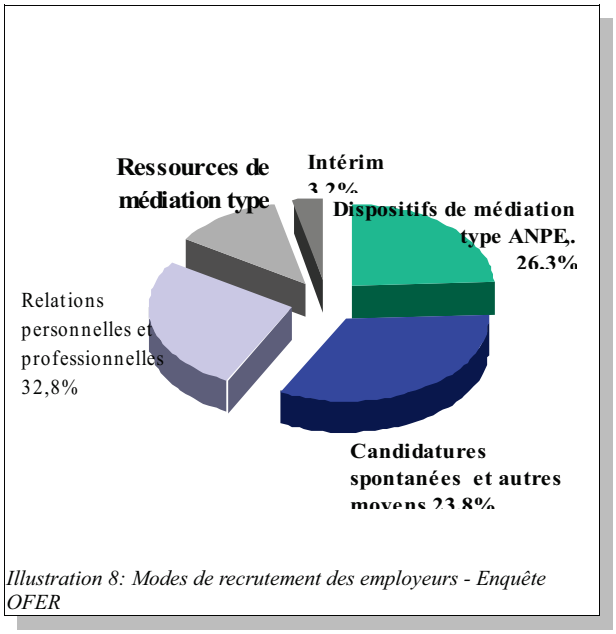


Illustration 8: Modes de recrutement des employeurs - Enquête OFER

gation que dans 16,4% des entreprises concernées par l'enquête. Le réseau professionnel immédiat est sollicité dans quatre cas sur dix. Il serait intéressant de savoir si dans les six cas restant, les salariés ne sont pas quand même au courant de la vacance ou de la création d'un poste et donc ne sont pas à même de suggérer des candidatures spontanées.

87,5% des entreprises ont fait appel à plusieurs canaux de recrutement pour trouver des salariés. Elles ont utilisé leur réseau : appel à des salariés ayant déjà travaillé pour l'établissement (28,8%), chez des fournisseurs, prestataires ou clients (7,5%), concurrents (12,5%), à leurs relations personnelles (25,3%) ou professionnelles (33%). Dans cette dernière catégorie, les employeurs précisent qu'il s'agissait dans 55,4% des cas de personnes travaillant dans la même branche, le

même secteur, 45,9% de personnes ayant travaillé dans l'établissement, dans 22% des cas de clients ou fournisseurs (plusieurs réponses possibles).

Les personnes auxquelles le poste a été proposé parce qu'elles étaient déjà dans l'entreprise étaient dans 62.8% des cas déjà des salariés, 19,7% stagiaires, 18,5% intérimaires.

Un tiers des entreprises ayant utilisé plusieurs moyens ont finalement embauché leur salarié par relations personnelles ou professionnelles, quatre sur dix par un dispositif de médiation type intermédiaire ou annonces.

Dans 28,4% des cas, les recruteurs n'ont examiné qu'une seule candidature. Dans 59,1% des cas, c'est parce qu'ils ont trouvé quelqu'un immédiatement. Dans 21,9% des cas, la personne était imposée ou connue, dans 18,1% il n'y avait pas assez de candidats, dans 0,9% les candidatures ont été examinées par un intermédiaire

Un premier tri des candidatures a été effectué avant entretien dans 85% des cas. Dans 86,9% des cas il a été fait par un des dirigeants de l'entreprise ou du futur salarié, dans 3,4% par une personne extérieure à l'entreprise.

Ce premier tri a permis de ne retenir qu'une ou deux candidatures dans 34% des cas, 3 ou 4 dans 31,74 % des cas et 5 à 49 dans 32,6%.

Les critères retenus pour sélectionner les candidats peuvent être classés en cinq grandes catégories : la disponibilité (horaire, immédiate), la formation (niveau, langues, culture générale, filière), l'expérience professionnelle (durée, contenu, compétences techniques), les capacités physiques (état de santé, présence ou non de handicap), et les éléments de proximité (personnalité, présentation, apparence, soin général, façon de s'exprimer, références). Cette dernière catégorie composée d'éléments moins objectifs que les précédents est sans doute celle qui regroupe les éléments d'identification du candidat comme un proche ou une per-

sonne ressemblant au « profil » attendu pour le poste.

Les embauches analysées correspondent dans 51,9% des cas au remplacement d'un salarié, 35,7% à une augmentation de la demande ou à la création d'une nouvelle activité, 8,7% à une réorganisation interne.

Trois personnes recrutées sur 10 étaient déjà salariées avant d'être recrutées dont 3,1% en tant qu'intérimaires dans l'établissement. Une personne sur deux était soit au chômage (42,2%) soit en situation de formation en centre (9,9%) ou en stage en entreprise (1,4%). 3,4% des embauchés étaient déjà présents dans l'établissement en tant que salariés en intérim ou stagiaires.

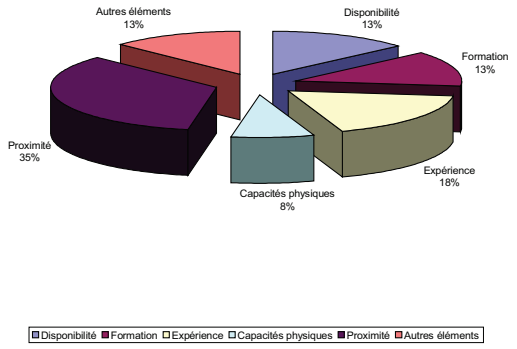


Illustration 9: Critères retenus par les employeurs pour sélectionner les candidats - Enquête OFER

Dans un tiers des cas, le salarié était déjà connu par quelqu'un de l'établissement.

Quatre employeurs affirment ne pas avoir eu d'attente en termes de diplômes. Dans le cas contraire, ils ont trouvé à 81,4% des personnes correspondant à leurs attentes.

62.1% des recrutements recensés dans l'enquête OFER ont débouché sur l'embauche d'un homme. Quand c'est le cas, 37,1% des recruteurs affirment qu'ils

n'auraient pas embauché indifféremment un homme ou une femme. 17,1% quand ils ont embauché une femme.

Une typologie des moyens d'accès à l'emploi

La mobilisation de différents terrains, d'enquêtes directes et de données secondaires présente l'avantage indéniable d'obliger à s'interroger sur les catégorisations de ces moyens. Dans l'enquête OFER, on en recense une vingtaine. Dans l'enquête de Michel Grossetti et Jean-François Barthe, la partition est différente et répartit les moyens en dispositifs de médiation et relations. Ma propre approche m'a poussée à prendre des distances avec une tentation de comparer les moyens entre eux purement et simplement, pour sortir du débat stérile qui a impliqué l'ANPE, les agences d'intérim au moment de la privatisation de la première et de l'ouverture à la concurrence du marché de l'inter médiation qui l'était de fait déjà.

Ma pratique du placement m'amenait à constater un cumul des moyens, une imbrication de ceux-ci entre eux. Et notamment à me méfier des candidatures spontanées qui m'apparaissaient une catégorie fourre tout.

A partir des données qualitatives, des hypothèses formulées, mais aussi de l'enquête OFER, une combinaison des moyens a été construite pour permettre des

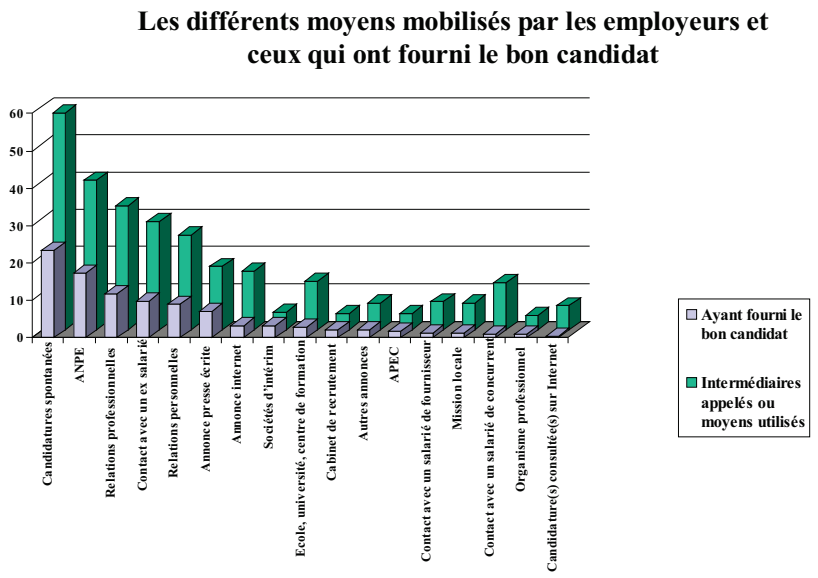


Illustration 10: Moyens mobilisés par les employeurs et moyens ayant permis l'embauche

comparaisons et une analyse plus poussée. Ce travail d'analyse statistique n'a été possible que grâce à l'aide de Michel Grossetti et au soutien technique de Saïd Jmel sur les ACM[9].

Je vais ici retracer la construction de cette typologie pour en présenter la logique et non me contenter du résultat final.

A partir des éléments déjà analysés de l'enquête OFER (voir plus haut) et des enquêtes qualitatives que j'avais menée, une première approche paraissait intéressante : analyser les échecs de recrutement, l'apprentissage du recrutement à travers les entreprises nouvellement créées et innovantes et finir par une généralisation de la manière dont les employeurs recrutent en proposant une analyse plus détaillée de l'enquête OFER. Ayant rédigé les deux premiers points, restait de mon point de vue à tirer de l'enquête OFER les éléments permettant de monter en généralité dans ce domaine.

L'enquête OFER est construite en trois parties. Une première partie de questions générales sur la taille de l'entreprise, le statut du répondant par exemple. Puis une partie sur les caractéristiques du recrutement quand celui-ci a abouti à une embauche et une deuxième reprenant les mêmes variables avec des codes différents pour les cas où le recrutement a été suspendu ou abandonné.

Il y a au total 4052 procédures de recrutement dont 3584 ont abouti, les autres ayant été abandonnées ou suspendues.

Les moyens utilisés pour recruter sont traités à partir de deux séries de variables, une pour les recrutements aboutis, une autre pour les suspendus. Ces variables OC1A à OC4D et NC1A à NC4D sont dichotomiques (réponses oui ou non). Les employeurs peuvent répondre oui à plusieurs d'entre elles. Les questions que je me posais concernaient les stratégies des employeurs dans les deux cas, partant d'une hypothèse souvent vérifiée sur le terrain et qui rejoint les travaux de

9 ACM : Analyse factorielle des composantes multiples

Marsden (Marsden 1994) d'une multiplicité des moyens mobilisés, voire d'une combinaison des moyens ayant permis le recrutement. Il fallait donc caractériser les recrutements non seulement en terme de moyens ayant permis le recrutement mais en terme de processus, de moyens engagés. L'enquête OFER ne permet pas de savoir comment les moyens ont été enchaînés mais un certain nombre d'analyses poussées nous apporte des éclairages sur ces points.

Nous avons vu plus haut que les employeurs de cette enquête ont très souvent utilisés plusieurs moyens de recrutement. Et il apparaissait une corrélation très nette entre le nombre de moyens de recrutement, la durée de la procédure et le succès ou l'échec. Pour obtenir ces éléments, des variables ont été recalculées à partir des variables jumelles de la partie échec et de la partie succès.

Une fois acquis le fait que le nombre de canaux, la durée de la procédure étaient corrélées au succès et à l'échec, il paraissait intéressant de savoir comment les canaux étaient combinés.

A partir des variables combinées pour les différents moyens, l'analyse des données et le rapprochement avec le traitement qualitatif effectué ont poussé au regroupement en cinq canaux principaux dans un premier temps : les relations professionnelles, les relations personnelles, les candidatures spontanées, les organismes, les annonces.

Passant de quinze modalités à cinq, il devenait possible de lister les 32 combinaisons possibles et d'en connaître la fréquence, voire de les croiser avec d'autres variables.

La nouvelle variable ainsi créée (Combinaisons_moyens) a permis de comprendre plusieurs points.

D'abord qu'il y des combinaisons fréquentes et d'autres plus rares. Les sept premières combinaisons par ordre d'effectif décroissant rassemblent près de 50%

des observations. Les sept dernières moins de 3%. Il n'y a pas une ou deux combinaisons fréquentes mais sept qui ont des effectifs supérieurs à 5%, pas de combinaisons égales à 0 mais six qui ont des effectifs inférieurs à 1%. Les combinaisons les plus fréquentes ont dans 5 cas sur 7 des candidatures spontanées et des relations professionnelles. Les combinaisons les plus rares ont toutes des relations personnelles.

En croisant cette variable avec le succès ou l'échec des procédures, la durée de celles-ci, le nombre de canaux, mais aussi la CSP du poste, il est apparu relativement clairement que les combinaisons des différents moyens ne devaient rien au hasard. Cela nous a conduit à une différenciation des moyens un peu différente de celle qui prévaut le plus souvent et que nous avions nous même mobilisée pour l'enquête qualitative et quantitative.

L'utilisation d'une ACM pour caractériser la dispersion des cinq variables puis des quinze a consolidé cette démarche. Il faut noter cependant les difficultés rencontrées avec la pondération par procédure à appliquer pour l'enquête OFER, pondération qui rend complexe des analyses avec des variables avec de nombreuses modalités. La pondération masque les problèmes de khi deux et de représentativité en augmentant les effectifs de manière artificielle même si elle présente l'intérêt de rétablir un équilibre statistique conforme avec une répartition nationale des entreprises. Il a été souvent nécessaire de retourner à une analyse hors pondération pour vérifier le nombre de procédures concernées afin de s'assurer qu'il était pertinent de continuer la catégorisation. Certaines pistes ont ainsi été abandonnées faute de pertinence statistique, notamment une analyse fine en termes de postes.

L'ACM à cinq variables, hors pondération est plus parlante que l'ACM pondérée et étant donnée qu'elle a surtout servi d'appui à la construction d'une autre variable qui sera traitée ensuite en pondération, il m'a semblé intéressant de la reproduire ci-dessous.

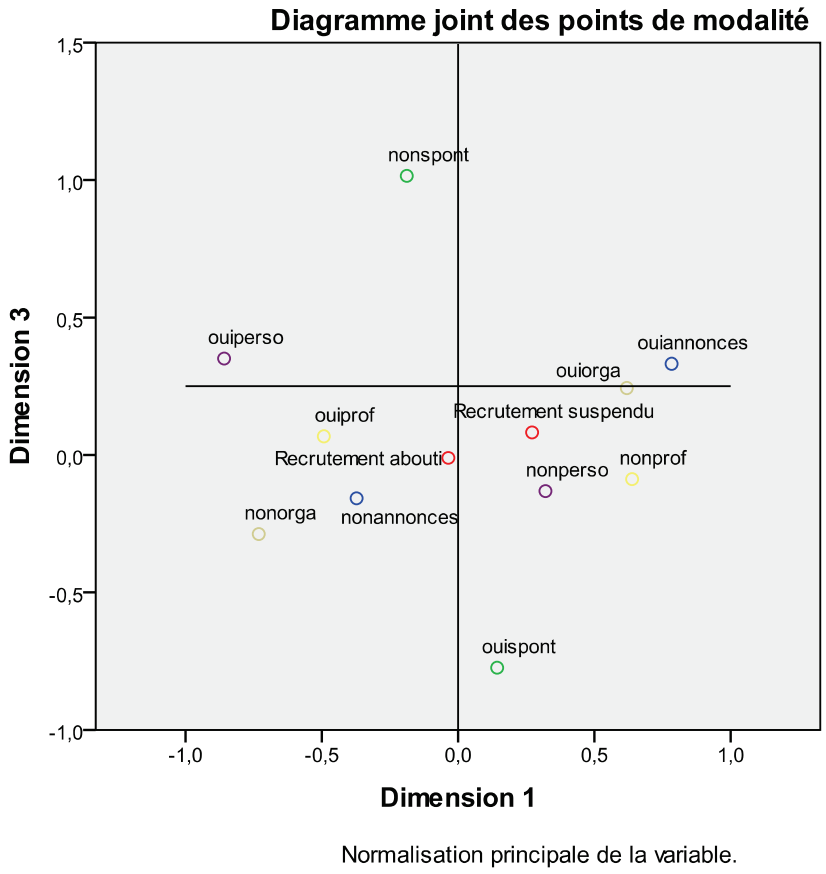


Illustration 11: Diagramme de l'analyse en composante multiple - moyens mobilisés par les employeurs pour rechercher des candidats - source Enquête OFER

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée
1	,331	1,361	,272	27,218
2	,203	1,194	,239	23,884
3	-,052	,960	,192	19,200
Total		3,515	,703	
Moyenne	,183	1,172	,234	23,434

Illustration 12: Pourcentage de la variance expliquée par le diagramme de l'ACM.

Les trois premiers axes représentent 70,302 % de l'ensemble de l'information.

Sur le diagramme, on peut distinguer une opposition relations professionnelles et personnelles versus organismes et annonces, les candidatures spontanées formant le troisième sommet du triangle. Les relations et les candidatures spontanées seraient plutôt du côté des recrutements aboutis, les organismes et annonces du côté des recrutements abandonnés ou suspendus.

Nous reviendrons plus en détail sur l'analyse que l'on peut faire de ce schéma et notamment des interprétations que l'on peut en donner. Mais il nous a permis de choisir d'associer dans l'analyse des différentes stratégies utilisées une dizaine de modalités.

La nouvelle variable est conçue comme un indicateur du type de stratégie mise en œuvre par les employeurs et plus particulièrement du caractère plus ou moins endogène des moyens mobilisés. Pour recruter ceux ci peuvent en effet mobiliser les candidatures spontanées qu'ils reçoivent quasiment tous, les relations professionnelles dans lesquelles ils sont insérés ce que je qualifie de moyens endogènes, au sens où ils appartiennent à l'entreprise, ils en sont constitutifs. Ils peuvent aussi mobiliser des moyens exogènes comme la diffusion d'offres sur des supports variés, le recours à des organismes type ANPE, APEC pour la recherche de candidats, voire pour l'évaluation de ceux-ci. Ces moyens sont extérieurs à l'entreprise, ils sont une ressource exogène.

Les analyses à partir des données OFER montrent que plus les procédures sont centrées uniquement sur des ressources endogènes plus elles sont courtes et moins elles mobilisent de canaux. A l'inverse, plus elles sont centrées ou elles intègrent des ressources exogènes, plus elles sont longues et plus elles mobilisent de canaux. L'hypothèse est alors que le recrutement est plus difficile. Le croisement avec la variable CSP indique par ailleurs que le nombre de canaux, la durée de la procédure et le recours à des ressources exogènes est différent suivant les catégo-

ries socio-professionnelles. Il me semble qu'il ne s'agit pas seulement d'un rapport coût investissement. La progression n'est en effet pas linéaire entre les ouvriers et les cadres. Le recrutement d'ouvriers qualifiés nécessite aussi plus de canaux, plus de temps, plus de ressources exogènes. Je propose l'hypothèse que c'est l'irréversibilité de ces recrutements qui tend à augmenter l'investissement dans la recherche de candidat, du bon candidat.

Quand une entreprise démarre ou développe une nouvelle activité, que celle-ci est en partie basée sur des compétences qui ne sont pas forcément déjà disponibles en interne, le choix du bon salarié a un impact sur l'avenir bien plus important que quand il s'agit d'embaucher un salarié de plus dans une équipe qui compte déjà plusieurs personnes ayant le même profil. Par ailleurs, il est probable que les relations professionnelles soient moins mobilisables sauf si le projet s'est créé autour d'une personne déjà rencontrée, ce qui pourrait être le cas quand aucun moyen n'a été mobilisé.

Dans l'enquête OFER, il y a 1,8% des recrutements pour lesquels aucun moyen n'a été mobilisé : ni les différents organismes, ni les candidatures spontanées, ni les relations ou l'appel à des fournisseurs, d'anciens salariés, des clients.

L'enquête qualitative permet de formuler l'hypothèse qu'il s'agit alors de salariés déjà présents qui n'ont pas fait l'objet de recherches. Le faible effectif ne permet pas de traitements poussés notamment sur les secteurs mais un simple tri croisé avec les variables d'innovations met en évidence un certain nombre d'éléments : il s'agit dans les 8 cas sur 10 d'entreprises ayant introduit des innovations de produits ou de services, dans 18,6% des cas d'entreprises de moins de 5 ans.

La catégorisation effectuée permet notamment quelques comparaisons avec l'enquête NOS telle qu'elle avait été traitée par Peter Marsden dans son article sur les canaux de recrutement mobilisés par les employeurs (Marsden 1994). Marsden a aussi effectué un traitement permettant de comprendre l'association des diffé-

rents moyens mobilisés mais il existe un certain nombre de différences entre les enquêtes et entre les traitements effectués. Le nombre de canaux potentiels est plus faible dans la NOS que dans OFER, la typologie des emplois n'est pas exactement la même (cf partie sur les recrutements par filière).

2.3.2 L'ENQUÊTE EMPLOI DE L'INSEE : L'EMBAUCHE VUE PAR LES SALARIÉS.

L'enquête Emploi de l'Insee permet cependant une première approche.

Grâce à l'enquête Emploi de l'INSEE, on sait que trois millions de personnes changent de situation par rapport à l'emploi chaque année. C'est un des faits sociaux les plus massifs et les moins connus. Une sur deux passe par une période de chômage d'après l'enquête Emploi de l'Insee. Les autres vont directement quitter un emploi pour un autre[10].

Sur 10 personnes embauchées dans le secteur privé au cours de l'année 2004, 4 affirment l'avoir été par candidatures spontanées, 3 par relations, 2 par dispositifs de médiation.

Les dispositifs de médiation désignent toutes les structures ou ressources qui permettent la mise en relation entre un employeur et un salarié potentiel : l'ANPE est citée par 8,9% des salariés interrogés, les petites annonces par 6,7%, les écoles ou organismes de formation 3,6%, les cabinets de recrutement 2,5%. La question posée par les enquêteurs de l'Insee ne permet pas une réponse multiple et la variable « relations » ne distingue pas les relations familiales, personnelles ou professionnelles qui sont regroupées (27% des embauches) mais on peut lui associer les emplois trouvés par « son ancien employeur ou celui de son conjoint » (2,4%).

10 L'enquête Emploi de l'INSEE est désormais réalisée en continu. La base utilisée ici est celle de l'enquête 2005 dont ont été extraits uniquement les enquêtés ayant repris un emploi en 2004 (Datant = 2004), c'est-à-dire vécu une embauche dans l'année écoulée. L'effectif est de 9776 individus.

La variable « contact de la part de l'entreprise » pourrait à la fois concerner des embauches par relations si on considère que l'employeur re-contacte un salarié avec lequel il a été en contact précédemment (emploi antérieur, candidature conservée, stage) ou par ressource de médiation (consultation d'un cv sur un site spécialisé ou petite annonce passée par le candidat). Nous l'avons classée avec les candidatures spontanées et autres démarches.

Les candidatures spontanées ou démarches directes auprès de l'entreprise ne sont que rarement « réellement » spontanées. Dans la plupart des cas, une personne a fourni l'information sur l'entreprise à contacter qu'elle fasse partie du réseau personnel ou professionnel du candidat ou qu'elle soit un conseiller à l'emploi. Un annuaire, une revue professionnelle peuvent avoir été utilisés pour trouver des adresses d'entreprises à contacter. C'est donc une variable difficile à analyser en l'état sans questions complémentaires (voir partie 2.4.). Les auteurs qui ont travaillé sur cette enquête ont fait des choix différents à ce sujet. Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau les identifient comme une filière spécifique, partant du fait que les personnes qui indiquent ce moyen d'accès à l'emploi sont complètement différentes de celles qui mentionnent les relations.

Cette analyse de l'enquête Emploi de l'Insee s'est donc basée sur trois variables caractérisant les modes d'embauches, les candidatures spontanées et deux variables recomposées « relations » et « dispositifs de médiation ». Le choix a été fait de travailler sur les personnes ayant été embauchées dans l'année précédent l'enquête (2004) pour limiter les effets de reconstruction avec le temps des circonstances de l'embauche. De la même manière, nous avons sélectionné les réponses des personnes embauchées dans le secteur privé même si de manière surprenante, les dispositifs de médiation (dont font partie les concours) ne sont pas les seuls modes d'accès à l'emploi déclarés par les salariés du secteur public

L'importance relative des réseaux ou des dispositifs de médiation dans l'accès à l'emploi varie suivant les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

(âge, genre, qualification, diplôme) mais aussi suivant le contexte socio-économique de l'embauche (taille de l'entreprise, secteur d'activité, type de commune).

Les hommes se différencient des femmes par leur usage des dispositifs de médiation (20,1% contre 25,2%) et des relations (32% contre 26%). Pour tous les niveaux de diplôme sauf au-delà de la licence, les femmes trouvent moins par relations que les hommes et plus par dispositif de médiation. Par exemple, parmi les salariés n'ayant pas de diplôme ou un niveau certificat d'études, 38,5% des hommes disent avoir trouvé un emploi par relations, 26% des femmes, 14,2% des

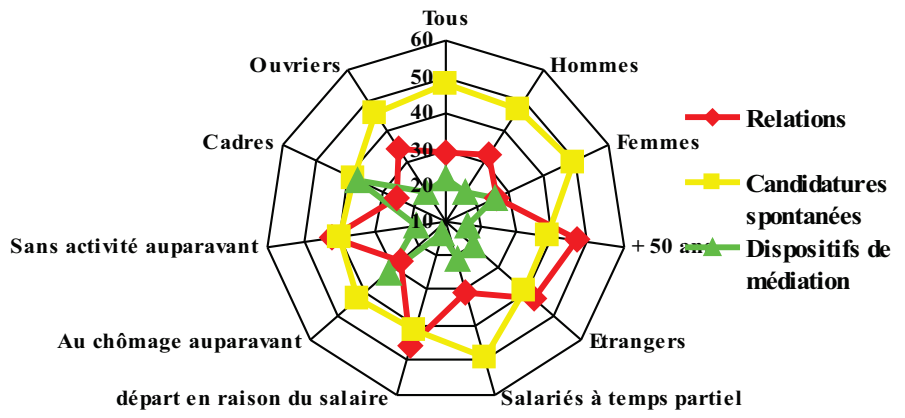


Illustration 13: Mode d'accès à l'emploi et caractéristiques socio professionnelles des enquêtés - Source Enquête Emploi de l'INSEE

hommes par dispositifs de médiation, 21,2% des femmes. Au niveau CAP/BEP, 34,6% des hommes disent avoir trouvé un emploi par relations, 28,7% des femmes, 16,9% des hommes par dispositifs de médiation, 24,2% des femmes. Quelque soit la catégorie socioprofessionnelle, les femmes disent toujours plus souvent que les hommes avoir trouvé par un dispositif de médiation. Dans un certain nombre de cas, elles sont plus nombreuses à avoir obtenu un emploi par les dispositifs de médiation que les relations. C'est le cas pour les femmes habitant les communes de 20 000 à 200 000 habitants, les cadres et professions intellec-

tuelles supérieures (de même que les hommes), les professions intermédiaires, les jeunes femmes de 15 à 29 ans, celles qui étaient au chômage auparavant et celles qui ont un niveau supérieur à bac+2.

La première explication que l'on peut fournir à ces éléments statistiques qui rejoignent les résultats de l'enquête préliminaire menée en 2006 tient au fait que les hommes sont plus nombreux dans les postes à responsabilité des entreprises, c'est-à-dire là où se prennent les décisions de recrutement et de choix des candidats. Les travaux sur la structure des réseaux personnels et professionnels (Degenne et Forsé 2004) ont montré que les femmes ont des réseaux essentiellement constitués de femmes et les hommes d'hommes. Par ailleurs, les femmes ont un taux de chômage plus élevé que les hommes. Ces éléments font qu'elles ont donc moins accès à des hommes et par conséquent à des personnes en situation de les informer de la vacance d'un poste ou d'appuyer leur recrutement.

On peut aussi s'interroger sur la proximité avec les salariés des dispositifs de médiation qui sont majoritairement des femmes et qui auraient plus de facilités à aider efficacement des femmes que des hommes, du moins si elles fonctionnent sur le registre de l'empathie tel qu'il a été décrit notamment par Yolande Bennarosh (2006).

Quelque soit la catégorie professionnelle, les plus de 50 ans trouvent plus un emploi par relations que leurs collègues plus jeunes. (66,7% pour les cadres et professions intellectuelles supérieures, 53,2% pour les professions intermédiaires, 34,4% pour les employés, 48,5% pour les ouvriers). Dans l'enquête Emploi de l'Insee, il n'y a que 303 personnes de plus de 50 ans à avoir changé d'emploi en 2004 sur 4465 enquêtés tous âges confondus. Il est difficile d'aller plus loin dans la catégorisation de ces personnes pour des raisons de faiblesse d'effectifs. On notera quand même qu'il n'y a quasiment pas de cadres ou de salariés de professions intermédiaires de plus de 50 ans qui disent avoir retrouvé un emploi par un dispositif de médiation. Les plus de 50 ans qui étaient salariés auparavant ont trouvé

dans un cas sur deux leur emploi par relations (47,8%) et seulement dans 7,4% par dispositif de médiation. Ceux qui étaient au chômage ont quand même trouvé plus par relations (39,5%) que par dispositif de médiation (31,6%).

L'importance des relations dans l'accès à l'emploi des plus de 50 ans s'explique par la constitution de réseaux professionnels et personnels au cours des années d'expériences professionnelles et de mobilité professionnelle. Néanmoins, le poids du chômage des plus de 50 ans amène à s'interroger sur les raisons pour lesquelles certains salariés ne trouvent pas d'emploi. Est-ce que leur réseau est inefficace, insuffisant ? Est-ce qu'ils ne peuvent pas ou ne savent pas le mobiliser ? Question subsidiaire : est-ce que le faible poids des dispositifs de médiation dans l'accès à l'emploi des plus de 50 ans traduit le fait que ceux-ci n'y ont pas recours ou qu'ils y ont recours en vain ? Les éléments de l'Insee ne permettent pas de le déterminer.

Lorsque les personnes ont quitté volontairement leur emploi, leur mode d'accès à un nouvel emploi est corrélé aux raisons de ce départ. Ceux qui souhaitaient démissionner en raison des conditions d'exercice de leur emploi précédent ont trouvé un autre emploi essentiellement par relations (45,5% pour ceux qui jugeaient leur salaire insuffisant) et candidatures spontanées, ceux qui voulaient diminuer leur temps de transport ont trouvé plus par dispositifs de médiation. Cela suggère d'explorer la piste de la proximité spatiale. Pour qu'un réseau professionnel soit utilisable, il faut qu'il soit connecté aux entreprises intéressant le candidat. Si un candidat veut travailler à plus d'une heure de route de son domicile et qu'il ne fréquente que des salariés de son lieu de travail, il aura moins de chances de trouver un emploi proche de son lieu de résidence par son réseau.

En dehors des personnes qui s'arrêtent volontairement de travailler (parents au foyer par exemple, ou de celles qui suivent leur conjoint, celles qui démissionnent le font en général pour un autre emploi. En effet, elles ne peuvent bénéficier d'allocations chômage dans ce cas et donc vont d'abord chercher un emploi corres-

pondant à leurs aspirations avant de quitter l'emploi qu'elles occupent. Elles accèdent à ce nouvel emploi essentiellement par leurs relations notamment quand le motif de leur départ était un salaire jugé insuffisant (45,5%). Elles trouvent peu par dispositifs de médiation notamment quand elles cherchent un salaire supérieur ou des conditions de travail moins pénibles. Cela pose la question non seulement de l'accès à l'emploi mais du type d'emploi trouvé, de sa qualité. Les questions posées par l'Insee ne permettent pas de savoir si le poste convient ou non, s'il correspond aux attentes du salarié.

Les personnes qui n'étaient pas en emploi trouvent moins que les autres par leurs relations (25,7% pour les chômeurs, 19,7% pour les personnes qui terminent leurs études ou une formation professionnelle) sauf quand elles étaient sans activité professionnelle c'est-à-dire au foyer qui ont plus accès à l'emploi par leurs relations (42,3%) et moins par dispositifs de médiation (15,4%). Ceux qui étaient déjà salariés dans une autre entreprise trouvent également plus par relations (35%) et moins par dispositifs de médiation (18%). Les dispositifs de médiation sont plus souvent cités par les chômeurs (30,2%) comme le moyen qui leur a permis d'accéder à l'emploi.

Les personnes au chômage sont obligatoirement en contact avec des dispositifs de médiation dont le rôle est de les aider à trouver un emploi soit en les mettant directement en contact avec les employeurs (effet direct), soit en les conseillant dans leur démarche (ciblage et préparation de candidatures spontanées par exemple, soit un effet indirect.) En revanche les personnes au chômage ont moins de chances de trouver un emploi par leurs relations en raison de plusieurs facteurs. Premièrement, elles ne sont plus en contact quotidien avec un réseau professionnel susceptible de penser à elles en cas de vacances de poste ou de leur communiquer des informations celles-ci. Deuxièmement, leur réseau professionnel peut ne pas fonctionner. Elles sont parfois grillées dans ce réseau soit qu'elles aient commis une faute qui a conduit à leur licenciement, soit qu'elles aient été en

conflit avec leur employeur ou que leur contrat n'ait pas été renouvelé en raison de problèmes de compétences, de relations,… Le chômage peut être lié à des circonstances socio-économiques comme la fermeture d'une usine dans un bassin d'emploi qui supprime directement et indirectement toute vacance de poste accessible aux personnes faisant partie du réseau professionnel des licenciés. Troisièmement, plus le chômage dure, moins les personnes concernées se permettent de mobiliser ce réseau, plus elles se dévalorisent et renforcent l'exclusion de fait du milieu professionnel.

Les cadres et professions intellectuelles supérieures disent avoir trouvé plus par dispositifs de médiation (28,5%) et moins par relations (27.1%) que la moyenne des salariés. Il existe des dispositifs de médiation spécialisés pour les cadres qui expliquent sans doute en partie ces résultats ainsi que leur accès facilité aux annonces et sites d'emploi.

Les personnes employées à temps partiel ont trouvé plus par relations que la moyenne (32,8%). Les habitants de l'agglomération parisienne trouvent plus par relations (38,3%). Les habitants d'unités urbaines de 5 à 9999 habitants trouvent moins par relations que la moyenne 17,1%. Dans les communes rurales, les dispositifs de médiation sont moins cités (19,7%).

La construction de l'enquête Emploi ne permet pas de croiser les moyens ayant permis de trouver un emploi et ceux mis en œuvre pour en chercher un. En effet, les questions sur les moyens mis en œuvre ne sont posées qu'aux personnes recherchant un autre emploi qu'elles en aient déjà un ou non. On peut néanmoins analyser les démarches effectuées par les personnes en recherche d'emploi obtenu en 2004. Parmi les 29,6% d'entre elles qui disent avoir trouvé le poste qu'elles occupent par relations, 77,5% se sont adressées à des relations personnelles ou professionnelles pour trouver un autre poste, 60% de ceux qui avaient trouvé par un dispositif de médiation. La manière de trouver un emploi s'apprend soit par expérience soit par formation. L'enquête préliminaire menée en 2006 tendait à mon-

trer que les personnes reproduisent les modes d'emploi qui leur ont paru fructueux. Les différentes séquences d'accès à l'emploi d'une même personne sont liées entre elles ou les différentes embauches d'une entreprise. Elles constituent une référence positive ou négative qui va construire les choix suivants, elles créent un réseau qui pourra faciliter les séquences suivantes, elles marquent le parcours des parties en présence et notamment celui des salariés, ce qui peut expliquer les effets de scarification mis en évidence par Louis Chauvel (2002). Le mode d'embauche n'est pas neutre et il peut être plus valorisant par exemple pour un cadre d'affirmer qu'il a été débauché, c'est-à-dire sollicité par son réseau professionnel en raison de sa réussite que de dire qu'il a répondu à une annonce d'un service public de l'emploi.

Deux enquêtes statistiques nationales ont été mobilisées en appui au terrain d'enquête : l'enquête OFER, menée par la DARES auprès d'employeurs ayant recruté et l'enquête Emploi 2005 de l'INSEE.

Ces enquêtes ont eu à la fois une fonction exploratoire en phase de construction du projet de recherche et ont permis de vérifier certains points du raisonnement construit à partir du terrain.

2.4 Quelques précisions de vocabulaire

Au cours de cette thèse, certains termes reviennent qui présentent comme souvent en sociologie la particularité d'avoir à la fois un sens commun et un sens sociologique. Cela signifie qu'il peut y avoir ambiguïté sur ce que recouvrent ces termes et qu'il est nécessaire de les préciser. Ayant baigné depuis plusieurs années dans un laboratoire de recherche en sociologie spécialisé entre autres sur les réseaux sociaux, côtoyant régulièrement au cours de séminaires ou de discussions informelles Michel Grossetti, Marie-Pierre Bès, Béatrice Milard, Ainhoa de Federico, certains termes me paraissaient des évidences mais ils n'ont pas le même sens pour tous les sociologues, ni pour tous les spécialistes des réseaux sociaux. Par ailleurs j'évolue depuis 15 ans dans le milieu des intermédiaires de l'emploi et cela a aussi façonné mon vocabulaire. L'objet de ce paragraphe est donc de préciser ce que recouvrent les termes les plus fréquemment utilisés pour cette recherche.

Les personnes dont je parle sont toujours des êtres humains, des individus qui endossent des identités suivant le contexte dans lequel ils se trouvent. Un salarié est donc un humain observé sous l'angle du contexte lui permettant de vivre, au sens de la subsistance mais aussi de la socialisation. Un employeur est un humain également observé sous l'angle d'un aspect particulier de son activité professionnelle, le fait de devoir recruter et faire travailler un autre être humain. Un individu peut être salarié et employeur, c'est d'ailleurs le cas le plus fréquent même pour les chefs d'entreprise qui optent souvent pour un statut salarié. Celui-ci renvoie alors à une norme juridique au sens où l'échange d'un travail contre une rémunération se passe dans un cadre contractuel précis, celui du droit du travail et non par exemple dans le cadre d'un échange commercial. Ce n'est pas sous cet angle que ces termes seront utilisés dans les pages suivantes. Je désigne par le terme employeur les personnes en situation de décider de l'embauche de tel ou tel salarié, en l'occurrence la personne qui va alors travailler dans l'entreprise.

Un individu peut avoir été (salarié, chômeur, étudiant, employeur, au foyer), être (les mêmes possibilités ou d'autres) et souhaiter devenir (salarié, chômeur, étudiant, employeur, …). Son identité peut évoluer dans le temps, selon les lieux, les contextes, les situations. Elle peut aussi être perçue différemment par les tiers et par lui-même. Dans un des cas que nous aborderons plus tard, le salarié raconte qu'il a reçu une proposition d'un intermédiaire qui avait repéré ses compétences, l'employeur parle du même intermédiaire qui lui avait parlé d'un jeune en stage pour être recadré... Le premier mettait en avant son identité de salarié, avec les compétences qu'elle recouvrait, le second voyait surtout le jeune chômeur. Ce décalage est parfois moins visible, il existe notamment sur les identités professionnelles, à propos des jeunes diplômés qui s'estiment qualifiés et que les recruteurs jugent inexpérimentés. L'embauche se construit aussi sur ces identités, leur reconnaissance mutuelle.

Aux confins de l'identité, la notion d'étiquette se pose également dans les questions d'emploi. Un étudiant de telle école d'ingénieur sera identifié par un recruteur potentiel comme un «SUPAERO» ou un «INSA», voire avec des termes d'identification qui signalent une appartenance commune. Dans ce cas, la référence à la formation commune prime sur le reste de manière positive, devenant à la limite une étiquette qui véhicule tout ce que les différents interlocuteurs considèrent de manière tacite comme allant avec : le niveau technique, le savoir faire, le savoir être, mais aussi bien d'autres éléments qui parfois ne pourraient être formulés et qui s'apparentent à une identification de proximité sociale. En ce sens l'identité peut être une ressource.

La question de l'identité ou du rôle est également intéressante quand on s'intéresse aux réseaux. Nous verrons en partie 4, que toutes les relations ne sont pas mobilisées pour l'accès à l'emploi et une partie de l'explication se trouve peut-être dans cette question. Connaître, être en relation avec quelqu'un s'inscrit dans un contexte et peut ne pas être transférable. Ainsi par exemple, connaître quelqu'un

dans le cadre d'un club de foot ne signifie pas forcément le percevoir comme un salarié, ni penser à lui en cas de recherche d'un candidat sur un poste. Il faut pour cela que des circonstances aient amené à en savoir plus, à échanger sur d'autres sujets, à connaître son éventuelle disponibilité. L'identité de joueurs de foot dans un club peut conduire à ces échanges mais pas systématiquement. En revanche le fait de rencontrer dans un autre cadre, par exemple un entretien d'embauche, quelqu'un avec qui on joue au foot de temps en temps, va mobiliser cette relation antérieure, basée sur une autre identité. Un cas d'embauche du corpus de cette recherche illustre bien cet exemple. Un employeur rencontre une candidate à un poste de secrétaire, envoyée par un organisme de formation spécialisé dans les contrats en alternance. Il raconte s'être rappelé immédiatement la connaître, sans savoir son nom : son compagnon jouait au rugby dans une équipe adverse, au cours d'un match ils avaient été blessés tous les deux et les deux hommes s'étaient retrouvés aux urgences avec leurs compagnes respectives, l'attente ayant été l'occasion d'échanges. La relation a existé, même si elle n'était que ponctuelle, elle ne pouvait être mobilisée tant qu'une occasion de rencontre ne se présentait pas.

Ce qui amène à se demander ce qu'est une relation et comment elle se crée. Une « *relation entre deux personnes [est] une connaissance et un engagement réciproques fondés sur des interactions et permettant la transmission de ressources* » (Grossetti 2008:93). Les relations ne se créent pas ex-nihilo, elles se constituent dans des lieux, des collectifs, à des occasions et c'est la notion de cercle qui permet le mieux d'en rendre compte.

Une enquête sur la sociabilité menée à Toulouse permet de savoir que près d'un tiers des relations se construisent dans le cadre de la famille (30,3%), 29% dans des organisations, 26,7% par un intermédiaire, 7,7% par le voisinage, 6,3% par le hasard (Grossetti et Bès 2003). Les familles, les organisations sont des cercles au sens où les membres d'un cercle peuvent reconnaître ceux qui en font partie ou non, sans forcément être en relation avec eux. Par exemple, la famille est

un cercle au sens où l'on peut reconnaître comme un de ses membres un cousin sans l'avoir jamais rencontré. Le fait de travailler pour une entreprise génère le même type de situation : les salariés partagent le fait de travailler pour la même structure sans pour autant se connaître. En revanche un réseau est constitué de relations entre des individus, ceux-ci ne se connaissant pas forcément entre eux. Mon cousin peut travailler pour la grande entreprise de la ville et être lui même en relation avec différents collègues : je fais partie de son réseau, de son cercle familial mais pas du même cercle de travail que lui.

« *Les relations sociales émergent souvent d'un cercle préexistant parce que l'adhésion à un cercle génère des interactions avec certains membres, interactions qui peuvent devenir des relations si elles sont suffisamment répétées* » (Grossetti et Bès 2003:47). Ainsi, les salariés d'une même grande entreprise appartiennent-ils à un même cercle qui peut favoriser l'émergence de relations si ils ont l'occasion de se rencontrer. Les relations sont donc encastrées dans les structures sociales au sens où elles dépendent de ces dernières pour prendre naissance. Mais elles peuvent s'en découpler. Ainsi deux anciens collègues peuvent rester amis longtemps après la démission de l'un d'entre eux. A condition que les occasions de rencontre ou de réactivation de la relation existent toujours (centre d'intérêt commun, voisinage, développement de relations entre les proches des deux amis). Dans l'enquête menée à Toulouse, « *44% des personnes rencontrées dans le contexte du travail sont toujours considérées comme des collègues* », les autres pouvant être amis, conjoints...

Les réseaux de relation se construisent au fil des expériences acquises mais ne sont pas entièrement cumulatifs. En effet, un choix conscient ou non se fait et il semble que les liens les plus stables soient les liens familiaux. L'amitié se définit comme la transformation d'un lien de type travail ou voisinage en un lien plus fort et qui n'est plus référé à un cercle. Il s'agira par exemple d'un collègue que l'on verra en dehors du travail et qui pourra même devenir un conjoint.

Le voisinage n'est pas un cercle mais il implique des enjeux communs et favorise des échanges de service. « *Les enjeux sont une grande source de mise en relation. Le fait de vouloir la même chose ou d'accorder de la valeur à la même chose favorise les interactions* », notent Marie-Pierre Bès et Michel Grossetti [2003].

Le voisinage n'est pas un élément neutre dans les questions d'accès à l'emploi ou de recrutement. Les travaux d'Eric Maurin [2004] sur cette question mettent en évidence une ghettoïsation qui s'expliquerait selon lui par le fait que « *chacun recherche la proximité spatiale de ceux qui sont immédiatement au-dessus de lui* » dans l'échelle sociale, la morphologie sociale d'un quartier devenant pour ses habitants « *une ressource pour laquelle ils sont prêts à payer, et même à payer cher* ». L'explication réside dans l'évolution du marché du travail dont la dislocation, le fait que « *l'emploi et les relations d'emploi [aient] perdu de leur portée intégratrice tandis que le quartier redevenait pour beaucoup par défaut l'un des principaux vecteurs de socialisation. (...) Le lieu de résidence (...) détermine en partie [l']avenir [des adolescents et des enfants] car « la ghettoïsation fait que les enfants grandissant dans des familles défavorisées sont ceux dont les voisins souffrent le plus de la pauvreté et du chômage. Ils cumulent les désavantages d'un manque de ressources familiales et d'un voisinage déshérité* ». Les inégalités de ce type ne sont pas nouvelles souligne Eric Maurin mais leur amplitude l'est. Comme l'indiquait Granovetter, mobiliser ses réseaux de relations pour pouvoir être embauché nécessite de connaître des personnes ayant des informations sur l'emploi. Cette tendance à la ghettoïsation est sans doute un des éléments qui limite l'usage des réseaux.

Au-delà des relations, le nombre de personnes avec lesquelles on est en contact peut être une manière de décrire le réseau d'un individu. Il s'agit alors des personnes que l'on est amené à rencontrer et avec lesquelles on peut échanger, y compris des informations sur sa situation personnelle ou sur des postes vacants, même quand il ne s'agit pas de relations professionnelles.

On peut qualifier un réseau par sa taille. François Héran (Héran 1988) cité par (Degenne et Forsé 2004) estime qu'« *un adulte rencontre chaque mois en moyenne sept membres de sa parenté, y compris les parents par alliance. Il a trois ou quatre amis, rend service dans l'année à un ou deux ménages voisins et adhère à une association. Il discute en moyenne avec 17 personnes dans la semaine (parents, amis, collègues, voisins) sur des sujets non strictement professionnels* ».

Autre manière de caractériser un réseau : sa densité, c'est-à-dire le nombre de liens existants par rapport au nombre de liens potentiels. La densité d'un réseau a parfois été idéalisée pour stigmatiser l'anonymat des grandes villes, en référence à Simmel qui voyait dans l'urbanisation une généralisation de ces rapports abstraits, c'est-à-dire des formes de relations dans lesquelles la personne s'engage peu. Ce type de relations rend l'individu plus libre notamment des « *mesquineries et préjugés qui enserrent l'habitant de la petite ville* » (Simmel 1908 ; 2009). Sur le marché du travail, la densité peut être une contrainte. Ainsi une personne qui a été licenciée pour faute grave dans une petite ville par exemple à la suite d'une malversation souffrira de la densité du réseau local quand elle cherchera un emploi : tout le monde sera plus ou moins au courant de son passé.

Le deuxième élément qui permet d'analyser un réseau est la multiplexité ou polyvalence. Un lien entre deux entités peut être mobilisé dans plusieurs circonstances : relations professionnelles, de soutien, relations amicales. Un lien professionnel peut s'avérer un soutien dans des circonstances particulières, ou devenir un lien amical tout en restant professionnel.

Le quatrième élément d'analyse d'un réseau est l'équivalence structurale. Il s'agit de rapprocher les individus non parce qu'ils ont des liens entre eux mais parce qu'ils ont les mêmes relations avec les autres sans forcément être en relation entre eux.

Depuis l'article de Granovetter intitulé « la force des liens faibles » (2008)

paru pour la première fois en 1973 dans l'American Journal of Sociology, la question du type de lien mobilisé dans l'embauche est devenue centrale. Les liens peuvent donc être forts ou faibles suivant la quantité de temps passé ensemble par les deux personnes en relation, l'intimité, l'échange de services réciproques et la confiance, selon Granovetter. Les liens s'enchaînent entre eux pour donner des chaînes. Ces chaînes relationnelles sont le type de réseaux sociaux qui sont au cœur de l'étude de Granovetter mais aussi des autres chercheurs spécialistes des réseaux sociaux qui essaient de comprendre la transmission d'informations, de ressources notamment en matière économique. La discussion sur la force des liens, sur la longueur des chaînes fera l'objet d'un paragraphe spécifique en partie 4.

Une relation est forcément réciproque : on ne peut pas imaginer que quelqu'un connaisse l'autre sans que l'inverse soit vrai, sinon il s'agit d'une forme d'interaction différente de la relation comme peut l'être par exemple la relation entre un conférencier et les membres de son auditoire. Tant qu'il n'y a pas eu échange, engagement, la relation n'existe pas. Faire signer un autographe ne suffit pas non plus pour qualifier l'échange de relation car il n'y a pas au moins une des autres caractéristiques comme l'engagement, la durée. Donner un CV à l'occasion d'un forum pour l'emploi à un représentant d'une entreprise n'est pas non plus une relation, en revanche si un entretien a lieu, on peut commencer à considérer qu'il se crée une relation. La limite est là dans l'implication dans la relation. Un employeur qui discute avec 30 personnes sur un forum ne se souviendra pas directement de toutes, mais plutôt de celles qui l'auront marqué soit par la découverte de points communs (comme une formation commune, une trajectoire similaire), ou l'évocation de projets, ou au contraire en raison d'un aspect saillant, d'une anecdote y compris liée à des détails anodins comme l'apparence physique. Inversement, le candidat qui a fait le tour de tous les stands ne mémorise pas forcément tout non plus. C'est la réactivation du souvenir de ces rencontres qui peut faire de ces interactions souvent brèves une relation.

Une relation n'est pas forcément symétrique. Cela signifie que chacun ne met pas le même contenu dans la relation. Dans le cas des relations professionnelles, des collègues peuvent considérer l'un d'entre eux comme un copain en référence aux échanges mutuels, à la confiance, à la fréquence de leurs interactions sans que l'autre ne voit cela de cette manière. Le contenu de la relation se mesure également à l'aune des autres relations d'un individu. Ainsi une personne âgée qui n'a que peu de contacts avec des proches va investir beaucoup plus sur un plan émotionnel dans une relation avec une voisine ou une professionnelle type auxiliaire de vie que les personnes en question. Cette relation va être plus forte pour elle, va compter plus, elle va y investir plus. Elle sera peut-être prête à s'engager plus aussi.

Les relations qu'entretient cette personne âgée avec un professionnel sont des relations professionnelles mais il y a une particularité liée au fait qu'une des parties en présence est là au titre de la structure qui l'emploie alors que l'autre ne représente personne d'autre qu'elle-même. Cette relation peut être considérée comme découplée des relations sociales au sens où c'est l'institution ici par exemple l'association qui est l'interlocuteur. L'aide à domicile peut changer, le contrat reste et le travail est effectué. Mais si la personne âgée décide qu'elle veut malgré tout garder la même intervenante et donc qu'elle préfère changer d'association si celle-ci en change, il y a encastrement dans les relations sociales.

Ce qui permet en l'occurrence le découplage des relations personnelles est un contrat avec une association d'aide à domicile, c'est-à-dire une ressource de médiation.

Les termes de ressources de médiation et dispositifs de médiation sont directement des concepts mobilisés par Michel Grossetti et je m'appuie sur les définitions qu'il en a fournies, qui en l'occurrence sont ainsi des ressources pour moi. Ainsi une ressource est tout ce que les acteurs sociaux peuvent mobiliser, subir, ce à quoi ils peuvent s'intéresser, ce qui rend possible leurs interactions. Le statut de

ressource, contrainte, enjeu ou médiation (voire d'autres) dépend de l'interaction entre l'entité considérée et les acteurs sociaux (Grossetti 2010:107). Par exemple, une norme, un cadre légal peut être une ressource s'il permet à quelqu'un de s'appuyer dessus, de s'y référer pour négocier, alors qu'il peut s'avérer une contrainte quand cela impose par exemple un type de diplôme pour être embauché.

Dans l'accès à l'emploi, le concept de ressource de médiation c'est-à-dire de «*tout ce qui permet un échange sans passer par des chaînes de relations personnelles* » (Grossetti 2008:93) permet de désigner un certain nombre de moyens comme des annuaires, des sites internet. Ces ressources sont conçues, fabriquées, alimentées par des personnes mais celles-ci n'entrent jamais en relation avec les utilisateurs. En revanche, il existe un certain nombre de dispositifs qui s'ils sont mobilisés comme des ressources font intervenir des individus, en leur nom. Le terme de dispositifs, ou « *ensemble d'acteurs et/ou ressources dont le rôle formel est d'opérer des médiations* », permet de regrouper les intermédiaires de l'emploi comme l'ANPE, l'APEC, les maisons pour l'emploi, les cabinets de recrutement. Le cas des agences d'intérim est particulier. Dans les faits, les agences d'intérim sont l'employeur et le recruteur des salariés qu'elles embauchent. Mais elles les mettent à disposition d'un donneur d'ordre auquel elles délèguent le lien de subordination. Dans l'étude menée et dans la plupart des travaux de référence comme par exemple ceux de Bessy et Eymard-Duvernay (1997) ou Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau (2010), les agences d'intérim sont classées dans les intermédiaires de l'emploi. Il s'agit alors de prendre en compte le rôle d'intermédiaire au sens où elles procèdent à l'évaluation des candidatures, à leur recherche, à leur mise en relation avec le recruteur final, le contrat de travail temporaire étant alors considéré comme une forme particulière de la relation employeur employé qui est portée par le donneur d'ordre. Nous verrons en partie 3 que la réalité n'est pas tout à fait aussi simple, l'embauche en intérim posant un certain nombre de points particuliers.

Dans le cas de l'aide à domicile employée par une association, celle-ci peut être qualifiée de dispositif, elle peut aussi être qualifiée d'intermédiaire du marché du travail assimilé aux agences d'intérim évoquées plus haut. Dans un certain nombre de cas, les associations sont directement les employeurs des aides à domicile dans d'autres ce sont les particuliers qui les rémunèrent en chèque emploi service, l'association servant à la fois de recruteur, de garant, d'organisateur des absences, des plannings.

La relation d'embauche peut être découplée des relations sociales au sens où l'employeur est une structure collective, une entreprise alors que l'employé est toujours un individu. Cette situation se pose essentiellement dans le courant de la situation d'embauche où l'employeur est dissocié de la hiérarchie directe. Mais au moment de l'embauche, il y a quasiment toujours personnalisation de la relation au sens où un salarié ou plusieurs salariés vont se voir déléguer le pouvoir de décision au nom de l'entreprise. Pour des raisons de commodité, j'ai utilisé le terme employeur après avoir réfléchi aux différentes options possibles qui ne m'ont pas satisfaites. Le terme de recruteur notamment ne me paraissait pas adapté car il fait écho à un métier, celui de DRH ou d'intermédiaire du marché et qu'il y manque la dimension de la contractualisation qui me paraît essentielle pour caractériser la spécificité de la relation d'embauche.

A quoi servent les relations sociales ? De mon point de vue, la question n'est pas là, elles existent. Parfois elles permettent aux individus de s'appuyer sur des ressources, parfois elles agissent comme des contraintes, notamment en tant que vecteur des normes d'un cercle d'appartenance, parfois elles sont positives, parfois elles sont négatives. Les relations n'existent pas seulement quand elles sont mobilisées, sollicitées. Elles peuvent aussi servir de modèle, de référence notamment en termes d'accès à l'emploi.

Savoir que un tel ou un tel a trouvé un emploi de telle ou telle manière peut être une information acquise longtemps auparavant en entendant par exemple une

conversation lors d'un repas familial sans forcément y avoir participé. Mais cela permet à chacun de construire l'image qu'il se fait de ce qui doit être fait, de ce qui fonctionne ou non. Quitte à ce que cette image soit fausse. L'apprentissage des modes d'embauche se fait aussi par mimétisme que ce soit pour les employeurs ou les salariés : il s'agit alors de partir des pratiques des autres en ayant eu des échanges avec eux ou non. Cela peut se faire dans le milieu familial ou scolaire pour les jeunes, pour ceux qui n'ont pas encore travaillé ou s'orientent vers d'autres métiers, mais surtout cela fait partie des éléments essentiels de la socialisation professionnelle. On peut aussi comprendre que cela fait partie des éléments qui expliquent les plus grandes difficultés des enfants dont les parents ne sont pas en situation d'emploi.

Ce point permet de préciser que, si les relations étudiées sont envisagées sous l'angle des ressources qu'elles procurent aux individus, je ne les considère pas comme étant avant tout des vecteurs d'échanges économiques ou autres. Les relations sociales ne sont pas forcément instrumentales, ni stratégiques, les individus ne les gèrent pas comme on le ferait d'un capital à faire fructifier ou d'un bien à rationaliser. Ce type de stratégies est un des éléments explicatifs des relations, de leur construction, de leur disparition, du fait qu'elles peuvent aussi avoir un contenu négatif mais ce n'est pas le seul.

Le mystère des candidatures spontanées

Une autre précision me paraît importante qui est à la fois une question de vocabulaire, et un résultat de la recherche. Elle concerne l'usage du terme de candidature spontanée, mais aussi de ce terme comme un des moyens d'accès à l'emploi.

On l'a vu plus haut, les candidatures spontanées sont le premier moyen cité par les employeurs parmi ceux qu'ils ont mobilisés pour recruter (Bessy, Marchal, et Rieucau 2007). Cette donnée et l'enquête menée sur le terrain amènent à s'interro-

ger sur la nature exacte de ces candidatures spontanées, leur origine, leur contexte.

L'entretien avec un DRH qui fait l'objet d'une partie spécifique montre bien que de son point vue, toutes les candidatures qui ne sont pas transmises par un organisme, un élu, un tiers sont « spontanées » même et surtout si elles arrivent suite à une diffusion d'offre d'emploi.

D'un autre côté, la plupart des enquêtes différencient les candidatures spontanées des réponses à des offres d'emploi ou des contacts par relation, postulant que ces candidatures sont le fait d'une démarche directe du candidat.

Il y a là d'ailleurs une ambiguïté linguistique qui se retrouve dans la traduction du français à l'anglais. En anglais candidature spontanée se dit « direct application ». On pourrait dire candidature directe, c'est-à-dire non médiatisée par un tiers ou un organisme et retrouver ainsi la catégorisation proposée par le DRH.

Mais l'ambiguïté est non seulement linguistique mais heuristique. En fait il s'agit d'un mélange entre des outils de mise en contact et des vecteurs de transmission de ces outils. La candidature est le moyen par lequel un candidat entre en contact avec un employeur, par lequel un recruteur sollicite des candidats. C'est un support qui prend le plus souvent la forme d'un curriculum vitae recensant les expériences, diplômes, compétences du candidat, et d'une lettre dite de motivation qui explique en quoi le poste l'intéresse, ses disponibilités. Mais une candidature peut se faire aussi par présentation directe sur le lieu de travail (mode de fonctionnement de plus en plus rare), par prise de contact par téléphone (rare aussi) ou en remplissant une fiche de candidature papier ou internet.

Elle peut être faite directement par le candidat quand celui-ci a eu connaissance de l'existence d'une entreprise susceptible de l'embaucher. Reste à savoir comment il a eu connaissance de cette existence. Le terme « spontané » tendrait à sous entendre qu'il n'y a pas eu d'offre, ni d'intervention d'un tiers pour suggérer cette candidature. Il s'agirait alors de la génération spontanée d'une candidature

qui à mes yeux n'existe guère plus dans l'embauche que dans la reproduction. Il a fallu trouver les coordonnées de l'entreprise donc utiliser un annuaire ou interroger un tiers ou les obtenir par un conseiller d'un organisme. Il a fallu en avoir l'idée donc savoir quel type de personnel cette entreprise embauche.

Les ouvriers agricoles, notamment clandestins, du bassin de Châteaurenard au Sud d'Avignon se postent au petit matin sur la route qu'empruntent les agriculteurs pour porter leurs fruits et légumes au Marché d'intérêt national. Ceux-ci, une fois leurs camionnettes déchargées, embarquent ces hommes qui attendent sur le bord de la route pour une journée ou plus de travail dans les champs, dans des conditions plus ou moins légales. On peut considérer qu'il s'agit de candidatures spontanées mais il a fallu pour qu'elles aient lieu que les candidats aient l'information sur ce marché au travail informel, sur les lieux, les heures, la manière de s'y rendre alors que le jour est encore naissant, la tenue à adopter, les tarifs à annoncer, les risques à éviter. Le plus souvent c'est un ouvrier plus ancien qui leur a donné l'information soit directement dans leur pays d'origine pour les migrants arrivés de fraiche date, soit sur place dans des lieux d'hébergement, dans des marchés. Il y a aussi des organisations collectives non officielles qui leur permettent d'avoir accès à cette information qui peut parfois être payante, notamment pour intégrer une équipe, comme l'a notamment montré Pauline Carnet à propos du marché du travail des migrants clandestins dans la zone agricole d'Almeria (Carnet 2011).

Pour en revenir aux entreprises d'OFER et aux employeurs contactés qui ont décrit des procédures bien plus formelles que celle évoquée ici, la prééminence des candidatures spontanées dans les moyens cités par les employeurs vient du fait qu'il s'agit d'un flux. Dans l'enquête OFER, il n'y a que 5,6% des entreprises qui disent ne recevoir aucune candidature spontanée.

Cela signifie que 94,4% d'entre elles en reçoivent au moins quelques unes par an, dont 44,4% plusieurs dizaines, 7,8% plusieurs centaines, 1,6% plusieurs milliers.

Même parmi celles qui disent ne jamais en recevoir, 9% ont par ailleurs déclaré y avoir fait appel comme moyen de recrutement, et 3,7% que c'était le moyen qui leur avait permis de trouver le bon candidat !

La catégorie « candidature spontanée » est donc centrale dans le recrutement mais elle n'est pas un canal au sens où on l'entend classiquement. Elle est un support dont il faut remonter à l'origine pour comprendre les mécanismes d'embauche. L'enquête OFER nous apporte un élément d'explication puisque dans 27,2% des cas où les candidatures spontanées ont été le moyen qui a permis le recrutement, le candidat était déjà connu par quelqu'un de l'établissement.

Il s'agira alors de comprendre comment les organismes de placement ou les relations professionnelles ou personnelles participent à la circulation de ces candidatures dites spontanées.

Le cadre théorique dans lequel s'inscrit cette thèse est l'étude des chaînes relationnelles, un des courants de l'analyse des réseaux sociaux. Les relations sociales sont donc au cœur de cette recherche.

La catégorie candidature spontanée présente dans les enquêtes statistiques classiques ne résiste pas à une enquête de terrain approfondie sur le sujet de l'embauche. Les candidatures spontanées ne le sont que rarement, elles ne sont pas non plus très souvent « directes » suivant le vocable anglais. Elles sont plutôt dans leur grande majorité des outils, des supports dont l'envoi est déclenché par une suggestion d'un tiers, qu'il s'agisse d'une relation personnelle, professionnelle ou d'un intermédiaire, et/ou construite à partir de ressources de médiation.

3 L'EMBAUCHE VUE PAR LES EMPLOYEURS

Les différentes embauches étudiées ont été abordées du point de vue des employeurs et des salariés. Cette partie est consacrée à l'analyse de l'embauche du point de vue employeurs, avec une première partie sur les moyens mobilisés pour chercher les candidats, puis ayant permis de recruter et une deuxième sur l'embauche, au cœur du métier de chef d'entreprise, à travers l'exemple des entreprises récemment créées, d'un Directeur des Ressources Humaines d'une grande entreprise, et une analyse des échecs de recrutement.

3.1 LES DIFFÉRENTES ÉTAPES ET LES MOYENS

La plupart des enquêtes existantes distinguent les moyens de recherche des moyens d'embauche ayant fonctionné. Ces moyens sont ensuite classés en trois catégories : moyens formels ou dispositifs de médiation, moyens informels ou relations, contacts directs ou candidatures spontanées pour évaluer leurs performances respectives (Bessy et Marchal 2009). Ce n'était pas l'objectif de cette étude qui cherche plutôt à comprendre comment se crée une relation aussi particulière que l'embauche. Et notamment comment s'imbriquent souvent l'usage de différents moyens d'information ou de recrutement.

Les différentes enquêtes mobilisées ne s'intéressent pas forcément aux trois phases du recrutement. Au cours des entretiens que j'ai conduits pour cette thèse, que ce soit dans un cadre général ou pour les entreprises innovantes, les trois étapes ont été abordées avec les employeurs. Dans l'enquête sur les entreprises innovantes, c'est plutôt le moyen ayant permis de trouver le candidat retenu qui a été questionné dans les histoires déjà réalisées, le processus n'étant pas décomposé même si la prise de contact « déborde » plus ou moins sur les deux autres. Dans l'enquête OFER, les trois étapes sont abordées au cours du questionnaire mais les questions concernant la troisième étape ne laissent pas de possibilités aux enquê-

tés de préciser si un tiers est intervenu dans la décision. Dans l'enquête Emploi de l'INSEE, ce sont les salariés qui sont interrogés uniquement sur la manière dont ils sont entrés en contact avec les employeurs. Dans l'analyse qui va suivre, les différentes enquêtes seront mobilisées.

Tableau 3.1: Informations disponibles dans les différentes enquêtes mobilisées pour la thèse

	Recherche d'information	**Prise de contact**	**Décision de recrutement**
Regard Employeur	*Les moyens mobilisés dans la recherche de candidats*	*Les moyens qui ont permis de recruter le candidat retenu*	*Les moyens utilisés pour décider*
OFER			
Enquête sur les entreprises innovantes			
Terrain thèse			
Regard Salarié	*Les moyens mobilisés dans la recherche d'emploi*	*Les moyens qui ont permis l'accès à l'emploi*	*Les moyens utilisés pour décider*
INSEE Emploi			
Terrain thèse			

Les moyens mobilisables font partie de l'ensemble des ressources disponibles pour une entreprise. Les moyens mobilisés montrent les choix faits par les employeurs et nous essaierons de les expliquer. Les moyens qui ont permis la prise de contact avec le bon candidat montrent ceux qui fonctionnent. Enfin les manières dont la décision a été prise permettent d'aborder l'embauche sous un autre angle, celui des choix.

L'objet de notre recherche est essentiellement de comprendre les deux premières étapes mais il paraît impossible de ne pas prendre en compte la décision de recruter ou d'abandonner le projet pour comprendre les implications des deux premières étapes. La troisième étape sera donc évoquée mais plutôt en miroir des deux premières.

Nous allons maintenant nous intéresser aux moyens mobilisés en montrant

comment et pourquoi les employeurs font certains choix. Les analyses proposées dans cette partie s'appuient essentiellement sur l'enquête OFER. La partie suivante s'attachera aux moyens ayant permis de trouver le candidat retenu, à partir des entretiens avec les employeurs et de l'enquête OFER.

3.1.1 LES MOYENS MOBILISÉS PAR LES EMPLOYEURS

Quels sont les moyens mobilisés par les employeurs pour rechercher des candidats ?

La thèse développée dans cette partie est que les employeurs mobilisent différents moyens seuls ou combinés en fonction des difficultés de recrutement et de l'enjeu présenté pour l'entreprise, ce qui rejoint les conclusions de Granovetter (Granovetter 1995) ou Peter Marsden (Marsden 1994) évoqués en première partie.

Cette idée va à l'encontre d'un recrutement complètement formalisé, avec une stratégie unique. Les résultats de l'enquête OFER aussi bien que l'enquête qualitative menée auprès d'employeurs nous montrent que les employeurs s'appuient d'abord sur les ressources propres à l'entreprise : les candidatures spontanées, les relations notamment professionnelles ou les dispositifs de médiation particulièrement quand une relation de confiance s'est nouée avec un conseiller. C'est en cas de difficultés particulières, quand ces moyens ne suffisent pas et/ou qu'il y a un enjeu important pour l'entreprise que les employeurs ont recours à des combinaisons de moyens plus complexes, sachant que la combinaison des trois types de moyens s'avère le dernier recours.

Tableau 3.2: Combinaisons de moyens et succès-échecs de recrutement -

	Recrutement abouti	Recrutement suspendu ou abandonné	Total
Candidatures spontanées	98,30% 97,6	1,70% -97,6	100,00%
Relations seules	97,30% 113,6	2,70% -113,6	100,00%
Relations et candidatures spontanées	96,90% 100,2	3,10% -100,2	100,00%
Dispositifs et candidatures spontanées	94,30% 29,9	5,70% -29,9	100,00%
Aucun moyen	94,00% 6,3	6,00% -6,3	100,00%
Dispositifs	93,20% -3,6	6,80% 3,6	100,00%
Relations et dispositifs	90,10% -86,2	9,90% 86,2	100,00%
Trois types de moyens	89,50% -177,5	10,50% 177,5	100,00%
Total	93,40%	6,60%	100,00%

*Légende : * 98,3% des recrutements où les employeurs ont mobilisé uniquement des candidatures spontanées ont abouti contre 93,4% pour l'ensemble des recrutements de l'enquête- Source OFER -*

Cette stratégie se révèle notamment quand on croise les recrutements aboutis ou suspendus et les combinaisons de moyens. Le tableau 3.2 classe les combinaisons de moyens dans un ordre décroissant quand ils ont abouti. Les recrutements où les candidatures spontanées ont été le seul moyen mobilisé sont ceux qui ont le taux de recrutements aboutis le plus élevé : 98,3%, suivis des relations seules

(97,3%), puis de la combinaison relations-candidatures spontanées (96,6%), et enfin des dispositifs et candidatures spontanées (94,3%). A l'inverse, la combinaison des trois types de moyens est celle qui a le taux de recrutements suspendus ou abandonnés le plus élevé (10,5 %), juste après la combinaison des relations et dispositifs (9,90 %), et les dispositifs (6,80 %). Quand aucun moyen n'a été mobilisé, c'est-à-dire que les employeurs déclarent n'avoir fait aucune recherche de candidats, il y a eu 94% de recrutements aboutis. Cette situation qui concerne 1,8% des recrutements est rencontrée par exemple quand un poste est créé suite à la rencontre avec un candidat qui n'a pas été recherché. Par définition, le risque d'abandon ou de suspension est plus faible dans la mesure où l'incertitude liée au fait de trouver la bonne personne est fortement réduite.

La part des recrutements aboutis peut être abordée sous deux angles. On peut partir de l'hypothèse que la part des recrutements aboutis est un indicateur de l'efficacité de ceux-ci, et dans ce cas, considérer que les candidatures spontanées sont le moyen de recrutement le plus efficace de recruter avec les relations, tant qu'elles ne sont pas combinées à des dispositifs de médiation.

Ce taux peut aussi être considéré comme un indicateur de difficulté du recrutement et donc de mobilisation de différents types de moyens. Il s'agit alors d'introduire une notion temporelle dans la réflexion. Nous verrons tout d'abord comment toutes les entreprises disposent de candidatures « spontanées », sont intégrées dans des relations, peuvent s'appuyer sur des dispositifs. Elles ont à leur disposition un ensemble de moyens et vont les mobiliser en les combinant en fonction de plusieurs éléments : les difficultés rencontrées ou non dans le recrutement et l'enjeu de celui-ci.

Dans ces conditions, plus le taux de recrutements aboutis est élevé, moins il aura été nécessaire pour les employeurs de mobiliser des combinaisons de différents moyens et de faire intervenir des ressources externes comme les dispositifs, ce qui nous indique qu'ils auront rencontré moins de difficultés et/ou que l'enjeu

aura été plus faible.

A l'inverse, le fait que le taux de recrutement abouti soit plus faible lorsqu'il y a combinaison des trois types de moyens tend à indiquer que leur multiplication est liée à la difficulté de recrutement. Ces éléments sont confirmés par le fait que le nombre total de moyens mobilisés est corrélé au taux d'échec. Pour les recrutements aboutis, les employeurs ont mobilisé en moyenne 3,03 canaux alors qu'ils en ont mobilisé 3,92 pour les recrutements ayant été suspendus ou abandonnés. 64,3% des recrutements ont mobilisé entre 1 et 3 canaux.

Autre indicateur venant confirmer cette hypothèse : la durée des recrutements est plus longue en cas d'échec (11,67 semaines) qu'en cas de succès (6,14).

Le recrutement n'est que rarement un phénomène instantané. Entre le moment où se décide le projet de recrutement et celui de la décision il s'écoule souvent plusieurs semaines voire plusieurs mois et les employeurs vont réagir aux premières réponses à leurs sollicitations, ajoutant des canaux de recherche de candidats si ceux-ci ne sont pas assez nombreux à répondre ou s'ils ne correspondent pas aux attentes exprimées. Deuxième point, le recrutement n'est pas un phénomène isolé. Il s'inscrit dans une histoire de l'entreprise qui a déjà recruté, dont l'employeur a appris à trouver la manière qui lui correspondait le mieux, et a pu échanger avec des collègues sur d'autres procédures de recrutement, important ainsi des modes de pratique ou au contraire les rejetant. Il y a donc un effet d'apprentissage et de mimétisme qui joue. Le recrutement peut aussi faire l'objet d'une procédure formalisée, notamment dans les grandes entreprises, cette procédure impliquant la mobilisation de différents canaux dans un souci de non discrimination.

Les candidatures comme support

Les entreprises disposent toutes de candidatures dites spontanées, il s'agit

d'une ressource permanente sauf en cas de création récente, de même que les relations, notamment professionnelles. Christian Bessy et Emmanuelle Marchal évoquaient déjà la particularité des candidatures spontanées. (Bessy et Marchal 2009) et avaient choisi de les traiter dans une catégorie à part du fait d'un chevauchement possible avec les relations ou les dispositifs. Nous allons voir plutôt comment les différents types de moyens se combinent.

Ces deux moyens sont donc mobilisés en premier lieu pour des recrutements. La difficulté à trouver la bonne personne, à avoir assez de candidats conduit ensuite les entreprises à élargir leur recherche et à investir dans plus de moyens. Le fait que la combinaison des trois types de moyens soit le mode de recherche de candidats pour lequel il y a le plus d'échec est un argument en faveur de cette analyse.

Nous allons maintenant détailler les types de moyens à partir de ces combinaisons et dans l'ordre dans lequel elles apparaissent quand on s'intéresse aux recrutements aboutis : les candidatures spontanées, les relations puis les dispositifs de médiation. Nous verrons notamment à propos des candidatures spontanées comment celles-ci trouvent la plupart du temps leur origine dans les relations ou les dispositifs de médiation.

Le tableau 3.3 est construit à partir de la variable « combinaisons de moyens » expliquée dans la partie 2.3.1 pour comprendre comment les employeurs associaient les différents moyens à leur disposition. Il permet de voir que dans les embauches pour lesquelles les employeurs ont déclaré avoir utilisé uniquement les candidatures spontanées, 98,3% ont effectivement abouti à un recrutement, ce qui est significativement plus élevé que la moyenne (écart à l'indépendance standardisé de 97,6). Les tableaux ont été construits à partir de données pondérées par procédure, sauf mention contraire. Les taux d'écart à l'indépendance sont très élevés, en raison notamment d'une pondération qui conduit à des nombres très élevés (total des procédures = 3418989).

L'analyse de l'enquête OFER combinée à celle des entreprises innovantes et de l'enquête de terrain générale ont conduit à construire une typologie des stratégies de recrutement des entreprises qui aille plus loin que la classique triade relation, candidatures spontanées, dispositifs. Il s'agissait de comprendre comment ces moyens se combinaient parfois et notamment pourquoi. C'est cette typologie qui structure la partie présente sur les moyens de recruter.

Elle permet de construire une grille d'analyse des ressources mobilisées par les employeurs pour recruter et de comprendre pourquoi et comment tel ou tel moyen a été finalement celui qui a fonctionné. Il ne s'agit pas en effet d'un test comparatif à l'aveugle entre des moyens de recrutement à égalité sur une grille d'évaluation. Un test du type 60 millions de consommateurs qui permettrait d'évaluer les performances respectives des différents moyens quitte à les spécialiser par poste pourrait être tentant pour des décideurs publics. Mais l'approche proposée ici consiste justement à montrer comment et pourquoi les différents moyens se combinent et comment se construit un réseau de ressources mobilisables au cours de l'apprentissage du recrutement.

Tableau 3.3: Nombre de candidatures spontanées reçues en fonction du nombre de salariés-

Nombre de salariés de l'entreprise	Q11 – Nombre de candidatures spontanées reçues par an					Total
	Aucune	Moins d'une dizaine*	Plusieurs dizaines	Plusieurs centaines	Plusieurs milliers	
Moins de 10	8,26%	51,69%	38,09%	1,82%	0,15%	100,00%
	122,2	239,2	-134,7	-235,3	-123,1	
10 à 49	1,04%	26,23%	60,56%	11,07%	1,11%	100,00%
	-95,2	-140,2	155,9	58,7	-19,4	
50 à 249	0,17%	3,87%	52,66%	38,71%	4,59%	100,00%
	-48,5	-153,5	34,0	236,9	48,2	
250 et plus	0,00%	0,07%	8,62%	50,64%	40,67%	100,00%
	-29,4	-99,5	-86,9	192,9	373,0	
Total	5,60%	40,56%	44,42%	7,79%	1,62%	100,00%

Légende : 51,69% des entreprises de moins de 10 salariés reçoivent moins de dix candidatures spontanées par an contre 26,23% des 10 à 49 salariés, 3,87 % des 50 à 249 salariés, 0,07% des plus de 250.- Source OFER.

Les employeurs ont à disposition un certain nombre de ressources pour recruter : certaines leur sont propres, d'autres sont communes avec d'autres entreprises.

La plupart des entreprises reçoivent des candidatures : 94,6% d'entre elles ont déclaré dans l'enquête OFER en recevoir et leur nombre va d'une dizaine par an à plusieurs milliers. Il est directement corrélé à la taille de l'entreprise. Les entreprises de moins de 10 salariés reçoivent majoritairement moins de 10 candidatures par an (51,69%), voire aucune (8,26%). Les 10 à 49 en reçoivent majoritairement plusieurs dizaines (60,56%), tout comme les 50 à 249 (52,66%), les plus de 250 plusieurs centaines, voire milliers. Le nombre de candidatures spontanées reçues par an est donc directement proportionnel au nombre de salariés de l'établissement (voir tableau 3.3).

Il est également proportionnel à l'âge de l'entreprise, les établissements de moins de 5 ans recevant majoritairement moins d'une dizaine de candidatures par an, à l'inverse des plus de 5 ans, comme l'indique le tableau 14.

Illustration 14: Nombre de candidatures spontanées en fonction de l'âge de l'entreprise R

	Q11 – Nombre de candidatures spontanées reçues par an					
	Aucune	Moins d'une dizaine	Plusieurs dizaines	Plusieurs centaines	Plusieurs milliers	Total
Moins de 5 ans	6,95% 23,1	48,43% 63,0	39,34% -40,3	3,86% -57,7	1,42% -6,4	100,00%
Plus de 5 ans	5,26% -23,1	38,60% -63,0	45,69% 40,3	8,77% 57,7	1,67% 6,4	100,00%
Total	5,60%	40,56%	44,43%	7,79%	1,62%	100,00%

Légende : 48,43% des entreprises de moins de 50% reçoivent moins d'une dizaine de candidatures spontanées par an, 38,60% des plus de 5 ans. - Source OFER

Le fait de disposer de ces candidatures constitue une ressource propre à l'entreprise au sens où elles lui sont directement destinées, il ne s'agit pas d'une banque collective de CV, comme peuvent en proposer les sites de certains organismes, APEC, Pôle Emploi qui offrent aux utilisateurs la possibilité d'aller directement chercher des candidats intéressants. Il s'agit d'un stock de candidatures qui

ont été à un moment adressées à cette entreprise ou cet établissement.

Certaines entreprises ont des procédures de gestion des candidatures, d'autres non. Dans la grande entreprise dont le DRH nous a expliqué la gestion des candidatures dites spontanées, il y a un dispositif sur le site qui permet non seulement de déposer une candidature mais de la construire en fonction des priorités de l'entreprise : compétences spécifiques, permis, expériences spécifiques. Ici la ressource « candidatures » est intégrée dans le quotidien de travail des responsables du personnel. L'existence de ce site n'empêche pas l'arrivée par des moyens plus classiques comme le courrier ou le dépôt direct dans l'entreprise.

Dans le magasin dont j'ai étudié le recrutement, le dépôt des candidatures passe en général par la personne qui est à la caisse ce jour-là, celles qui arrivent par courrier bénéficiant d'un a priori négatif : la personne n'a pas fait l'effort de venir. Le salarié qui reçoit la candidature en main propre peut se contenter de transmettre ou faire un premier tri, filtre. Ainsi une des salariées se rappelle que l'un de ses futurs collègues « *était venu plusieurs fois au magasin demander s'il n'y avait pas de recrutement. Il était plutôt sympathique, en plus il connaissait le bio, il venait acheter, parfois, même s'il allait surtout se servir plus près de chez lui, au centre ville* ».

Elle avait gardé son CV « *au cas où et parce que le patron perdait les papiers* ». *L'intérêt pour elle c'est que « c'était un garçon et qu'elle avait envie qu'il y ait un garçon dans l'équipe pour équilibrer et pour les tâches difficiles* ». Dans une petite entreprise, le contact direct renforce ou au contraire pèse sur la candidature spontanée. A certains candidats, il sera immédiatement répondu qu'il n'y a pas de poste, à partir d'un accord tacite rarement explicité sur le type de profil souhaités ou pas.

Une salariée se rappelle ainsi avoir souvent filtré des candidatures reçues dans un magasin de parapharmacie, sur des critères « objectifs » : « *la présentation :*

dans le commerce, on est obligé d'avoir une présentation un peu plus soignée. Donc quand je voyais arriver des personnes qui n'étaient pas vraiment..., qui correspondaient pas au profil tout simplement ». Elle précise : « l'expression : la lettre de motivation et le cv, là, je lisais, je regardais s'il y avait des fautes. Et puis le parcours aussi, voir s'il est adapté, mais si je me permettais de faire des commentaires, c'est vraiment sur la présentation et l'expression, la langue ». L'évaluation de la « bonne présentation » se fait justement au moment du dépôt de la candidature : « Si vraiment la personne n'apparaît pas nette… ça peut être pas propre, ça peut aussi être quelqu'un qui est avachi, la posture, son comportement, on reçoit les gens, des fois on les fait patienter, on voit le comportement dans le magasin ».

Le candidat qui ne connaît pas ce milieu peut penser que le fait de déposer sa candidature est juste un acte « administratif » et n'a pas forcément conscience du fait qu'il est déjà en train de passer une première sélection, non dite, sans possibilité de réponse, à l'inverse de ce qui se passe au cours d'un entretien. C'est la connaissance du magasin, de son fonctionnement, de ce milieu qui vont être un atout comme dans le cas d'une cliente de ce magasin de parapharmacie avec laquelle la salariée avait fini par échanger des propos amicaux. La vendeuse lui a ensuite conseillé de venir déposer une candidature le jour où celle-ci lui demandait s'il y avait des postes disponibles, elle l'a non seulement transmise mais aussi appuyée auprès de la direction.

Les candidatures spontanées sont considérées comme un stock de secours par un certain nombre d'employeurs. Quand elles sont potentiellement intéressantes, c'est-à-dire que les candidats correspondent aux profils existants dans l'entreprise, qu'ils ont des compétences recherchées par celle-ci mais aussi qu'ils paraissent employables, les candidatures sont stockées, parfois classées. En cas de recrutement, notamment dans l'urgence, elles peuvent constituer une ressource au sens où elles paraissent disponibles immédiatement. Dans les faits, les personnes ne sont

peut-être plus à la recherche d'un emploi, ont peut-être changé de projet mais les candidatures sont un matériau disponible qui va soit permettre de contacter tout de suite des salariés, soit d'évaluer le type de profils disponibles, de formuler un poste, de rédiger une offre.

Les employeurs parlent de « *puiser dans les candidatures spontanées* » par exemple, ce qui renvoie bien à une idée d'une denrée disponible dans laquelle on va chercher en cas de besoin. Elles peuvent aussi servir à explorer le marché du travail, à savoir quels sont les profils qui pourraient exister, par exemple pour définir un poste.

Traiter les candidatures dans un ordre rétro-chronologique fait que les dernières arrivées sont consultées en premier, les plus anciennes étant considérées comme potentiellement moins actualisées. Il s'agit d'une manière d'éviter la non disponibilité des candidats contactés, donc de gagner du temps.

Les courriers-type de réponses à des candidatures pourraient constituer à eux seuls un objet d'étude notamment en ce qu'ils disent de l'évolution de la manière de traiter l'embauche. Il est aujourd'hui acquis qu'une réponse se doit d'être encourageante, non stigmatisante. Cela débouche sur des courriers qui se ressemblent tous avec des formules du type « malgré l'intérêt de votre candidature, nous sommes au regret de ne pas avoir de poste lui correspondant », ou « votre candidature a retenu toute notre attention mais notre entreprise ne recrute pas en ce moment de … [mention du poste]. Nous nous permettons de garder votre candidature au cas où un tel poste se libérerait ». Cette dernière formule s'avère la plus encourageante des réponses négatives, au sens où elle laisse une porte ouverte.

Les candidatures peuvent être suscitées à travers des campagnes de publicité, des articles de presse, une accroche sur le site internet de l'entreprise, sur un véhicule de celle-ci. Ainsi le responsable de l'entreprise GD-Cart explique avoir reçu des candidatures après une interview dans le quotidien régional, dans laquelle il

expliquait qu'il recherchait du personnel. Envisageant de recruter quatre personnes au cours des mois suivants, il explique qu'il a plusieurs cv reçus à cette occasion, ce qui lui permettra de choisir.

Il ne s'agit pas d'offres d'emploi au sens strict puisque les compétences ne sont pas mentionnées, précisées. Il s'agit d'attirer des potentiels prometteurs, d' « aller à la pêche ». Mais aussi de s'afficher comme une entreprise dynamique. L'ouverture à des candidatures, l'affichage de recrutement donne alors l'image d'une entreprise ouverte et surtout en plein développement. Ce qui peut expliquer l'investissement massif de certaines enseignes dans des placards publicitaires d'appel aux candidatures, notamment dans la grande distribution.

Sur les sites internet des entreprises, la page « nous recrutons » est quasiment incontournable. Elle peut être généraliste, c'est-à-dire ne rien mentionner ni des compétences recherchées, ni du type de poste disponible, ni du salaire, de la localisation. Dans ce cas, il s'agit d'un appel à candidatures qui seront médiatisées par le site internet éventuellement, et centralisées dans l'entreprise. Un courrier automatique de réponse est également souvent intégré dans les fonctions du site internet.

Parmi les employeurs rencontrés pour cette enquête, deux ont mentionné des candidatures spontanées arrivées par internet, sur le site de l'entreprise. Dans un cas, il s'agit d'une entreprise dont la spécificité est d'afficher un engagement éthique qui lui sert de colonne vertébrale, au sens où elle donne l'orientation de toutes les actions et de tous les choix faits. Dans l'autre il s'agit d'une très grande entreprise, en position dominante sur son secteur (voir partie 3.2.2).

Susciter des candidatures peut aussi passer par des moyens plus ciblés, notamment la mobilisation des interlocuteurs professionnels. Le fondateur de l'entreprise Nutso explique :

«on en parlait à nos clients. Ou, quand on allait faire une installation, une

démo, un truc comme ça, on disait tiens, sachez qu'on recherche. Et donc les gens qu'on avait en face, ils postulaient chez nous. Là, ça fait un moment qu'on recrute sans passer d'annonces, parce qu'en fait la notoriété de Nutso fait que les gens qui sont intéressés par ce domaine [envoient des candidatures] et donc on a une liste d'attente de candidats, parce qu'on est bien identifiés, pour les postes techniques. Et les gens qui sont passionnés le savent. Pour les commerciaux, là c'est très chaud, on diffuse des annonces, c'est un peu plus difficile parce qu'on est moins habitués quoi.»

Les candidatures spontanées sont le vivier dans lequel puisent les recruteurs mais ils les suscitent aussi. C'est la difficulté à recruter qui les amène à le faire soit uniquement au travers de leurs relations professionnelles soit par des moyens spécifiques comme les annonces, ou les organismes spécialisés sauf s'ils sont déjà en rapport avec eux, auquel cas ceux ci peuvent être assimilés à des relations professionnelles.

Le quotidien du travail professionnel amène les chefs d'entreprise mais aussi les salariés à être en contact avec d'autres professionnels du secteur, certains partageant une formation technique commune, d'autres un secteur d'activité. L'échange d'informations se fait à l'occasion de rencontres de travail. Dans le cas de Nutso, c'est le fait d'intervenir en direct sur des chantiers, dans des laboratoires, des ateliers qui met en contact avec d'autres salariés. Dans le cas du magasin, c'est la ronde des fournisseurs, les passages des clients qui génèrent ces occasions de contact. Sur un chantier bâtiment, ce sont les interventions des différents corps de métier, sous-traitants qui vont créer ce qui peut être défini comme un réseau professionnel.

Ces rencontres peuvent fournir l'occasion de susciter des candidatures de salariés mais également les déclencher directement de la part de ceux-ci. Il n'y a pas forcément de démarche de l'entreprise pour les créer, une fois sa notoriété établie, les candidatures vont circuler directement.

Elles constituent en tous cas un flux sans doute proportionnel à la notoriété de l'entreprise, mais aussi à sa visibilité notamment sur un marché professionnel. Une entreprise que son activité conduit à être visitée par d'autres professionnels ou qui envoie ses salariés dans d'autres structures est plus visible qu'une entreprise fonc-

tionnant en mode autarcique ou sur un marché non professionnel, comme par exemple, l'entreprise Partitou dont l'activité est basée sur un site internet destiné à des consommateurs et non à des entreprises. La responsable de l'entreprise travaille seule à son domicile et embauche sur des interventions ponctuelles des professionnels mais n'a que peu de relations de sous-traitance, pas de relations de clientèle directes. Elle ne peut s'appuyer sur un réseau professionnel dans lequel elle serait insérée si ce n'est par les occasions de rencontre que constituent les prix de l'innovation, ou par exemple les « BFM awards » qui lui permettent de rencontrer un futur associé, ou sa vie personnelle (l'école des enfants) qui la met en rapport avec un autre fondateur de site internet.

L'entreprise existe dans un environnement et les contacts notamment professionnels suscitent des candidatures, que ce soit les contacts des salariés de l'entreprise, ceux des fournisseurs ou des clients, mais aussi les organismes de formation en lien avec les entreprises pour des innovations ou dans le cadre d'alternances par exemple, ou encore les différents intervenants d'organisations en contact avec l'entreprise, notamment des dispositifs de médiation.

Plus largement, les candidatures reçues par les entreprises sont parfois susci-

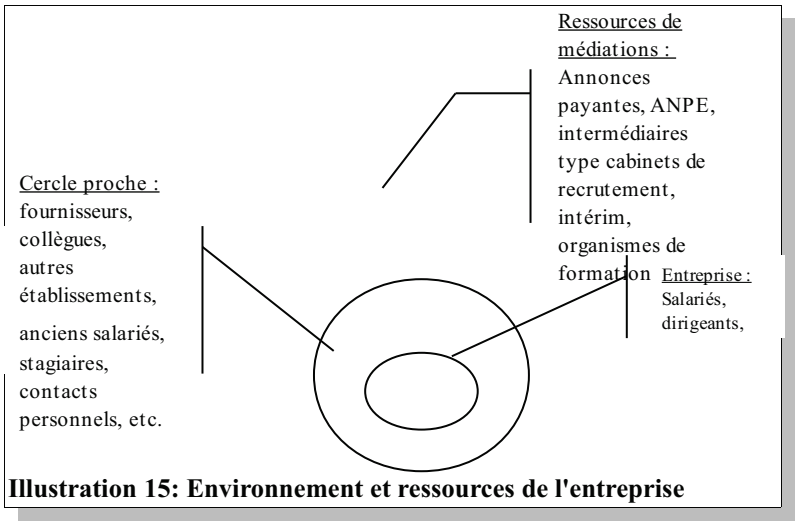


Illustration 15: Environnement et ressources de l'entreprise

tées par d'autres personnes intervenant dans des organismes de placement, des structures d'insertion qui vont fonctionner comme les écoles ou centres de forma-

tion en incitant les personnes qu'elles conseillent à faire acte de candidature auprès d'entreprises qu'elles connaissent, ou dont elles ont les coordonnées par des bases de données, annuaires, etc.

Au final, il y a donc un flux de candidatures qui arrivent dans les entreprises, candidatures qui ont été suggérées soit par des occasions de rencontres professionnelles, soit par des supports rendant visibles les entreprises, soit par des personnes qui circulent, travaillent dans ces entreprises. Ces candidatures sont directes quand elles arrivent sans être apportées, transférées, transmises par des intermédiaires, ou quand elles ne s'inscrivent pas directement dans le cadre d'une réponse à une offre d'emploi. Même la réponse à une offre d'emploi est aussi parfois une occasion pour un salarié de faire une candidature plus large, de répondre même si le poste ne correspond pas exactement à ses aspirations ou à son profil, de prendre contact, d'aller à la pêche.

Ces candidatures, suivant leur mode de transmission, vont être considérées comme spontanées ou par intermédiaires. La plupart du temps, quelque soit l'origine de la candidature, il va y avoir transmission d'un dossier de candidature (CV + lettre) qui formalise l'ébauche d'une relation. Cela se fait par mail, par courrier, par dépôt direct sur place, mais les candidatures sans support écrit sont de plus en plus rares.

C'est ce dossier qui sert de base à la transaction, à la rencontre la plupart du temps, à une forme de contractualisation qui se dégage quand il y a une distorsion entre les qualités annoncées dans le CV et la réalité. Nous verrons plus loin que cela peut constituer la base d'une erreur de recrutement. Quand un ouvrier est recruté sur un CV où il mentionne être titulaire du permis de conduire mais qu'il refuse de conduire la camionnette de l'entreprise, il y a en quelque sorte « tromperie sur la marchandise », au sens où le support de la candidature, ici le CV, annonce quelque chose qui ne peut être mobilisé par l'employeur. Le contrat de travail est rarement précis sur les tâches à accomplir, les compétences mobilisables, sauf

quand il est accompagné d'une fiche de poste (Paradeise et Porcher 1990). C'est le support officiel de la contractualisation mais en fait le document de référence est le CV, accompagné d'une lettre de motivation qui vaut engagement du candidat à faire et à mettre à disposition les compétences listées.

Les candidatures directes, abusivement appelées spontanées peuvent donc être suscitées à différentes occasions, dans différents contextes et par une pluralité d'intermédiaires, mais aussi de ressources de médiation type annuaires, bases de données. Ceci explique en grande partie leur prédominance parmi les moyens cités par les employeurs comme ayant été mobilisés pour rechercher des candidats. Par définition, ils en reçoivent car il s'agit d'un moyen de mise en contact. Dans l'enquête OFER, les candidatures spontanées ne sont que dans 6,7% des cas l'unique moyen mobilisé. Elles sont citées dans 62,2% des cas dont 27,6% à la fois avec des relations et des dispositifs, 15% avec uniquement des dispositifs, 12,9% avec uniquement des relations.

Tableau 3.4: Combinaisons des différents moyens utilisés par les employeurs-

	Pourcentage
Trois types de moyens	27,6
Relations et dispositifs	11,4
Relations et candidatures spontanées*	12,9
Relations seules	13,1
Dispositifs et candidatures spontanées	15,0
Dispositifs	11,5
Candidatures spontanées	6,7
Aucun moyen	1,8
Total	100,0

L'analyse des moyens utilisés en combinaison par les employeurs a fait l'objet d'un traitement statistique décrit dans la partie2.3.1 à partir des moyens détaillés et de leur association. C'est la nouvelle variable créée qui est principalement utilisée pour l'analyse fournie dans la partie 3.

*Légende : *12,9% des recrutements étudiés par l'enquête OFER ont mobilisé à la fois des relations et des candidatures spontanées*

Nous avons vu comment les candidatures faisaient partie des ressources endogènes de l'entreprise et comment elles pouvaient être suscitées par différentes autres ressources comme les relations professionnelles, les relations personnelles, les dispositifs, mais aussi les ressources de médiation.

Les relations comme moyen d'information

Les relations peuvent être mobilisées plus directement pour trouver des candidatures, soit directement, soit indirectement. Ainsi les relations de clientèle d'un magasin par exemple, qui sont des relations professionnelles, vont servir de vivier au responsable d'un magasin pour recruter. C'est aussi le fait de venir au magasin pour faire ses courses, qui fournit aux candidats l'occasion de rencontrer le responsable ou un de ses salariés et de savoir qu'un poste est disponible, de proposer sa candidature. Le magasin étudié est intéressant de ce point de vue car il a été suivi depuis sa création et depuis les premiers recrutements. Il y a un phénomène de « professionnalisation » du métier d'employeur, et en l'occurrence de recruteur, professionnalisation qui passe par une formalisation accrue. Les premiers recrutements se sont fait sans la médiation d'un CV ou d'une lettre, puis cela a paru à l'employeur nécessaire pour mieux se connaître, avoir les coordonnées, en savoir un peu plus. Enfin l'entretien informel dans les rayons du magasin qui pouvait se poursuivre dans un café voisin par la suite a été complété par un entretien avec l'épouse du patron, devenue entretemps responsable commerciale, entretien ayant pour objectif clair de formaliser les choses, de cadrer, de leur donner un aspect plus officiel.

Dans le commerce, les clients sont des relations professionnelles un peu particulières dans le sens où ils sont très nombreux et viennent éventuellement fréquemment, notamment quand il s'agit d'alimentaire. S'il s'agit d'une petite struc-

ture, il y a bien une relation qui se construit basée sur des échanges réguliers, une reconnaissance mutuelle. Recruter un client, c'est aussi lui ouvrir la porte arrière du magasin, c'est-à-dire lui donner accès aux informations, aux pratiques qui ne sont pas forcément visibles de l'extérieur, c'est donc risquer de diffuser des informations en contradiction avec la face lisse offerte à la clientèle.

Le responsable du magasin rencontré a longuement détaillé les différents recrutements réalisés. Si toutes les personnes recrutées ont sans doute à un moment acheté des produits au magasin, il ne les qualifie pourtant pas toutes de clientes, induisant ici qu'une relation se construit aussi avec le temps, la répétition des interactions, leur qualité aussi. Pour celles qu'il qualifie de clientes, la procédure d'évaluation s'est avérée beaucoup plus rapide.

Le cas d'Ulrika permet de comprendre comment se construit la relation d'embauche dans ce contexte.

Ulrika a été embauchée en janvier 2008. Elle connaissait Alain depuis le premier petit magasin qu'elle avait trouvé par hasard en se promenant. Elle était cliente et quand il avait indiqué qu'il envisageait de créer un magasin plus grand, elle avait expliqué qu'elle souhaitait changer de poste et avait justement envie de travailler dans le bio. Mais les travaux urbains ne permettaient pas une embauche dans la nouvelle structure. C'est un jour où elle est repassée pour faire ses courses à l'occasion d'un rendez-vous personnel dans le secteur que Alain l'a hélée : « Eh toi, tu cherches toujours du boulot ? » Il lui a demandé de fournir son CV mais sans lettre de motivation puisqu'ils se connaissaient. Elle a eu un entretien avec Olivia qui a parfois posé des questions indiscrètes notamment sur sa vie privée. L'entretien a duré 2 heures avec un tour du magasin pour montrer quels produits elle connaissait. « J'ai compris qu'elle était intéressée », explique Ulrika. Au bout de 10 jours, c'est quand même elle qui a rappelé pour indiquer notamment qu'il fallait tenir compte de son délai de préavis. Finalement c'est en janvier qu'elle a été embauchée.

Quand Ulrika est embauchée, le responsable du magasin Alain, et sa femme Olivia ont déjà mis en place des procédures plus formalisées de recrutement : CV, entretien long. Mais on voit que c'est la relation de clientèle créée avec Alain qui

est mobilisée par celui-ci parce qu'il recrute à ce moment-là.

Autre cas, celui de Victor :

> *il s'est présenté au magasin dont il avait été souvent client une année auparavant. Il a d'abord vu Stéphane qui a appelé Alain lequel l'a reconnu. « je ne savais pas que c'était lui le patron », explique Victor qui l'avait souvent croisé dans les rayons. puis reçu en entretien 20 minutes*

Victor sera embauché en apprentissage. C'est la fréquentation du magasin qui fait de lui un « visage connu » du patron sans pour autant que l'on puisse parler de relation dans le sens où il n'y avait pas eu autre chose que des interactions visuelles. La différence aussi tient au fait que Victor est revenu faire une candidature spontanée à la suite d'un différend avec son précédent employeur. Ce n'est pas la fréquentation du magasin qui crée l'occasion, c'est lui qui fait la démarche, mais en s'appuyant sur son passé de client.

Le fait de fréquenter un même lieu, à titre professionnel notamment, sert de socle à une reconnaissance mutuelle qui autorise à passer certaines étapes de création d'une relation classique. Il y a une base commune et cela facilite l'engagement dans la relation. Dans ces cas là, le lieu peut être considéré comme une ressource de médiation au sens où il permet aux relations de se construire. Mais il s'agit de plus que d'un lieu fonctionnant comme un marché par exemple où viendrait des candidats et des employeurs, comme décrit plus haut avec le marché de Châteaurenard.

S'être déjà vus, croisés, se reconnaître permet de mobiliser ces points communs y compris en dehors du lieu en question. Cela permet aussi à un employeur de solliciter une personne pour lui demander si elle serait intéressée par un poste, ou l'inverse.

Ainsi quand l'employeur de la société Alarom, spécialisée en informatique, recrute un commercial, c'est ce phénomène de reconnaissance rattaché à un lieu qui fonctionne. Les deux hommes se croisent dans les locaux de leur ancienne école

d'ingénieur, l'employeur était allé voir un chercheur pour un projet, le futur salarié cherchait un emploi et venait de le faire savoir au service emploi. Ils se sont rencontrés dans les couloirs. Les deux hommes s'étaient connus au moment de leurs études. Ils n'étaient pas dans la même promotion mais l'employeur se rappelait de son futur salarié, déjà musicien reconnu, qui « *faisait des percus tout le temps même dans les couloirs, en tapant sur tout ce qu'il avait sous la main* ». Lui-même est musicien ce qui les avait mis en relation. Ce souvenir lui a permis de rentrer en contact, et, le salarié indiquant qu'il cherchait un travail, de lui proposer un poste de commercial qu'il envisageait de créer, puis de jouer dans un groupe musical avec lui.

En l'occurrence, les relations professionnelles construites pendant la période des études ont été mobilisées par l'employeur pour trouver un candidat mais elles ont pu être réactivées grâce à une occasion de rencontre et un lieu commun. En effet, étant donné le temps qui s'était écoulé depuis leurs études (15 ans) et le peu d'intensité de leur relation de l'époque, il est peu probable que les deux hommes auraient échangé plus qu'un simple salut cordial si le lieu ne s'y était prêté, le contexte aussi. A partir des questions classiques : « qu'est-ce que tu deviens ? » mais surtout « qu'est-ce qui t'amène ici ? », le sujet de la recherche d'emploi pouvait être abordé ce qui n'aurait pas forcément été le cas sur un festival par exemple ou dans la rue, du moins pas aussi rapidement. A ce moment, l'employeur aurait pu avoir déjà recruté quelqu'un et l'opportunité ne pas se présenter.

Sur ce point, il est intéressant de comparer le type de relations professionnelles d'un commerce et ceux d'une entreprise d'électronique comme Nutso par exemple. Dans les deux cas, ce sont des relations professionnelles qui permettent l'embauche mais ce ne sont pas les mêmes. Pourtant aussi bien le magasin que l'entreprise d'électronique ont des clients, des fournisseurs, des concurrents. Mais les occasions de rencontre de ces professionnels sont différentes. Pour l'entreprise d'électronique, il s'agit des chantiers chez des clients au cours desquels les salariés

de l'entreprise et le patron sont amenés à côtoyer différents collègues qui sont souvent aussi des concurrents. Pour le magasin, les relations avec les fournisseurs existent, elles sont portées par le patron ou certains salariés de l'entreprise en charge d'un type de produit ou d'une enseigne, mais les occasions de contact sont moins fréquentes et ne sont pas citées comme ayant permis des embauches de salariés en poste, une fois seulement la recherche de candidats. Le fait de travailler ensemble sur un même chantier crée des relations de travail fortes qui permettent l'évaluation mutuelle, le fait de s'assimiler à des collègues. Dans un magasin, les contacts se font entre des personnes qui sont vendeurs sédentaires ou manutentionnaires et des commerciaux itinérants. Les ponts sont possibles d'un métier à l'autre mais en changeant de fonction. Pour embaucher une esthéticienne, Olivia « a fait savoir » dans le réseau des fournisseurs de produits de beauté qu'ils recherchaient quelqu'un. Il s'agissait de faire passer l'information par des commerciaux qui circulent entre les magasins, les salons d'esthétique. Finalement, ce n'est pas du tout comme ça que l'embauche s'est produite mais bien parce que la future salariée était cliente du magasin et ancienne collègue d'une des salariées. Elle n'avait pas eu l'information sur le poste ni par un commercial, ni par sa collègue qui n'avait pas eu l'occasion de la rencontrer. C'est sa visite pour des courses qui lui a donné accès à cette information.

Là encore, les occasions de rencontre permettent de rendre actives des relations existantes. Parler d'un poste disponible à un collègue que l'on croise sur un chantier ne nécessite pas de l'appeler, de le contacter, d'avoir ses coordonnées. C'est le fait de se côtoyer, de se rencontrer qui crée la possibilité d'échange. Dans le cas du magasin bio, les relations équivalentes sont surtout celles de la clientèle.

La mobilisation des relations pour recruter passe donc à la fois par des relations existantes mais aussi par l'activation de liens dormants notamment à l'occasion de rencontres professionnelles ou autres. Nous aurons l'occasion d'y revenir dans la 5° partie.

L'enquête OFER nous permet d'en savoir plus sur les relations dans les moyens mobilisés. Les relations sont mobilisées par les employeurs de l'enquête OFER dans 13,1% des cas, 12,9% combinées aux candidatures spontanées, 11% aux dispositifs, 27,4% des cas avec les candidatures spontanées et les dispositifs. Cela signifie qu'elles sont mobilisées dans 64,4% des cas.

Tableau 3.5: Combinaisons de moyens et existence d'une procédure standardisée -

	Utilisation d'une procédure standardisée			
	oui pour tous	*oui pour certains	jamais	Total
Trois types de moyens	31,06%	30,74%	23,41%	27,58%
	116,5	56,3	-155,6	
Relations et dispositifs	8,62%	12,01%	13,57%	11,37%
	-129,4	15,9	115,6	
Relations et candidatures spontanées	10,05%	17,06%	14,02%	12,93%
	-128,1	98,0	54,4	
Relations seules	9,98%	11,42%	16,40%	13,08%
	-137,6	-39,2	163,9	
Dispositifs et candidatures spontanées	21,43%	11,05%	10,74%	15,01%
	268,3	-88,2	-199,4	
Dispositifs	10,34%	10,20%	13,07%	11,54%
	-56,3	-33,4	79,8	
Candidatures spontanées	7,24%	6,40%	6,34%	6,71%
	31,9	-9,8	-24,3	
Aucun moyen	1,28%	1,11%	2,44%	1,77%
	-56,0	-39,8	84,2	
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Légende : Dans 30,74% des recrutements recensés dans l'enquête OFER, les employeurs ont mobilisé les trois types de moyens (relations, dispositifs et candidatures spontanées) pour rechercher des candidats. - Source OFER

Elles sont beaucoup moins mobilisées dans les entreprises qui ont des procédures formalisées de recrutement pour l'ensemble des recrutements, c'est-à-dire 39,5% de l'ensemble, ou pour une partie d'entre eux (15,6%). Celles-ci utilisent plus souvent les dispositifs.

Multiplication des moyens et difficultés de recrutement

Les entreprises qui ont des procédures standardisées utilisent plus souvent les trois types de moyens associés (31,06% contre 23,41% pour les recrutements des entreprises n'ayant aucune procédure standardisée) et les dispositifs associés aux candidatures spontanées 21,43% contre 10,74% pour l'ensemble.

Illustration 16: Extrait d'une convention de recrutement entre Pôle Emploi et la Société Générale -

(Source site institutionnel Pôle Emploi – 09092010)

oi | pole-emploi.f... × Convention du 30 juin 2009 ×

Les enjeux

Pour Société Générale

• Réussir à développer le recrutement de candidats ayant une expérience dans d'autres secteurs que la banque sur des postes de conseiller accueil et conseiller clientèle multimédia.

• Amplifier sa lutte contre les discriminations en recrutant plus largement dans ses équipes des jeunes issus des quartiers, des séniors et des travailleurs handicapés.

Pour Pôle emploi

• Agir contre l'exclusion professionnelle et les discriminations aux côtés de Société Générale en lui donnant accès à des profils plus diversifiés en termes d'âge, de formation et d'expérience.

• Concourir, notamment avec l'appui de Société Générale, à l'atteinte des objectifs du plan Espoirs banlieues et du plan d'action national séniors en offrant de nouvelles opportunités d'emploi aux jeunes et aux seniors.

Les actions pour réussir les recrutements

Société Générale s'engage à :

• Transmettre à Pôle emploi l'ensemble de ses offres d'emploi ouvertes au recrutement externe, dont celles de conseillers accueil et de conseillers clientèle multimédia, en définissant précisément les caractéristiques des postes à pourvoir et les compétences recherchées.

• Examiner toutes les candidatures adressées par Pôle emploi et présélectionnées selon les modalités définies, et assurer le suivi des candidatures présentées en :
- informant les pôles emploi locaux des embauches réalisées,
- explicitant les décisions relatives aux candidatures non retenues,
- apportant des réponses aux candidats pour conforter leur démarche.

• Favoriser l'intégration de publics cibles dans ses équipes, notamment des jeunes dont ceux résidant en zone urbaine sensible ou dans un quartier couvert par un contrat urbain de cohésion sociale, des séniors et des travailleurs handicapés.

En revanche, les entreprises qui n'ont aucune procédure standardisée utilisent beaucoup plus souvent les relations seules (16,40% contre 9,98% pour celles qui en ont).

Les procédures standardisées intègrent en général des règles de diffusion des

offres d'emploi de manière à ce qu'elles soient accessibles au moins en interne, voire qu'elles puissent être diffusées à l'extérieur avant le recrutement. Il existe par exemple un certain nombre d'accords entre des entreprises et certains services pour l'emploi, accords qui précisent que les recrutements feront l'objet d'une procédure standardisée qui implique la diffusion des postes disponibles. C'est le cas pour les très grandes entreprises, pour certains services publics quand ils recrutent en contrats de droit privé. L'illustration 16 est un extrait d'une convention de recrutement entre l'ANPE, devenue Pôle Emploi et la Société Générale. Il s'agit d'un document disponible sur le site officiel de Pôle Emploi et dont le paragraphe « les actions» précise que la Société générale s'engage à transmettre à Pôle Emploi l'ensemble de ses offres d'emploi ouvertes au recrutement externe. Ce type de convention est fréquent, encouragé d'une part par la direction du service pour l'emploi et par la HALDE, haute autorité de lutte contre les discriminations, d'autre part par les directions des entreprises.

Il s'agit pour les partenaires de s'engager dans « la lutte contre les discriminations en recrutant plus largement dans ses équipes des jeunes issus des quartiers, des seniors et des travailleurs handicapés », si l'on reprend les termes de la convention précitée. En fait, l'existence d'une procédure standardisée de recrutement qui prévoit la diffusion externe d'offres sur un site public pour l'emploi a valeur d'affichage de ces objectifs.

Il ne s'agit pas ici de discuter de l'intérêt ou non de cette diffusion.

Mais ces conventions montrent simplement que le passage par des dispositifs est associé à des pratiques ouvertes, à un marché du travail accessible à tous, ce qui donne en creux l'image que les autres moyens constitueraient plutôt des éléments favorisant la discrimination. Cette idée était également présente dans l'ordonnance du 24 Mai 1945 qui interdisait le commerce du placement, et fondait les bureaux de main d'œuvre censés gérer les propositions des employeurs et les disponibilités des salariés. Un certain Jacques Chirac, secrétaire d'État sera ensuite à

l'origine de l'ordonnance n°67-578 du 13 juillet 1967 portant création de l'ANPE et lui confiant le monopole du placement avec des conventions possibles avec les organismes professionnels, syndicaux et certaines associations (Muller 1990).

Ces lois n'ont jamais été appliquées intégralement en ce qui concerne l'obligation des employeurs de recruter par l'intermédiaire du service public de l'emploi et elles ont été abrogées en 99, remplacées par la loi du n°2005-32 du 18 janvier 2005 dite loi de « programmation pour la cohésion sociale » qui ouvre le marché du placement et donc ne fait plus du service public de l'emploi un outil obligatoire de diffusion.

Pour en connaître l'impact exact, il faudrait sans doute une étude spécifique qui porte non seulement sur les conventions, leur contenu, le mode diffusion des offres mais aussi sur le parcours des recrutés, voire des non recrutés.

En effet, ces conventions ne débouchent pas forcément sur des recrutements au mieux sur la diffusion d'offres. Il peut même arriver à certains employeurs de préciser au conseiller, dans un élan de naïveté, qu'il n'est pas nécessaire de transmettre des candidatures puisque le poste est déjà pourvu (*observation réalisée in-situ à propos du recrutement en CDD d'un poste d'une collectivité territoriale*). Dans ces cas, le conseiller n'est pas censé enregistrer l'offre, mais les traitements automatiques des offres sur internet limitent les questionnements et les interactions et donc le fait de filtrer ce genre de pratiques.

Par ailleurs, ces conventions permettent aussi aux équipes d'atteindre des objectifs de recueil d'offres d'emploi, ce qui peut conduire à des accords tacites qui n'ont plus grand-chose à voir avec la transparence du marché du travail, si ce n'est par le fait de compter les postes effectivement pourvus.

Ceci n'est pas l'objet de cette recherche, mais il était nécessaire de le préciser, simplement pour noter que les stratégies de recrutement sont dépendantes de contextes, d'outils qui sont différents suivant les tailles des entreprises. Et qu'elles

ne sont pas des choix faits uniquement en fonction de l'objectif direct, trouver le meilleur candidat.

Le fait de recruter est un des éléments qui rend visible une entreprise et la manière de le faire participe à un jugement, non sur ses produits ou services, mais sur son fonctionnement, jugement qui peut avoir des conséquences sur l'image globale de celle-ci. Les choix faits par les employeurs ne sont donc pas uniquement motivés par un souci d'efficacité, de rationalité de l'acte lui-même de recherche et choix de candidats. Ils s'inscrivent dans un entrelacs de contraintes et sont le fruit d'une recherche d'équilibre entre des tensions contradictoires.

Dans ces conditions, les moyens mobilisés sont aussi fonction de ces contraintes. Cela explique aussi le fait que les petites entreprises aient moins tendance à mobiliser des dispositifs dans le sens où elles ne le font que si elles en ont besoin ou qu'une relation professionnelle s'est nouée avec un conseiller qui devient un interlocuteur privilégié.

Les entreprises qui n'ont pas de procédure standardisée utilisent beaucoup plus souvent que les autres les relations seules (16,40% contre 9,98% pour celles qui ont des procédures), les relations associées aux dispositifs (13,57% contre 8,62), ou aux candidatures spontanées (14,02% contre 10,05%). En revanche, elles utilisent plus les dispositifs seuls (13,07% contre 10,34%).

Ces oppositions se retrouvent aussi dans les moyens mobilisés suivant la taille des entreprises. L'enquête OFER concerne des entreprises de toutes tailles. 26,1% des recrutements étudiés étaient fait par des entreprises de moins de 10 salariés, 31% de 10 à 49 salariés, 25% de 50 à 249, 17,9% de plus de 250. L'utilisation des relations seules est nettement corrélée à la taille de l'entreprise : seulement 6,87% des entreprises de plus de 250 ont utilisé ce seul moyen, 10,78% des 50-249, 12,89% des 10-49 salariés, 19,78% des moins de 10, ce qui confirme d'autres enquêtes comme celle de Kettner et Rebien en Allemagne (Kettner et Rebien 2008).

Le fait de mobiliser trois types de moyens combinés est très nettement lié à la taille de l'entreprise : parmi les entreprises de 50 à 250 salariés, 28,53% utilisent les trois types de moyens, 35,40% parmi les plus de 250 contre 27,58% pour l'ensemble. L'association dispositifs et candidatures spontanées est plus fréquente dans les entreprises de plus de 50 salariés que la moyenne (16,35% pour les 50-249, 24,53% pour les plus de 250, contre 8,15% pour les moins de 10). La combinaison relations et dispositifs est plutôt le fait de petites entreprises (15,65% d'entre elles) que de grandes (6,36% des plus de 250).

En revanche les combinaisons de moyens mobilisés ne sont pas corrélées au fait que l'entreprise ait plus ou moins de 5 ans. Mais l'enquête OFER ne permet pas de connaître l'âge de l'entreprise ni d'établir une autre barrière. Le travail d'enquête auprès des employeurs tendrait pourtant à indiquer que la barrière de 5 ans n'est pas la plus pertinente en la matière. Si l'on se réfère au travail sur l'emploi et les créations d'entreprise effectué à partir de l'enquête SINE par Virginie Fabre et Roselyne Kerjosse (2007) ce serait la barrière des trois ans qui serait pertinente puisque c'est là que s'effectuent les principaux recrutements des entreprises qui se pérennisent. Dans l'enquête sur les entreprises innovantes, la barrière des deux ans nous a paru pertinente. Les deux premières années correspondent à la phase d'apprentissage du métier d'employeur, aux premières expériences, puis les années 3 à 5 indiquant une forme de stabilisation, professionnalisation qui se traduit par un recours plus important aux dispositifs de médiation. Nous aborderons ce point plus en détail dans la partie recrutement et création d'entreprise 3.2.1.

Deux autres indicateurs d'enjeu particulier pour les entreprises des recrutements ont été retenus : le fait de recruter sur un emploi ou une fonction déjà existants, et le fait de recruter dans le cadre de la création d'une nouvelle activité. Dans le premier cas, la nouveauté est liée aux savoirs et savoir faire attendus, dans le deuxième, la nouveauté est liée au fonctionnement de l'entreprise.

Il y a une corrélation nette entre le fait d'avoir recruté sur un emploi ou une

fonction déjà existants ou nouveau et les combinaisons de moyens. La combinaison des trois moyens est plus souvent utilisée pour des recrutements aboutis dans des emplois ou fonctions existants (27,21% des cas contre 16,74%), de même que la combinaison de relations et candidatures spontanées. A l'inverse, les relations sont plus souvent mobilisées quand les recrutements aboutis ont concerné un nouvel emploi ou fonction (20,94% contre 13,05%), de même que les dispositifs (17,83% contre 11,03%).

Quand les recrutements ont été suspendus ou abandonnés, les trois types de moyens ont plus souvent été utilisés quand l'emploi ou la fonction existaient déjà (45,31% contre 36,73%), les dispositifs moins souvent (10,75 contre 16,17%).

En revanche les corrélations sont moins importantes entre le fait d'avoir recruté dans le cadre d'une nouvelle activité et les combinaisons de moyens mobilisés.

Pour comprendre comment des difficultés de recrutement peuvent amener les employeurs à combiner différents moyens de recrutement, nous allons nous appuyer sur deux exemples celui d'une entreprise agricole M. et celui d'une marbrerie B..

L'entreprise agricole M. est une PME dont le responsable affirme rencontrer des difficultés pour recruter des salariés sur des postes d'ouvriers agricoles conditionneurs. Le type de poste proposé est alors un contrat nouvelle embauche de 35 heures du lundi au samedi de 7h à 15h avec une pause à 13h. Aucune qualification ou expériences particulières ne sont exigées. Le poste nécessite d'être debout toute la journée pour s'occuper de semis à hauteur d'homme, sous des serres, et de porter des sacs qui pèsent au maximum 20 kg. Le salaire proposé est le SMIC.

L'entreprise agricole M. a utilisé tous les modes de recrutement : relations personnelles des salariés en place, interventions de dispositifs classiques comme l'ANPE ou plus particuliers comme les entreprises d'intérim d'insertion. Le problème est toujours de convaincre les employés de rester et d'avoir assez de candi-

datures pour compenser ce turn-over. « *Je ne suis pas difficile, je prends ceux qui sont prêts à rester* », explique la responsable. Et le problème, c'est qu'il y a selon elle à peine 20% des salariés se disant intéressés qui viennent effectivement travailler ensuite. « *Et nous ne sommes même pas racistes* », précise-t-elle, « *pourvu que les gens veuillent travailler* ». Au final, l'employeur recrute par relations directes des salariés en poste ou par relations privilégiées avec certains conseillers à l'emploi de l'ANPE ou de structures d'insertion qui ont assez d'autorité et ou des liens assez forts avec les candidats pour les convaincre de venir et de rester au moins le temps d'une saison. Il combine donc l'utilisation des rares candidatures spontanées qui sont plutôt des présentations directes de candidats à la recherche d'un job temporaire, les relations professionnelles mais elles sont rares, cette entreprise étant relativement isolée dans son bassin urbain, les relations personnelles des salariés, et des dispositifs de médiation mais en s'appuyant sur l'engagement de conseillers qui servent d'intermédiaires et de garants de candidats. Au final, elle fait feu de tous bois pour pallier ses difficultés.

La marbrerie B. rencontrait, elle, des difficultés à trouver un candidat spécialisé dans le domaine, expérimenté dans l'encadrement et ayant un certain niveau social lui permettant de gérer les relations avec une clientèle de luxe. Le salaire correct offert ne suffisait pas à attirer les candidats potentiels vite découragés par le fait de devoir souvent « mettre la main à la pâte », c'est-à-dire poser du carrelage, remplacer des salariés quand ils sont absents. Un profil de chef de chantier ne correspondait pas à ce poste qui était à mi-chemin entre l'exécution et l'encadrement. Il s'agissait en fait de trouver quelqu'un acceptant et sachant faire ce que fait souvent un artisan à son compte : faire et faire faire. En l'occurrence, ni les explications en termes de marché du travail et de niveau de salaire, ni de compétences ne suffisent à expliquer l'échec de recrutement qui a duré plusieurs années. En revanche, il est intéressant de voir comment l'entreprise a trouvé une solution à ce problème. L'employeur avait évoqué avec l'ensemble de ses salariés les difficultés rencontrées. L'un d'entre eux a entrepris de convaincre un de ses proches, expéri-

menté dans le bâtiment d'accepter ce poste. Il a mis en évidence les conditions de travail mais aussi l'ambiance, la possibilité d'autonomie sur le poste, et surtout les relations avec le patron et sa femme. Le salarié n'avait jamais travaillé en marbrerie, une formation a été mise en place dans ce domaine spécifique.

En l'occurrence, la combinaison de moyens qui a permis de surmonter la difficulté de recrutement a été la mobilisation d'une relation personnelle d'un salarié qui a su convaincre un proche en situation de reconversion, s'engager sur le contenu du poste et la qualité relationnelle des employeurs pour contrebalancer les inconvénients de l'emploi offert, et convaincre l'employeur de revoir à la baisse ses exigences en termes de compétences, ce d'autant qu'elles pouvaient être compensées par une formation mise en place avec un dispositif de médiation. Tous les moyens de diffusion du poste possibles avaient été mobilisés depuis les relations professionnelles des sous-traitants, fournisseurs, clients jusqu'aux différents organismes de placement, aux annonces y compris par la télévision. Au fil du temps, les employeurs rajoutaient les moyens qui leur étaient suggérés ou dont ils avaient l'idée pour résoudre leur problème. Ce n'est pourtant pas les derniers moyens mobilisés (la télévision) qui leur ont permis de trouver le bon candidat. Mais l'impasse dans laquelle ils se sont trouvés les a conduits modifier leur recherche et à négocier sur des critères de conditions de travail avec un salarié qu'ils n'auraient sans doute pas retenu au début de la procédure de recrutement.

Les dispositifs sont donc mobilisés soit dans le cadre de procédures standardisées, ce qui est le cas essentiellement des grandes entreprises, soit dans le cas de relations particulières avec un organisme ou un conseiller de cet organisme, soit en cas de difficultés ou d'enjeux particuliers qui nécessitent un investissement plus important, en complément des candidatures et des relations.

Mais au final, la combinaison des moyens amène également les employeurs et/ou les candidats à adapter leurs exigences.

Les employeurs commencent par utiliser les ressources à leur disposition immédiate, candidatures, relations notamment professionnelles. En cas de difficulté, ils vont élargir leurs recherches, notamment en faisant appel à des dispositifs. La situation est différente pour les entreprises qui ont des procédures standardisées de recrutement, lesquelles impliquent une obligation de diffusion des offres par des supports externes. Elle peut aussi être différente quand un employeur veut recruter quelqu'un sans passer par les ressources internes à l'entreprise.

Le fait que les différents moyens soient mobilisés au fur et à mesure que l'employeur mesure les difficultés du recrutement ne signifie pas forcément que les derniers employés seront ceux qui permettront le recrutement. Il y a aussi re-négociation de l'offre d'emploi, des critères, des conditions, ajustement à la réalité.

3.1.2 Les moyens qui ont permis de recruter

Quels sont les moyens qui ont finalement permis aux employeurs de trouver le candidat qu'ils ont retenu ? Deux sources permettent d'apporter des réponses à cette question : les entretiens avec des employeurs réalisés dans le cadre de la thèse ou de l'enquête sur les entreprises innovantes et l'enquête OFER.

Les candidatures spontanées sont citées dans 23% des cas de l'enquête OFER, dans 4% de ceux des entreprises innovantes, ce qui s'explique par une différence de méthodologie et d'approche expliquée dans la partie 2 mais aussi par la nature même des candidatures spontanées, qui en fait ne le sont pas vraiment comme nous l'avons vu plus haut (voir partie 3). Le tableau 3.6 présente les résultats des deux enquêtes mis en regard. Ce travail de rapprochement a été effectué en collaboration avec Christian Bessy dans le cadre de l'ANR Appuis sociaux de l'entrepreneuriat (Bessy et Chauvac 2010).

Les relations professionnelles sont citées dans 53% des cas, 32,6% dans l'enquête OFER. Les dispositifs de médiation respectivement dans 44 et 43% des cas. A l'intérieur de la catégorie relations, les relations professionnelles sont prédominantes dans le cas des entreprises innovantes (47%) contre 23% pour l'enquête OFER. Ce résultat tendrait à confirmer l'idée que les candidatures dites spontanées sont en fait des vecteurs de communication suscités essentiellement par des relations, notamment professionnelles. En effet, les relations personnelles ne représentent que 6 et 8,9% dans les deux enquêtes.

Il y a aussi deux différences notables entre les deux enquêtes dans la mobilisation des dispositifs de médiation : la part des organismes publics génériques et celles des organismes de formation et universités. Dans le premier cas, 9% des recrutements recensés dans l'enquête EEI sont faits par l'intermédiaire d'organismes publics tels que l'ANPE, la mission locale, les divers organismes professionnels,

contre 19,55% pour l'enquête OFER.

Ce décalage s'explique de deux manières. D'une part, les employeurs de l'enquête OFER couvrent différents secteurs et ne sont pas forcément des entreprises innovantes. Le travail mené avec Christian Bessy a mis d'ailleurs en évidence la difficulté à comparer les deux enquêtes dans la mesure où la définition de l'innovation dans l'enquête EEI ne s'attache ni à un secteur d'activité, ni à un type d'emploi mais à une reconnaissance par des dispositifs type pépinière d'entreprises innovantes, ou prix d'innovation. Nous avons quand même vu plus haut que les relations étaient beaucoup plus souvent mobilisées par les employeurs qui embauchent dans le cadre de la création d'une nouvelle activité et surtout sur un poste ou une fonction n'existant pas auparavant, ce qui est le cas pour la plupart des entreprises de l'enquête EEI dans la mesure où elles sont récentes et innovantes.

D'autre part, l'enquête OFER a été menée par un groupe de recherche piloté par la DARES, composé des différents acteurs du service public pour l'emploi notamment. Cette étude a été construite alors qu'avait lieu un débat sur l'efficacité des dispositifs de placement. Le fait que l'enquête ait été pilotée par le ministère du Travail a sans doute incité les employeurs à parler du dernier recrutement « formalisé », ayant notamment mobilisé des services publics pour l'emploi.

Deuxième différence notable, la part des écoles, universités, centres de formation. Dans l'enquête OFER, ce moyen n'est cité que dans 2,9% des cas, alors qu'il est cité dans 11% des cas de l'enquête EEI. Michel Grossetti et Marie-Pierre Bès ont montré comment les collaborations laboratoires de recherche et industrie se construisaient notamment en s'appuyant sur le recrutement de thésards ou post-doctorants (Grossetti et Bès 2003). L'enquête sur les entreprises innovantes permet d'approfondir cet aspect en montrant que soit les créateurs d'entreprises innovantes sont déjà fortement liés aux laboratoires de recherche par leur expérience antérieure, soit ils vont avoir tendance à développer ces relations, comme nous le verrons un peu plus loin. La différence entre les deux enquêtes viendrait en fait de

la spécificité des entreprises étudiées.

Tableau 3.6: Modes de recrutement Enquêtes OFER et Entreprises innovantes (en%)

Modalités Enquête sur les entreprises innovantes		Modalités OFER	Modes de recrutement	
			Entreprises innovantes	OFER
Dispositifs de médiation	Média (presse, autre)	Annonces dans la presse écrite, autre support	14	7
	Internet	Annonces sur internet, consultation de candidatures sur internet,	5	4
	Organisme privé ou autres médiateurs (colloques, salon, foire)	APEC, cabinets de recrutement, intérim	3	7
	Organisme public y compris organisme professionnel	ANPE, Mission locale, organisme professionnel	9	19
	Écoles, Universités, Centres de formation	Écoles, Universités, centre de formation,	11	3
	Autres	consultation d'annonces presse écrite ou de candidatures sur un autre support que presse écrite ou internet, ou « autre »	1	4
Total Dispositifs de médiation			***43**	**44**
Candidatures spontanées			**4**	**23**
Relations	Professionnelle	Relations professionnelles, personne ayant déjà travaillé dans l'entreprise, chez des fournisseurs, clients, ou chez un concurrent.	47	24
	Amicalement professionnelle			
	Connaissance non professionnelle	Relations personnelles	6	9
	Ami proche non professionnel			
	Famille			
	Ami sans précision			
Total Relations			**53**	**33**

Légende : Dans 43% des recrutements étudiés dans l'enquête sur les entreprises innovantes c'est un dispositif de médiation qui a permis de trouver le bon candidat, dans 44% des cas pour l'enquête OFER.*

L'aspect qualitatif de l'enquête menée auprès des employeurs permet de mieux comprendre comment et pourquoi les différents moyens ont permis de trouver le bon candidat. C'est ce qui va être développé maintenant en s'appuyant sur l'analyse qualitative mais en gardant en regard le traitement quantitatif fait à partir des séquences d'embauche.

On a vu plus haut comment les relations pouvaient être à l'origine de candidatures spontanées avec l'entreprise Nutso. C'est aussi le cas des dispositifs. Quand les relations sont mobilisées, ce sont principalement celles de nature professionnelle. Dans les créations d'entreprises, les ressources mobilisées sont essentiellement trouvées par relations qu'il s'agisse de recrutement (56,4%) ou d'autres ressources comme les financements, les conseils juridiques ou techniques, les locaux (53,5%).

Quand l'embauche s'est faite par le biais d'une relation, il s'agissait dans 61% des cas, d'une relation exclusivement professionnelle, dans 27% des cas d'une relation amicalement professionnelle. La famille et les amis proches ne sont mobilisés pour une embauche que dans 7% des cas. On note que les relations à coloration professionnelle sont plus souvent mobilisées que pour l'ensemble des ressources intervenant dans la création d'entreprise (88% contre 80%).

Les ressources de l'entreprise ne se limitent pas à celles de son fondateur ou de ses dirigeants, ni aux relations d'organisation à organisation. Les salariés de l'entreprise sont eux-mêmes en relation avec d'autres salariés potentiels, en dehors de leur cadre de travail, soit qu'ils aient en commun une formation, un parcours qualifiant, soit qu'ils aient été collègues au cours d'une expérience antérieure, soit enfin qu'ils soient en relation dans des circonstances plus personnelles, ces trois possibilités pouvant se mélanger. L'appel à des candidatures, l'idée d'en faire peut donc émaner des relations personnelles des salariés.

Les relations professionnelles peuvent être celles qui se construisent avec l'université, les laboratoires de recherche ou les écoles de formation. Ainsi dans l'entreprise Aras, la recherche d'un fournisseur aussi bien que le recrutement passent par un contact avec l'école du bâtiment qui a formé le fondateur. Il s'agit alors d'un moyen intermédiaire entre les relations professionnelles et le dispositif au sens où celui-ci n'intervient pas forcément pour trouver des candidats ou aider au recrutement mais parfois simplement pour donner des indications sur la manière de faire, sur les points à prendre en compte.

Ces contacts peuvent aussi susciter des candidatures au sens où les enseignants vont inciter les étudiants à contacter tel ou tel type d'entreprise pour des stages, pour des emplois. Ils peuvent transmettre directement les candidatures ou simplement inciter les élèves à les contacter, quelquefois en mentionnant leur nom, d'autres fois non. Les organismes de formation mettent à disposition des étudiants des listes d'entreprises « bienveillantes » au sens où elles ont déjà eu des contacts positifs, qu'elles ont déjà recruté d'anciens étudiants, connaissant ainsi leurs compétences, leur parcours, leurs qualités.

Une entreprise n'est pas une entité isolée socialement. Elle s'inscrit dans un milieu professionnel composé d'autres entreprises ayant le même type d'objets, de fournisseurs, de sous-traitants, de clients, de prestataires de service type comptables, avocats, cabinets de recrutements, banques, d'organismes publics comme l'URSSAF, le Pôle Emploi, la mairie. Les relations entre entreprises et organisations publiques et privées peuvent être complètement découplées des relations sociales comme souvent avec l'URSSAF par exemple, ou au contraire encastrées dans celles-ci, qu'il s'agisse des relations du chef d'entreprise ou de celles des salariés avec leurs interlocuteurs dans les différentes structures.

Les relations professionnelles sont donc une ressource essentielle des entreprises, ressource qu'elles mobilisent pour l'ensemble de leurs démarches, que ce soit la recherche de financements, de conseils techniques ou juridiques ou la re-

cherche de locaux. Nous avons vu plus haut que les employeurs avaient « sous la main » des candidatures directes qui sont souvent parvenues par le truchement de relations professionnelles. La question maintenant est de savoir comment elles se construisent.

Les relations professionnelles mobilisées sont souvent des relations avec d'anciens collègues de travail (78%). La plupart sont des relations directes (83%), 16% ont nécessité un intermédiaire, 1% seulement deux intermédiaires.

Les relations professionnelles se construisent ensuite au cours de la création (voir partie 3.1.1 page 198) mais aussi de la vie de l'entreprise. Des collaborations avec des dispositifs peuvent aussi s'appuyer et/ou déboucher sur de nouvelles relations professionnelles. Des relations professionnelles peuvent se construire à partir de relations personnelles ou le devenir. La nature et le contenu des relations y compris dans un cadre professionnel évolue au fil du temps. Nous allons essayer de le comprendre à partir de deux exemples, celui d'un magasin alimentaire et celui de l'entreprise Nutso.

Élargir le cercle des possibles : le cas du magasin bio

Nous avons vu plus haut la spécificité de l'usage des relations professionnelles dans le magasin bio, puisqu'elles sont composées majoritairement des clients de l'entreprise. L'histoire des recrutements dans ce magasin depuis sa fondation en 2005 jusqu'en 2009 apporte beaucoup d'éléments d'informations sur la manière dont se construisent les relations professionnelles, dont elles permettent de trouver les candidats retenus, dont elles sont imbriquées avec des dispositifs ou des ressources de médiation. Parmi les séquences d'embauche recensées, on peut en distinguer trois types suivant les moyens mobilisés pour recruter le candidat retenu : par relations directes du fondateur, professionnelles ou non, par dispositifs de médiation, par relations des salariés.

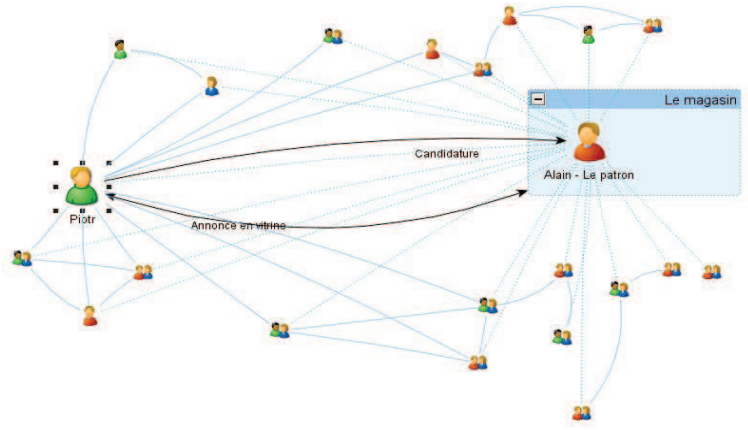


Illustration 17: Le magasin – Embauche par relations directes du fondateur

Les premières embauches au magasin bio s'appuyaient la plupart sur les relations entretenues par Alain avec sa clientèle. Il s'agissait de clients réguliers ou fréquents qui faisaient savoir qu'ils étaient à la recherche d'un emploi au cours d'une des nombreuses discussions informelles qu'Alain entretenait avec sa clientèle, ce qui permettait à celui-ci de les solliciter par la suite, dans la mesure où il les avait trouvés intéressants.

Ce qu'Alain évalue dans les relations avec ces clients, c'est la possibilité de les côtoyer au quotidien, la compatibilité d'humeurs : « *J'ai pas envie que les gens arrivent, comme on dit vulgairement, à reculons. Quand les gens viennent bosser, j'ai plutôt envie de les voir sourire, on se balance deux conneries, on rigole puis la journée démarre. Si c'est pour que tout le monde se fasse la gueule, j'ai pas envie* ».

Certains clients pourtant candidats ne se sont jamais vus proposer quoi que ce soit, surtout ceux qui affichaient un militantisme dans le bio qui ne paraissait pas de bon aloi à Alain pour faire des affaires. A cette époque, Alain s'appuyait sur ses relations privilégiées avec une clientèle de fidèles pour choisir les personnes avec lesquelles il souhaitait travailler.

L'embauche de Piotr est significative en ce sens (voir schéma 17 page 234). Piotr avait vu une annonce dans la vitrine du magasin, fermé pour les vacances. Il s 'est donc représenté à la réouverture, pour apporter son CV.

Alain l'a reçu entre deux rayons, a discuté avec lui et lui a directement déclaré qu'il était intéressé. La discussion a surtout porté sur les conditions de travail : horaires, etc. La confirmation s'est faite dans les trois semaines suivantes. L'intérêt de cette embauche réside dans le fait qu'Alain estime qu'elle s'est faite par relations.

En fait, il considère que c'est le fait que Pascal ait fréquenté le magasin en tant que client qui l'a amené à postuler, oubliant au passage l'annonce dans la vitrine et il a pris la décision de le recruter en s'appuyant sur le fait qu'il avait repéré que Piotr était en bons termes avec une partie de sa clientèle et qu'il habitait sur place, était disponible, qu'il lui semblait que « *c'était quelqu'un avec qui il n'y aurait pas d'histoires* ». Piotr, lui, se rappelle surtout de l'offre d'emploi, de la discussion sur ses expériences antérieures dans le commerce, sur sa disponibilité.

Alain a, la plupart du temps, recruté des femmes, notamment quand il a mobilisé ses relations personnelles ou professionnelles. Les deux premiers recrutements d'hommes se sont mal terminés pour des raisons en partie différentes, mais ayant comme point commun que les deux salariés attendaient plus de la relation avec leur patron qu'une simple relation de travail. Le premier, Hugues, avait été recruté par l'intermédiaire de sa mère, bonne cliente du magasin, un « *type taciturne, atteint de la maladie de Chrone : tu le croises la nuit, il te fait peur* ». Et puis ça a mal tourné, il a reproché à Alain de ne pas avoir pris de ses nouvelles après une opération; ce que ce dernier avait pourtant fait mais auprès de sa mère.

> *« Je lui ai dit et d'une j'en ai pris par ta mère et de deux, je suis ni ton frère, ni ton père, ni ton cousin, je suis ton patron, alors… » « Avec les gens avec qui je travaille, j'aime avoir une relation conviviale mais sous-jacent que il y ait quand même une certaine hiérarchie. Je pense qu'on peut associer les deux,*

ce côté convivial, t'as des emmerdes, ça va passer, on discute un peu des choses de la vie. Mais en dehors de ça, quand y'a des choses à faire, quand moi je dis, ça faut que ça soit fait, j'aime bien que ça le soit. Lui, je pense qu'il n'était pas suffisamment finaud pour ça. C'est très subtil ça », explique Alain.

Le deuxième, Kévin, avait été recruté suite à une candidature spontanée déposée à la caisse en tant que client, puis un entretien avec Alain, dans le café voisin, où il avait tenu à préciser qu'il était homo, se rappelle celui-ci.

Et puis *« Il m'a bousillé l'équipe en place parce qu'il a voulu être le chef suprême du magasin, quelqu'un d'assez caractériel. ça tombait assez bien, parce que j'étais dans une phase de ma vie où j'allais pas très bien non plus moralement, ce qui m'a permis de lui laisser les coudées franches. C'est très pervers, par contre. Je l'ai laissé un peu maître du truc. Mais j'avais toujours un œil averti même si moralement j'étais pas bien, pas bien du tout. Il est resté dans le magasin un an et demi, où il s'est passé pas mal de choses, bien et beaucoup moins bien. Au bout d'un moment il a tiré trop sur la corde.*

Le jour où je me suis marié, deux jours après, il est venu me dire : « je peux plus continuer à travailler dans le magasin, je veux pas que Olivia travaille ici ». J'ai répondu qu'il poussait un peu loin. Et ce jour là, il m'a pété un câble et j'ai dit : « qu'est-ce que tu veux ? » Kévin a répondu : « t'as qu'à me licencier ». C'est ce que Alain a fait immédiatement, lui intimant l'ordre de quitter le magasin, le préavis étant payé mais non effectué. *« Les filles qui restaient étaient là avaient l'impression qu'elles n'y arriveraient jamais sans lui. Il avait pris [de l']ascendant sur elles ».*

Ce hiatus entre relations professionnelles et personnelles s'est reproduit dans certaines autres embauches faites par Alain au départ, notamment celle de Joëlle, faite par l'intermédiaire du cabinet d'assurances voisin du magasin. Joëlle avait beaucoup apprécié le côté amical des relations avec Alain dans le travail. Elle a moins apprécié l'arrivée de la nouvelle compagne puis épouse de celui-ci, allant jusqu'à une altercation physique avec celle-ci. Finalement Joëlle a préféré partir.

Les premières embauches d'Alain étaient basées sur un type de relations à la fois amicales et professionnelles, l'objectif du fondateur de l'entreprise étant essentiellement de maintenir une bonne ambiance dans le magasin qui était à ce moment le cœur de son existence.

Les difficultés rencontrées avec Hugues, puis Kévin et à un moindre degré Joëlle, ont conduit Alain à envisager d'autres modes de recrutement comme le raconte son épouse. Olivia travaillait dans la presse, elle vendait des espaces publicitaires dans un journal d'annonces et c'est en prospectant des entreprises qu'elle a rencontré Alain. Au départ elle a convaincu Alain de diffuser des offres d'emploi par ce biais « *je l'ai fait pour l'aider, mais on ne le refera plus, parce que c'est du tout venan*t ».

> *« Je préfère des gens plus motivés, qui connaissent le magasin, ça nous prend peut-être plus de temps que d'avoir des gens complètement paumés. Le caractère bio a toujours une connotation baba cool et on se retrouve avec des candidats et des candidates complètement marginaux, des gens qu'il ne faut pas mettre dans un magasin. J'avais essayé la presse traditionnelle, la Dépêche et j'avais essayé un gratuit, et j'ai eu des tordus. Pourtant j'avais bien spécifié ce qu'on voulait, mais j'ai eu des tordus quand même ».*

Olivia déclare préférer *« l'affichage extérieur ça concerne effectivement des gens qui nous connaissent de près ou de loin, ça peut être un voisin, une cousine. Et ça a marché ».* Et surtout elle a mis en place des procédures plus formelles.

> *« Le recrutement de Piotr, c'était par recommandation, donc Alain ne m'a même pas demandé… Alain m'a dit là on a un besoin, on a étudié le besoin, la possibilité d'embaucher mais le recrutement en soi, le recevoir et regarder si ça allait par rapport au profil, là ça s'est fait vraiment par recommandation, dans la plus grande confiance et c'est pas du recrutement. En fait c'est une forme de recrutement mais bon… moi je ne suis pas d'accord pour ce genre de recrutement mais après c'est mon mari qui décide, c'est le patron quand même.*
>
> *Il s'est avéré que ça s'est bien passé, que Piotr, on en est content, lui il a l'air content de son travail donc ça va. Mais même si on connaît la personne, on croît la connaître, on la connaît dans un certain contexte. Mais on était un peu bousculés bon moi j'ai lâché. Mais si c'était à refaire, ce qui est arrivé d'ailleurs puisque Ulrika était connue par Alain je lui ai fait le recrutement classique. Je veux quand même un entretien de recrutement, une procédure de recrutement ».*

Olivia a un rôle à jouer dans l'entreprise, dont elle est désormais salariée. L'entreprise n'emploie pas de commercial, ce qui était sa fonction auparavant, ni de

formatrice, ce qu'elle revendique aussi. Elle ne s'occupe pas de la gestion des fournisseurs, ni de l'administration ou de la comptabilité. La fonction ressources humaines dans une entreprise de neuf salariés est limitée. Le fait de mettre en place des procédures lui donne une envergure plus importante. Mais Olivia explique bien que c'est son mari, « le capitaine de la galère » qui décide. Elle intervient pour cadrer, préciser le contenu du poste, donner son avis.

De fait, le mode de recrutement d'Alain a changé à peu près à cette période là, quand il a estimé qu'il fallait se professionnaliser. C'est aussi le moment où Alain pouvait moins s'appuyer sur des relations personnalisées avec sa clientèle, où il souhaitait éviter les écueils des premiers recrutements. Les annonces dans la presse ont été une première tentative, comme les affiches dans la vitrine mais aussi le fait d'accepter des candidats portés par des dispositifs de médiation. Il ne s'agit pas alors de rechercher des candidats par ce biais mais d'accepter ceux qui arrivent par cet intermédiaire, celui-ci apportant en l'occurrence une aide financière à un moment où le magasin avait besoin de personnel sans avoir encore atteint un chiffre d'affaire suffisant. Le premier cas a été l'embauche d'un jeune homme en contrat de professionnalisation pour un BTS en alternance, management des unités commerciales. C'est le candidat qui a sollicité l'entreprise non sur la suggestion de l'organisme de formation mais d'un autre employeur, lié au magasin par un investissement, et qui avait suggéré cette piste sans servir d'intermédiaire. Pour Alain, la prise en charge financière du contrat a été une aubaine qui lui a fait choisir ce candidat, Stéphane, plutôt que Gaëlle, qui avait postulé au même moment et dont l'embauche a été repoussée de plusieurs mois.

Dans le deuxième cas, il s'agissait d'une cliente régulière qui avait déjà demandé plusieurs fois à Alain si un poste était disponible. Il ne lui avait rien proposé. Elle est revenue en proposant un stage que lui suggérait de faire l'ANPE, stage de plusieurs semaines n'impliquant pas de coût pour l'employeur mais lui permettant de se « remettre dans le bain après plusieurs années à élever ses enfants ». En fait,

Renée était en formation de re-mobilisation de chômeurs, elle était donc (faiblement) rémunérée par l'État pendant ce stage. L'opportunité d'une économie de coût tout en ayant une personne de plus disponible a fait changer Alain d'avis et il a accepté de la recevoir. Après le stage un CDD de trois mois lui a été proposé.

Dans le troisième cas, un jeune apprenti en commerce qui souhaitait changer d'entreprise et qui était client du magasin s'est présenté un soir. Il a présenté les avantages de l'apprentissage en termes financiers et a été rappelé quelques jours plus tard par Olivia après vérification avec le comptable.

Dans ces trois cas, il y a eu intervention d'organismes ou dispositifs de médiation (les organismes de formation) non pour rechercher des candidats ou les évaluer mais pour rendre un candidat plus attractif que les autres en mobilisant une aide financière directe ou indirecte. Alain n'était plus, dans ce cas, centré sur l'évaluation des qualités relationnelles des personnes mais uniquement sur l'aspect financier qui constituait à ce moment sa priorité.

Pourtant, Alain a ensuite choisi de renoncer à ce type d'aide, assimilant même le type de contrat ou de dispositifs permettant l'embauche aux défauts des candidats. Les contrats des trois candidats en question ne se sont pas déroulés comme prévu. Le premier s'est révélé un salarié très agréable, très apprécié sur un plan relationnel mais dont l'investissement était relatif et qui faisait passer avant tout la découverte de la vie estudiantine, arrivant fréquemment en retard et pas toujours « très frais ». Finalement, son contrat n'a pas été renouvelé, ce qui l'arrangeait car il souhaitait partir en Argentine. La deuxième a « osé » poser des congés à Noël, sacrilège dans le commerce de détail, ce qui a conduit l'employeur à lui signifier qu'il ne lui proposait finalement pas de renouvellement non plus. Le troisième a été surpris dérobant de la marchandise de manière régulière et n'a pas terminé son contrat.

Alain a renoncé à ce type d'embauche, les associant à des difficultés, à une

moindre implication des salariés, à des personnes ayant besoin d'être encadrées, formées.

Le chiffre d'affaire de l'entreprise augmentant de manière considérable, l'aide financière ne paraissait plus assez importante pour rendre ces embauches attractives. Il est revenu à son mode de recrutement par ses contacts directs avec la clientèle, par exemple pour embaucher une aide comptable. Et il a commencé à développer un autre mode de recrutement qui est devenu essentiel pour les dernières embauches : la cooptation par les salariés. C'est ainsi qu'il a recruté les derniers arrivés : Wendy, Xantia, Yolande, Charles ou David.

Wendy a inauguré cette procédure. Alain souhaitait recruter une personne plus âgée que l'ensemble de l'équipe pour répondre à certaines critiques de sa clientèle. Ulrika l'a fait savoir à une de ses anciennes collègues, toujours en poste dans une grande surface de jardinage. Un entretien a eu lieu et elle a démissionné pour prendre son poste.

Xantia était venue faire des courses au magasin quand elle a rencontré Irène, une ancienne collègue qui occupait un poste de responsable adjointe du magasin. Esthéticienne de formation, Xantia travaillait dans une grande surface de produits de beauté. Elle avait envie de changer de poste, mais n'en a pas parlé tout de suite par peur que l'information ne circule par les fournisseurs jusqu'à son employeur avec lequel elle craignait des tensions. Mais elle a réfléchi, est revenue, Irène lui a présenté Alain, qui lui a parlé du projet de salon d'esthétique. Le courant est bien passé entre eux. La décision était sans doute prise, même si Olivia est allée l'observer sur son lieu de travail, histoire de l'évaluer.

Quelques mois plus tard, Xantia a proposé la candidature de Charles, un de ses anciens collègues et amis quand un poste s'est libéré. Il a été embauché. Charles a parlé de David, un ami d'enfance qui est aussi en poste aujourd'hui.

Yolande a été embauchée pour un CDD de 15 jours l'été par l'intermédiaire de

Pascal, ami de ses parents.

La cooptation de nouveaux salariés par ceux qui sont déjà en poste est un des moyens de recruter par relations. La différence avec les recrutements précédents est que les relations ne sont pas directement celles d'Alain, le fondateur, ce qui permet d'élargir le cercle des candidats à d'autres horizons, limitant ainsi l'impact d'un éventuel conflit sur la clientèle proche, mais présente aussi l'avantage de ne pas faire porter sur Alain l'engagement dans la relation. C'est le salarié qui a recommandé un collègue ou un ami qui s'en porte garant, c'est lui qui sera aussi son relais dans les premiers temps de l'embauche, qui facilitera son intégration, ce que décrivaient Fernandez et Weinberg à propos des employés de la banque qu'ils avaient étudiée (Fernandez et Weinberg 1997). Une relation directe se nouera avec Alain mais le nouveau salarié aura moins l'impression d'être un proche, attendra sans doute moins en retour. C'est en tous cas ce qu'espèrent Alain, et aussi Olivia. De fait, ces derniers recrutements se sont bien déroulés, n'ont pas débouché pour l'instant sur des problèmes particuliers.

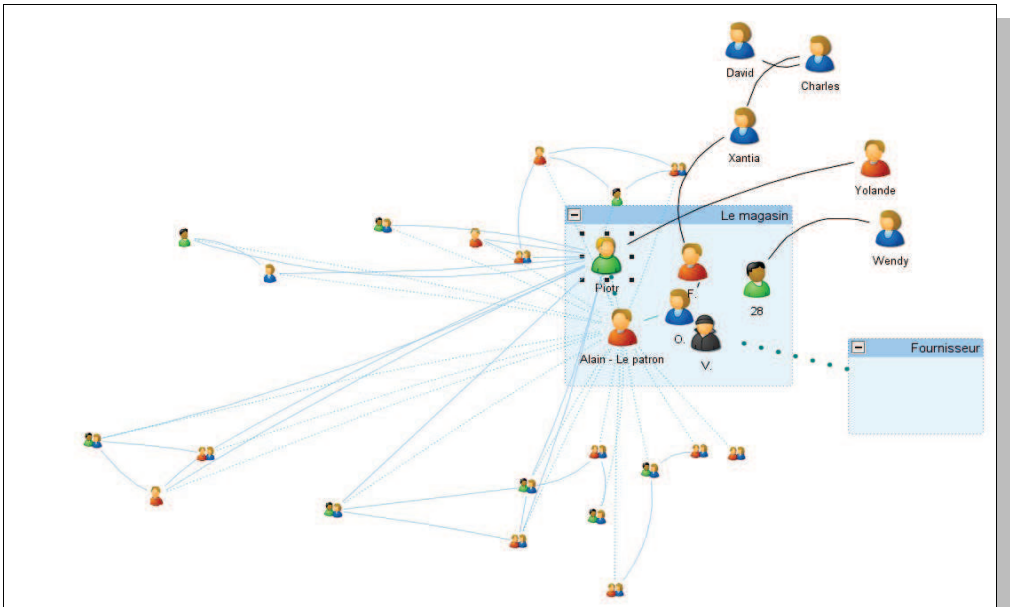


Illustration 18: Le magasin – Temps 3 - Les embauches par cooptation

On voit là comment les relations peuvent être mobilisées différemment dans une entreprise suivant qu'elles constituent uniquement le moyen de trouver des candidats ou le moyen de les connaître, le mode de décision. Mais surtout, le cas du magasin montre l'importance des relations non de l'employeur mais des salariés de l'entreprise dans le recrutement, non seulement aux phases d'information sur une vacance de poste mais aussi dans l'appui d'une candidature et dans les critères de choix. Cela me semble tendre à prouver que ce ne sont pas des relations professionnelles ou personnelles avec des personnes en position de prendre une décision de recruter qui vont le plus souvent intervenir dans les recrutements mais plutôt de personnes ayant des postes au moins équivalents.

Par ailleurs, le rôle des dispositifs est ici mis en évidence sur un autre registre que la recherche de candidats, ou leur évaluation. Il s'agit au contraire de limiter celle-ci en proposant une aide qui les rende plus attractifs que leurs concurrents. La mise en relation a lieu par relation ou candidature spontanée mais elle n'est validée par l'employeur que parce qu'intervient un tiers fournissant un argument.

Construire des relations professionnelles : le cas de Nutso

Nutso est une entreprise créée en 2003 dans le domaine de l'électronique, par une équipe de 4 personnes issues de la même entreprise, à l'occasion du rachat de celle-ci par un plus grand groupe et du départ de son fondateur.

Entre 2003 et 2010, l'entreprise est passée de 4 à 35 personnes. Nous allons voir comment se sont déroulées ces embauches à partir du récit fait le fondateur gérant de l'entreprise, en charge des recrutements.

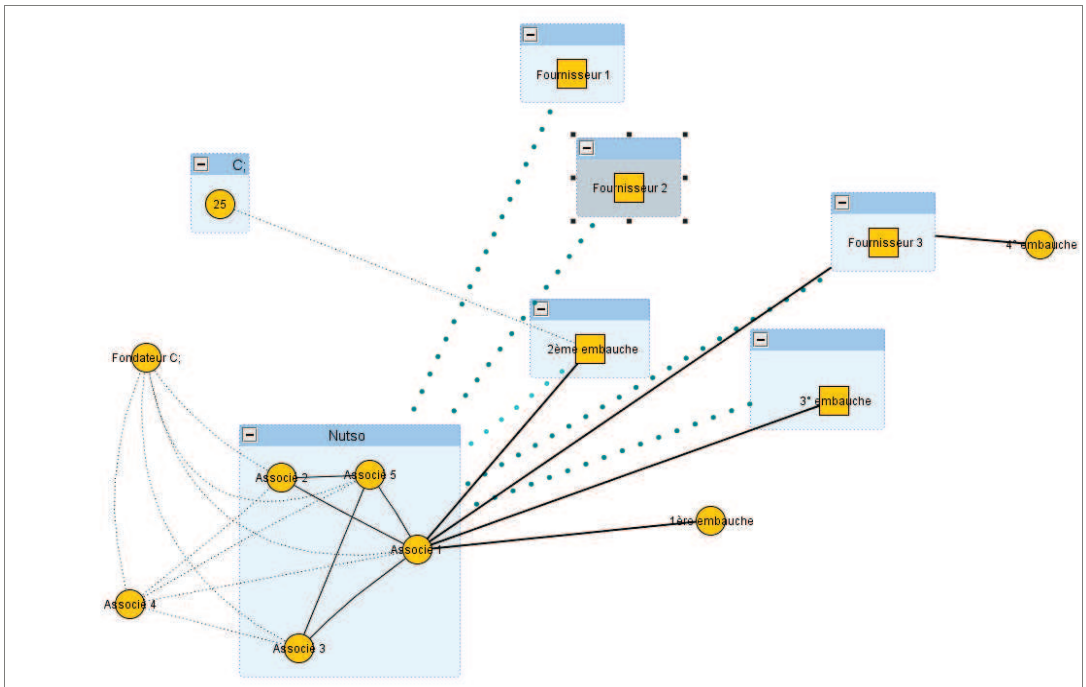


Illustration 19: Entreprise Nutso : les premiers recrutements

La première embauche, c'était une jeune fille en contrat de qualification en gestion, un BTS. Il l'avait embauchée suite à une rencontre dans le village où il habite, à un « apéro » :

> *« On recherchait quelqu'un, et puis en discutant comme ça, complètement informel, quelqu'un m'a dit, tiens j'ai ma fille qui cherche quelque chose. Ça m'a fait réfléchir, j'en ai parlé avec les associés, parce que dès que je recule, eux ils avancent. Dès que je ne suis pas sûr de moi, je leur demande et ils me disent pourquoi tu te demandes ». Et elle a été embauchée.*

Dans ce cas, le fondateur a été sollicité par une relation rencontrée hors du travail et il n'y a pas eu de diffusion d'offres, de recherche de candidat, de définition de poste. La jeune fille voulait faire sa formation en gestion et cherchait une entreprise d'accueil. Le poste a été défini par rapport à ce projet.

La deuxième embauche, c'est un commercial en 2004 pour ouvrir une agence à Paris.

« *On le connaissait depuis longtemps, il distribuait des produits de C puis de*

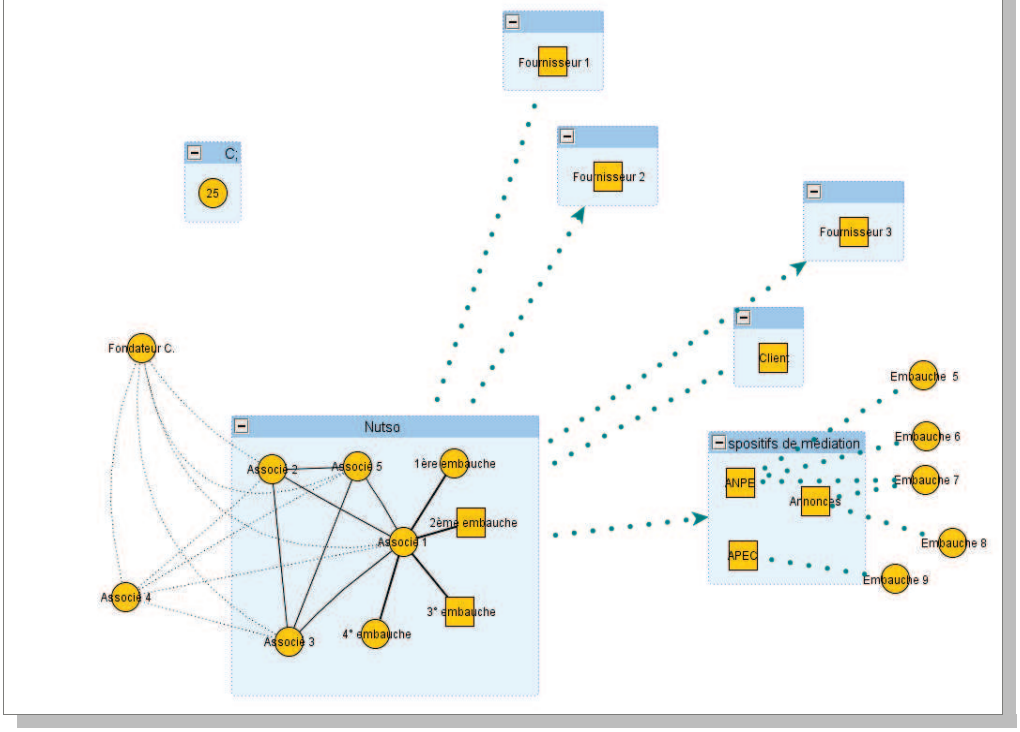
Nutso, mais sa boîte allait être revendue par le dirigeant, il cherchait autre chose. On l'a embauché. On le connaissait, on connaissait sa valeur, on savait pourquoi il quittait cette entreprise, ça allait ».

Dans ce cas, il s'agit d'une embauche par relations professionnelles qui s'est faite à l'occasion d'une opportunité, en l'occurrence le fait qu'un commercial avec lequel ils avaient déjà l'habitude de travailler soit disponible. Le poste se crée sur cette opportunité, il n'est pas diffusé, il n'y a pas de sélection, juste un accord entre les parties sur ce qui est attendu. Dans ce cas, il n'y a pas eu de recherche de candidats, ni de moyens mobilisés de diffusion. (voir illustration 19 page 243)

Après les premières embauches, les recrutements suivants se sont faits par annonces *:*

« j'ai choisi des annonces gratuites, l'APEC, Pôle Emploi de maintenant. Et on en parlait à nos clients. Ou quand on allait faire une installation, une démo, un truc comme ça, on disait tiens, sachez qu'on recherche. Et donc les gens qu'on avait en face, ils postulaient chez nous. (voir page 244 illustration 20).

Illustration 20: Entreprise Nutso : temps 2 : solliciter des dispositifs de médiation ou les fournisseurs



L'entreprise recherche des candidats, en utilisant des dispositifs de médiation génériques, type service pour l'emploi ou APEC, car elle n'a pas sous la main les ressources suffisantes en candidatures directes. C'est le moment où les fondateurs n'ont plus en tête de candidats potentiels, ils ont toujours des relations avec les fournisseurs, sous-traitants et font connaître leurs propositions mais ces relations ne sont plus directes, il s'agit de relations d'entreprise à entreprise dans le cadre des nouveaux chantiers de la nouvelle entreprise. Ils ne peuvent plus s'appuyer complètement sur la précédente et la reconnaissance de la nouvelle n'est pas encore suffisante. C'est la phase de découplage.

Puis, au fil des chantiers et des collaborations, les relations professionnelles se nouent et suscitent suffisamment de candidatures. Mais il y a aussi un effet de réputation dans le milieu qui permet à des professionnels de s'intéresser à l'entreprise y compris en dehors de relations professionnelles ou d'occasions de rencontre comme les chantiers. Cela fonctionne pour des postes techniques mais pas pour les postes commerciaux ou de gestion qui nécessitent de mobiliser des dispositifs, paraissant plus difficiles à pourvoir pour le créateur.

Là ça fait un moment qu'on recrute sans passer d'annonces, parce qu'en fait la notoriété de Nutso fait que les gens qui sont intéressés par ce domaine et donc on a une liste d'attente de candidats, parce qu'on est bien identifiés, pour les postes techniques. Et les gens qui sont passionnés par [la spécialité de l'entreprise] le savent. Pour les commerciaux, là c'est très chaud, on diffuse des annonces, c'est un peu plus difficile parce qu'on est moins habitués quoi.»

Le recours à des dispositifs paraît plus couteux en temps à l'employeur qui explique ainsi sa préférence pour un fonctionnement par relations, très exactement par cooptation de gens connus des salariés de l'entreprise.

« Là on recherche un responsable d'agence, uniquement par réseau. Là les gens que je connais depuis longtemps, je leur dis voilà, on recherche un responsable d'agence. Parce que il faut être économe de notre temps. Sur une annonce, on va recevoir des centaines de cv qui n'ont rien à voir. On essaie de le faire autrement, par le bouche-à-oreille, on est un peu plus sûrs de la cible. Parce que nous on ne recrute pas tous les jours, on n'est pas une usine à recruter. Dans les recrutements actuels, c'est « uniquement du réseautage », notam-

ment par les salariés de l'entreprise qui font passer des contacts de gens qui souhaiteraient rentrer. Et l'entreprise a des listes d'attente. « Par exemple il y a des salariés qui ont attendu deux ans avant d'entrer à Nexio ».

L'employeur associe ce mode de recrutement à une réussite qu'il mesure de la manière suivante :

On a 100% de stabilité de l'effectif depuis 2006, sauf ceux qui sont partis chez des clients.

Pourtant ce mode de recrutement présente des limites notamment quand il s'agit d'élargir l'effectif en intégrant des personnes de profils différents. Même si l'entreprise est à la pointe de l'innovation dans un domaine technique très particulier, elle n'entretenait pas de relations avec les laboratoires de recherche spécialisés dans le domaine. Son fondateur n'est pas issu de ce milieu, pas plus que ses collègues. Il explique :

« Je ne suis pas du sérail des laboratoires de recherche donc je savais pas comment rentrer, on m'a dit d'aller voir le L [laboratoire spécialisé dans son domaine]*, mais comment j'allais faire, j'allais pas aller au L., taper à la porte et demander M. L. En fait ça c'est fait progressivement ».*

La relation avec ce milieu s'est nouée progressivement :

« En 2006, il y a eu un projet dans les pôles de compétitivité ce qui a fourni une opportunité d'entrer en contact. Autour de la table il y avait des entreprises qui nous connaissaient. Les gens ont dit : attendez, on peut pas faire un projet [dans ce domaine] sans qu'il y ait Nutso qui soit dedans. En plus ils se réunissaient à la pépinière où on était hébergés. Ils sont venus nous chercher, on était juste à côté. Et on a participé à ce projet. Et de là on a commencé à avoir des relations avec les laboratoires de recherche, le L. et l'école d'ingénieurs.

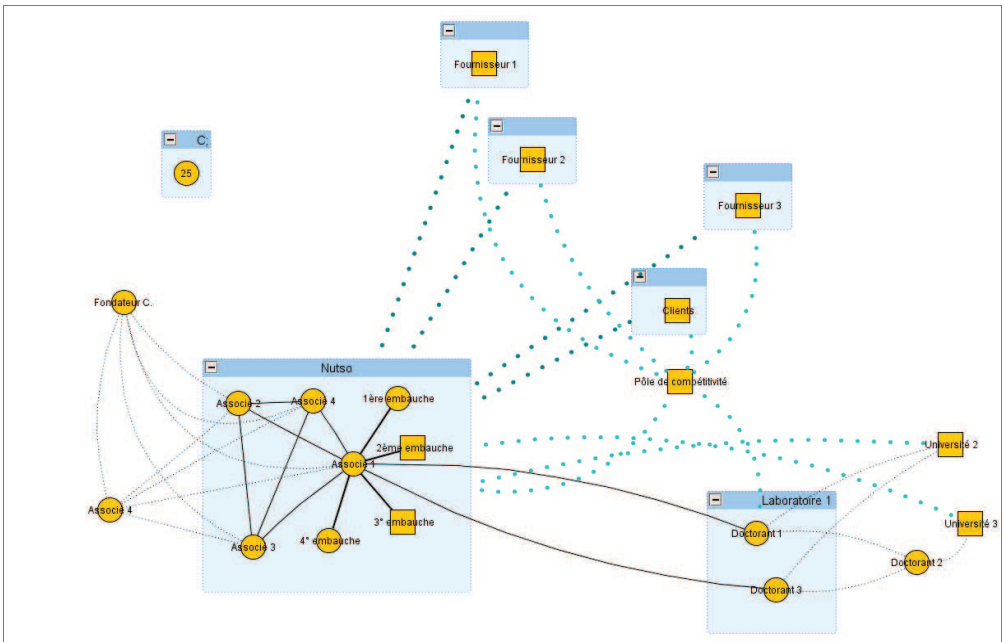


Illustration 21: Entreprise Nutso : l'ouverture sur le monde de la recherche et le recrutement de doctorants

C'est un projet qui nous a beaucoup aidé au niveau notoriété. Ça nous a fait mieux connaître et ça a attiré des candidats qui venaient des très grandes entreprises et qui étaient intéressés par le projet de Nutso parce qu'il était dans un domaine et qu'ils voulaient continuer leur spécialisation dans ce domaine. On a embauché quelques personnes de l'extérieur qui ont essaimé. Là on a maintenant on a 7 ou 8 docteurs, et du coup ça c'est maillé rapidement et on travaille par exemple avec l'université de L, un labo mixte CNRS et université, avec l'université de B, d'Espagne. Sur le projet il y a eu deux thèses mais pas dans l'entreprise mais les gens de Nutso ont travaillé dessus ».

Depuis, il y a eu des embauches liées à ces collaborations. *« Par exemple le dernier c'est quelqu'un qui allait être embauché en post-doc, mais comme c'était pas très bien payé on l'a embauché pour continuer sur son domaine mais en étant employé de Nutso, avec une aide du Crédit Impôt Recherche. C'était quelqu'un qui avait fait sa thèse dans une spécialité et nous on commençait une activité exactement dans sa spécialité. En fait il devait rentrer dans un labo de recherche où on lui proposait un post doc mais c'était super compliqué et donc on lui a proposé d'être embauché ».*

Le schéma 21 page 247 montre comment se noue la relation avec un milieu exogène, par l'intermédiaire de relations professionnelles (les sous-traitants) ce qui a deux conséquences : faire connaître l'entreprise en dehors de son cercle direct

de clientèle, lui apporter une reconnaissance, lui ouvrir les portes d'autres laboratoires, d'autres universités mais aussi donner au recruteur des occasions de rencontre de candidats potentiels qui débouchent sur des embauches.

Le cas de l'entreprise Nutso montre la construction d'un réseau de relations professionnelles avec des fournisseurs, des sous-traitants, des clients mais aussi des laboratoires de recherche, ou organismes de formation. Il permet aussi de poser une question intéressante. Ce réseau existait déjà, les fondateurs de l'entreprise étaient intégrés dans ce milieu professionnel, reconnus depuis de longues années. Les fournisseurs n'ont pas fondamentalement changé, pas plus que les sous traitants ou les clients. Les laboratoires de recherche sont les mêmes. Pourtant la mobilisation des relations pour recruter ne s'est pas faite de manière linéaire.

Au moment de la phase de création, les fondateurs pouvaient s'appuyer sur leurs propres relations professionnelles, récentes, toujours actives, liées à leur expérience immédiate. Le passage dans une autre entreprise nécessite d'une part de revalider ces relations, de les re-situer dans le nouveau cadre, mais aussi de les élargir. Toutes les relations existantes ne sont pas forcément mobilisables. Il faut des occasions de rencontre, de contacts pour le faire. Atteindre le directeur du laboratoire spécialisé dans le même domaine ou un chercheur est très facile, par internet ou par l'intermédiaire d'un des sous-traitants par exemple. Pourtant cela s'avérait impossible pour le responsable de l'entreprise, qui « *ne se voyait pas le faire* ». Il a fallu des réunions communes, des lieux d'échanges pour que cette relation se crée.

Un milieu professionnel constitue un cercle mais les relations n'existent pas uniquement parce qu'elles sont possibles, pour qu'elles existent il faut qu'elles soient probables, c'est-à-dire qu'il y ait des occasions pour qu'elles se construisent : lieux, événements, moments, ou des intermédiaires.

Faire appel à des professionnels

Tableau 3.7: Dispositifs et ressources utilisés pour les recrutements et efficience

Dispositifs et ressources de médiation utilisés	%	Efficience de la ressource
Média (papier, tv, radio)	30,1	98%
Internet	10,9	88%
Organisme privé	5,8	89%
Organisme public	16,0	96%
Écoles, Universités, centres de formation	24,4	63%
Organisme professionnel	3,8	100%
Autre médiateur humain	,6	100%
Colloques, foires, salons	,6	100%
Candidatures spontanées	7,7	42%
Total n=250	100,0	83%

Légende : Dispositifs et ressources utilisés pour les recrutements et efficience

*Lecture : *Dans l'enquête sur les entreprises innovantes, 16% des séquences d'embauche ont eu lieu par l'intermédiaire d'organismes publics et elles ont été considérées comme efficientes dans 96% des cas. Source enquête sur les entreprises innovantes -khi-deux pour l'efficience = 38,072, ddl=8*

Dans l'enquête sur les entreprises innovantes, 250 séquences de recrutement ont été identifiées. Nous avons vu dans le tableau synthétique n° 3.6 page 230 que les moyens ayant permis l'embauche étaient dans 53 % des cas des relations, dans 43% des dispositifs.

Le tableau 3.7 précise le type de dispositifs et ressources utilisées pour trouver le bon candidat par les entreprises de l'enquête sur les entreprises innovantes. L'utilisation d'annonces est la première ressource de médiation utilisée (30,1%), avec internet (10,9%).

Les dispositifs se répartissent entre le service public (ANPE, Missions locales) (16%), organismes privés (cabinets de recrutement, intérim 5,8%), les écoles, uni-

versités, centres de formation qui sont prédominants dans l'innovation (24,4%). Dans l'enquête sur les entreprises innovantes, la variable efficience permet d'avoir une idée de l'efficacité du mode de recrutement utilisé. Une ressource que l'enquêté décrit spontanément comme non efficiente, est codée comme telle. Toutes les autres sont considérées par défaut comme efficientes. Sur l'ensemble des séquences de recrutement faites par un dispositif, le taux d'efficience est de 83%. Il est plus élevé pour les annonces classiques ou internet, pour les organismes publics et surtout il est beaucoup plus faible pour les écoles, universités, centres de formation.

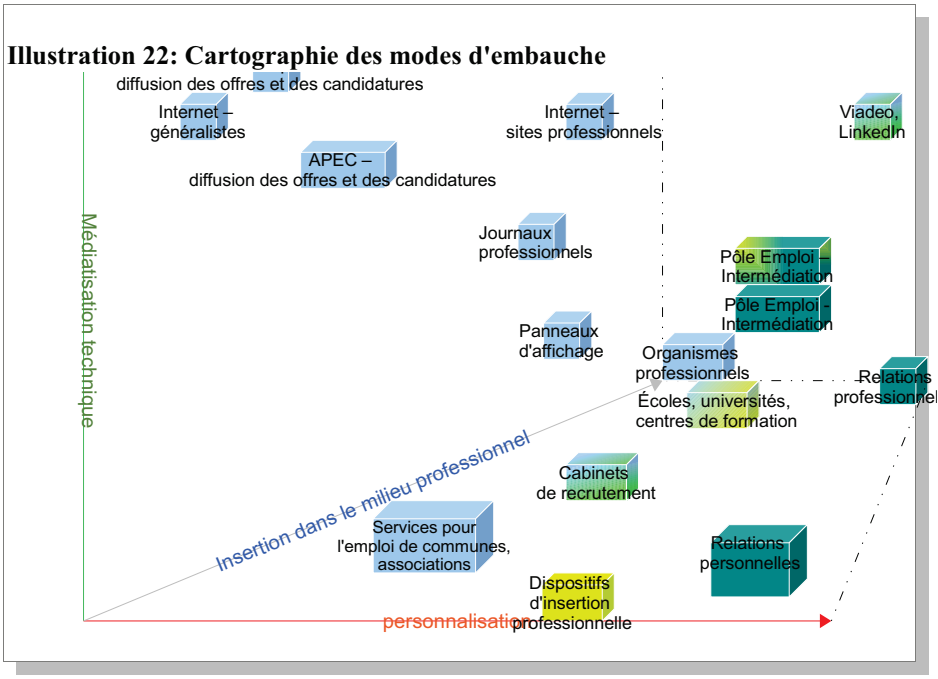
Cela rejoint l'exemple du magasin cité plus haut ou d'autres comme l'entreprise Espoir.

> *« Les premiers commerciaux ont été recrutés en apprentissage. « On s'est plantés parce que c'est des jeunes étudiants, il n'y avait pas une grosse structure pour les encadrer. Au bout de deux trois mois, ils s'aperçoivent que s'ils ne se lèvent pas un matin, personne s'en rend compte et après c'est fini. On voulait faire comme ça parce qu'on n'avait pas de sous pour payer des gens à plein temps »,* explique le fondateur.

L'utilisation de centres de formation comme modes de recrutement par défaut, pour faire des économies ne peut permettre de remplacer des salariés autonomes, qualifiés sauf exception puisque les personnes recrutées sont en formation, ont besoin d'être encadrées. Un des facteurs explicatifs des modes de recrutement par les employeurs est le coût. Quand cette variable conduit à faire des choix par défaut, cela peut déboucher plus souvent sur des échecs de recrutement.

L'intérêt de ces exemples est aussi de montrer que les dispositifs n'interviennent pas toujours de la même façon. La classification adoptée pour cette recherche est la suivante : l'enquête qualitative amène à constater des différences entre les différents moyens de mises en relation entre employeur et salariés en fonction de trois facteurs : le degré de personnalisation, le degré d'informatisation et le lien avec le milieu professionnel. Le schéma 22 propose une visualiser la ré-

partition des différents moyens suivant ces critères.



Légende : Les différents modes d'embauche sont ici positionnés suivant leur degré d'informatisation (axe médiatisation technique), la part des relations interpersonnelles avec les employeurs et les salariés (personnalisation) et leur intégration dans un milieu professionnel (axe z).

Les relations personnelles ou professionnelles sont les moyens de recruter les plus personnalisés à l'opposé des annonces papier ou internet. Les écoles, organismes sont plus inscrits dans le milieu professionnel que les services pour l'emploi des communes par exemple. Les sites internet s'appuient sur une médiation informatique que ne proposent pas les dispositifs d'insertion professionnelle. Certains organismes sont présents sur plusieurs registres tels l'APEC ou l'ANPE - Pôle Emploi. Ainsi déposer une offre d'emploi sur le site internet de ce type d'organisme, et recevoir des candidatures ne peut être analysé de la même manière qu'établir une relation personnalisée et durable avec un conseiller qui va présélectionner des candidatures adaptées et préparer directement les candidats. Entre les

deux extrêmes, l'ANPE - Pôle Emploi et l'APEC proposent différents services plus ou moins personnalisés ou automatisés ce qui rend peu pertinent une classification d'office dans un registre de dispositifs génériques ou de sur-mesure. De la même manière, l'existence dans les deux structures d'équipes spécialisées par secteur professionnel peut leur donner une place importante dans une filière par exemple.

La question se pose aussi pour les cabinets de recrutement qui peuvent être spécialisés dans un domaine d'activité ou entretenir des relations durables avec une entreprise, tout comme ils peuvent être sollicités sur des recrutements moins spécifiques.

Enfin l'usage d'internet aujourd'hui ne peut constituer une catégorie pertinente dans la mesure où il existe des outils très différents disponibles sur internet depuis la diffusion d'offres jusqu'à la mise en relation personnalisée par des job boards (Fondeur 2006), internet étant plus un vecteur de communication avec effet accélérant qu'un outil à part.

Il resterait à traiter des fameux réseaux sociaux professionnels numériques comme Viadeo ou LinkedIn, sur lesquels des études sont en cours. Mais au moment de la réalisation de l'enquête de terrain les interlocuteurs ne les ont pas mentionnés, si ce n'est le DRH de la grande entreprise, VD qui signalait sa présence sur ces sites pour faire une veille sur les débats RH et le fondateur d'une entreprise d'informatique, Mondo, qui indiquait avoir utilisé LinkedIn pour en savoir plus sur un candidat, non pas sur son parcours, mais sur sa manière d'interagir avec d'autres internautes sur des hubs spécialisés, sur le type de réponses qu'il apportait. Il s'agissait pour lui de « savoir à qui il avait à faire », en observant le comportement d'un candidat dans un collectif virtuel, tout comme un autre employeur était allé voir un salarié en situation dans le magasin où il travaillait avant de le recevoir.

Les dispositifs personnalisés : entre relations et médiations

A la frontière entre les recrutements par relation et ceux par dispositifs de médiation, on trouve les relations privilégiées qui peuvent se nouer entre une per-

Tableau 3.8: Faire appel à un intermédiaire : de la difficulté à se faire comprendre... (Source Blacksad – Canales et Guarnido 2000)

sonne employée par un dispositif et un employeur. Le ou la conseillère intervient alors au nom de l'institution ou de l'organisation qui l'emploie mais c'est la répétition des occasions de travailler ensemble qui va créer un lien personnalisé avec l'employeur, lien qui peut parfois se découpler de la structure notamment quand le conseiller d'un cabinet de recrutement va changer d'employeur.

La relation qui se noue est d'ordre professionnel. Du point de vue de l'employeur, la conseillère comprend bien ses attentes et est très sélective sur les profils transmis. L'interaction personnalisée amène sans doute l'employeur à prendre en compte la pré sélection effectuée par la conseillère et peut-être à prendre en compte des profils auxquels il n'aurait pas pensé.

> *GD-Cart - « Un autre commercial a été embauché en Septembre 2007 et il est toujours d'active chez GD- Cart . Il a utilisé pour ce cas un très bon contact, une femme qui est bien, qui comprend, qui s'implique dans la compréhension des métiers et puis qui est très sélective sur la sélection des profils qui est à l'ANPE, qui lui a proposé plusieurs profils intéressants sur plusieurs postes possibles ».*

C'est aussi ce qui peut se passer avec des conseillers de cabinets de recrutement qui vont développer une relation de clientèle privilégiée au fil des années,

Le fait de recruter par relations est alors assimilé à du bricolage par rapport à un mode de fonctionnement plus professionnel qui ferait appel à des techniques de ressources humaines.

La tentation peut être alors de faire appel à un cabinet de recrutement non pour rechercher des candidats ou les sélectionner mais pour vérifier si le choix déjà fait par les responsables de l'entreprise est adéquat. Il donne aussi une caution professionnelle au processus. Ainsi dans l'entreprise Linett, « t*ous les candidats à l'embauche passent des tests dans le cabinet de recrutement (Vidal) », m*ême lorsque les recrutements cités s'appuient sur des relations professionnelles comme pour un *«contrôleur de gestion, Amie d'une membre de la famille du directeur commercial qui travaillait auparavant à la BNP (stage financier) », ou « un brésilien*

d'origine française rapatrié de la succursale de Rio ».

Les relations personnelles : la personne plus que la fonction

On pourrait considérer que toutes les relations évoquées ici sont personnelles au sens où elles engagent des personnes et non des organisations. Mais le terme « personnel » sert aussi à distinguer le contexte dans lequel elles ont lieu. Dans cette recherche, le terme « relation personnelle » désigne une relation qui se déroule principalement hors du cadre du travail. Elle peut être familiale, amicale ou autre. Alain a embauché un membre de sa famille, sa mère, venue s'installer sur la région et qui était au chômage. Il avait aussi embauché sa nouvelle compagne. La précédente avait travaillé avec lui mais sans statut salarié. Il a embauché l'amie de sa belle-fille à force de discuter avec elle du métier d'esthéticienne ce qui lui avait donné l'idée de créer plus tard un salon. Mais le projet n'a pas vu le jour assez tôt, Alain a changé de compagne donc a pris des distances avec sa belle-fille. L'amie de celle-ci n'a pas souhaité rester au magasin dans ces conditions.

Les relations personnelles peuvent être une ressource importante notamment quand un employeur attend beaucoup d'un salarié, par exemple en phase de création d'un projet. Mais elles restent la plupart du temps personnelles tout en devenant professionnelles, cela signifie qu'elles sont multiplexes. Des changements dans la vie personnelle peuvent rendre la vie professionnelle impossible à partager.

Dans le cas de l'entreprise Espoir, le fondateur raconte avoir recruté son épouse à un moment où ils cherchaient des gens qui acceptaient de travailler pour « pas cher ». Mais il le regrette au moment de l'entretien car des conflits sur le lieu de travail ont fini par avoir des conséquences dans sa vie personnelle … à moins que ce ne soit l'inverse, il ne sait plus exactement.

Les entreprises innovantes étudiées ont souvent un cœur de métier basé sur un

socle technologique important. Quand les relations personnelles sont mobilisées dans les entreprises innovantes étudiées, elles favorisent l'embauche de personnes qui ne sont pas forcément choisies sur leurs compétences techniques. Dans l'entreprise Narch, « *une première personne est embauchée (« un ami d'amis qui cherchait du travail »), sans formation préalable « de toute façon, j'étais le seul à pouvoir le former », pour manipuler les photos utilisées pour les modélisations », explique le fondateur ».* Dans ce cas, c'est la disponibilité qui est un des critères de recrutement principaux. Le fait de ne pas avoir à mettre en œuvre une procédure de recrutement que beaucoup ne maîtrisent pas peut jouer dans ce type de choix. Former une personne est aussi une solution pour un employeur qui veut être sûr que celle-ci se conforme à sa manière de travailler. Cela peut prendre moins de temps que de rechercher un candidat optimal.

L'argument mis en avant est parfois le hasard comme dans l'entreprise Caposud : « *Première comptable : « suite de hasards », J.L.C était président du football et il y avait un bon joueur qu'ils voulaient prendre et ce joueur acceptait s'il embauchait sa femme. Elle était secrétaire comptable et comme il n'avait personne il l'a embauché. (Elle n'est plus là) ».*En l'occurrence, les compétences d'une secrétaire comptable étaient un peu justes pour un poste de comptable mais c'est l'opportunité qui a joué, entraînant les créateurs à prendre le risque d'une erreur de recrutement plutôt que d'investir du temps et de l'énergie dans une procédure qu'ils ne maîtrisent pas. Ils parient sans doute aussi sur l'investissement d'une personne liée au recruteur par des relations indirectes et multiplexes : la femme du joueur de foot est engagée alors dans un processus de don contre-don collectif qui devrait pouvoir l'amener à s'investir suffisamment dans le poste. Mais ce type de processus est difficile à maîtriser et ne suffit en tous cas pas à compenser un éventuel manque de compétences techniques et à pallier à une mauvaise définition du profil de poste.

Il s'agit en fait d'un recrutement par défaut « *il n'avait personne* » situation re-

lativement fréquente dans les embauches. Il peut y avoir eu recherche infructueuse de candidats ou absence de recherche.

> *Cas Aras : « Le premier recrutement c'est « son collègue » : quelqu'un qui s'est reconverti totalement. « Il était rédacteur en chef dans un journal, et quand je suis redescendu du salon parisien en décembre 2007, j'étais émerveillé, éberlué de l'impact que j'avais eu là-bas, vraiment, j'étais surpris. Donc j'ai croisé mon ami, lui me racontait sa misère au travail, sa déprime quoi. Et je lui ai dit ben écoute, t'as le profil de quelqu'un qui sait tout faire, moi j'ai besoin d'un bras droit, donc je lui ai dit viens bosser avec moi. Essayons. Au mois de mars, je remontais à Paris faire un autre salon, je lui ai dit au mois de mars tu verras si tu as envie de rester ou pas. Tu viendras voir le salon, tu viendras voir l'impact sur les gens et tu te feras une idée. Et évidemment il a été convaincu, depuis il est là et je l'ai salarié. Il est officiellement attaché commercial, il fait de la gestion clients, devis, gestion des mails et des coups de téléphone ».*

De la même manière que les candidats n'ont pas toujours recherché un poste avant de le trouver, les recruteurs n'ont pas forcément cherché de candidats, avant de décider. C'est même souvent la rencontre avec une personne qui leur paraît avoir des compétences ou des qualités intéressantes qui va amener à définir le poste, que cette rencontre se fasse par relations ou par une candidature de la part du salarié potentiel. Dans le cas ci-dessus, les compétences techniques d'un journaliste rédacteur en chef ne sont pas forcément celles d'un attaché commercial même si un certain nombre de savoir-faire sont directement transférables (contacts avec des interlocuteurs diversifiés, gestion de rendez vous, des moyens de communications). L'employeur parie sur l'investissement de son ami, désireux de quitter au plus vite une situation de souffrance et déprime et avec lequel il sait avoir des « atomes crochus » évalués par des rapports amicaux. Il recrute un bras droit, c'est-à-dire quelqu'un avec lequel il va travailler tous les jours, dans des interactions régulières. Le fait de déjà connaître cette personne et d'être sûr de pouvoir s'entendre avec elle est l'argument qui emporte la décision plus que les compétences commerciales qu'il aurait pu trouver de manière plus pointue par une recherche de candidats classique.

En l'occurrence, le fondateur de cette entreprise reproduit finalement un mode

de recrutement qui lui avait permis de rentrer dans son nouveau métier puis de créer son entreprise. En se renseignant sur la brique en terre crue, il avait rencontré un artisan spécialiste avec lequel il a « *tout de suite eu un très bon contact. Et aujourd'hui c'est même de l'amitié* ». « *Il m'a accueilli, écouté, permis de faire ce que je fais aujourd'hui* ». La confiance que lui a accordée GV, le type de relations professionnelles et amicales qu'il a nouées avec lui, lui ont permis de construire ses compétences dans son nouveau domaine d'activité, en s'appuyant sur une formation complémentaire. Cette relation s'est nouée à un moment où lui-même souhaitait marquer une rupture par rapport à son métier antérieur de musicien. Il est à même d'entendre la souffrance de son ami et de créer pour lui les conditions d'une reconversion.

Dans l'entreprise Highspeed, après un conflit juridique important avec un premier associé trouvé par l'intermédiaire d'un dispositif d'aide à la création d'entreprise, le créateur, universitaire, assure lui-même la direction durant plusieurs années, puis va s'appuyer sur son fils qui reprend l'entreprise : la multiplexité des relations est perçue comme une garantie de leur durée, de l'engagement mais aussi du respect des intérêts mutuels. On peut comprendre aussi ainsi l'embauche par Alain de sa femme puis de sa mère : « *autant que l'argent distribué reste dans la famille* », explique-t-il à propos de celle-ci.

Certains refusent par principe l'embauche de proches. Ainsi le fondateur de l'entreprise DIL explique-t-il que son épouse aurait aimé travaillé dans l'entreprise, participer à la création puis à la vie de celle-ci. Lui s'y était toujours refusé, « conformément à son principe de ne pas recruter de personnes qu'il connaît, afin de garantir que les relations personnelles n'empiètent pas sur les relations professionnelles. « *En fait, je l'ai embauchée quand on était séparés. Elle travaille ici, ça se passe bien, mais elle m'a toujours reproché de ne pas l'avoir embauchée au début* ». Le divorce était lié selon lui à son sur-investissement dans l'entreprise créée, son absence de la maison.

Les relations personnelles se créent dans le cadre familial, à l'école, dans des activités sportives mais rarement en dehors. Dans l'entreprise Linett, le responsable recrute comme directrice commerciale une personne rencontrée « *sur internet dans un cadre non professionnel* » et il précise qu'elle est « *titulaire d'un diplôme de management* ». Mais le cas est rarement reporté.

Dans l'entreprise Terval, l'assistante commerciale recrutée a été proposée par un organisme de formation en alternance. C'est quand elle est arrivée pour l'entretien que l'un des créateurs l'a reconnue : ils s'étaient croisés à l'hôpital suite à des blessures au cours d'un match de rugby auquel participait son mari. Ce lien a été la cerise sur le gâteau qui a conduit à son embauche directe, et son intégration dans le cercle des proches.

De manière plus générale, les recrutements sur des postes qui n'ont pas forcément à voir avec le cœur de métier de l'entreprise peuvent être l'occasion de remplir certains engagements pris dans d'autres sphères sociales. Dans l'entreprise Caposud toujours, quand il faut recruter un « *homme d'entretien* », l'un des fondateurs tient une promesse faite dans un autre cadre : « *quand T.B faisait de la politique, cet homme était au chômage, handicapé, « c'était un peu de social là ». Il lui avait promis »*.

Les relations personnelles des salariés élargissent le réseau de l'entreprise tout comme leurs relations professionnelles. Dans l'entreprise Novtel, le poste de contrôleur de gestion est pourvu par une « *amie d'une membre de la famille du directeur commercial qui travaillait auparavant à la BNP (stage financier)* ». Elles peuvent aussi orienter des choix stratégiques comme la décision d'ouvrir une filiale dans un pays : « *la succursale de Rio est dirigée par TC, un ancien de Sup Aéro que AL a revu lors de l'anniversaire des 20 ans de l'école et qui est marié à une brésilienne* ». Le choix de la localisation de la filiale se fait en fonction de l'opportunité d'avoir à la fois un salarié ayant un parcours professionnel commun et ayant lui-même un point d'ancrage dans le pays. L'investissement du salarié sa-

tisfait peut être une ressource pour l'entreprise, ce qui s'avérera exact puisque le suivi de l'entreprise réalisé en 2009 montre que cette filiale s'est développée.

Les employeurs ont à leur disposition un ensemble de moyens de recrutement qu'ils vont mobiliser en fonction des difficultés rencontrés ou non à trouver des candidats, de l'enjeu du poste non seulement en termes de coût du travail mais aussi l'impact sur le projet de l'entreprise. Ils prennent aussi en compte leurs expériences précédentes et celles dont ils ont eu connaissance par leurs confrères, collègues, salariés.

La plupart des entreprises reçoivent des candidatures spontanées, sont insérées dans un réseau de relations professionnelles qui par lesquelles passent les informations sur les postes vacants et les salariés disponibles.

Les employeurs font appel à des dispositifs soit dans un souci de mettre en place des modes de recrutement plus procéduraux (conventions internes aux grandes entreprises), soit pour se rendre visibles sur le marché du travail, soit enfin en cas de difficultés à pourvoir des postes par leurs ressources propres. La combinaison des trois types de moyens (dispositifs, candidatures spontanées et relations) est également corrélée au fait de recruter sur un poste existant, à la taille de l'entreprise et à l'échec du recrutement.

3.2 L'EMBAUCHE, AU CŒUR DU MÉTIER DE CHEF D'ENTREPRISE

3.2.1 L'APPRENTISSAGE DU MÉTIER D'EMPLOYEUR : L'EXEMPLE DES CRÉATIONS

Comment les créateurs apprennent-ils leur métier d'employeurs ? Quelles sont les ressources mobilisées ? C'est l'enquête sur les entreprises innovantes qui va servir de base à cette partie, complétée par le terrain réalisé dans le magasin, créé en 2005.

Rencontrer des employeurs ayant récemment créé leur entreprise s'est avéré particulièrement intéressant pour comprendre les mécanismes d'embauche. En effet, pendant cette période le créateur qui était souvent salarié auparavant devient employeur, changeant ainsi de statut social mais aussi de rôle. Pour la plupart il s'agit alors de recruter pour la première fois directement même s'ils ont déjà participé à des recrutements. La différence tient à leur engagement personnel vis-à-vis du salarié, à l'aspect souvent individuel de l'embauche dans des petites structures, au fait qu'ils ne s'appuient pas sur des procédures, des manières de faire routinisées, même si nous verrons que le passé sert souvent de référence.

Tout comme dans l'ensemble des entreprises, les principales relations mobilisées sont des relations professionnelles. En l'occurrence il va s'agir des relations issues des expériences précédentes quand elles ont un rapport avec la nouvelle activité.

Des relations issues de l'expérience antérieure

C'est le cas de l'entreprise Cetafer, créée par des salariés suite à des licenciements en nombre dans une grosse entreprise de la région VM, d'abord pour trouver des associés pour créer l'entreprise puis pour recruter.

« On a pris les meilleurs… Ça s'est fait en interne, on a choisi parmi le personnel. Il y avait 400 personnes sur le carreau, et on n'a pas eu de mal à trouver, des techniciens, électrotechniciens, ou des personnes qui avaient l'expérience du commandement, mais aucune technique en matière de recyclage ». Pour ces salariés, c'était aussi un pari sur la réussite de l'entreprise, « ceux qui restaient à VM, qui nous voyaient partir, ils pensaient qu'on allait au casse pipe ».

Ces salariés, qui partageaient l'histoire commune de la fermeture de l'usine de VM et celle de l'aventure de la création d'une entreprise dans un secteur nouveau, se sont fortement investis dans leur travail, « *l'ambiance était exceptionnelle, tout le monde se donnait vraiment à fond, quel que soit l'âge, tous les salariés sont partis à fond. On avait un bon directeur qui nous a bien motivés. Surtout pour ces déplacements, les gens allaient se former, apprendre leur boulot, mais c'était des réjouissances, dans un esprit festif. Et on a gardé cet esprit festif, on a gardé une bonne ambiance* ».

L'entreprise Espoir a aussi été créée après un plan social dans une équipe précédente. Dans une zone rurale où les possibilités d'emploi ne sont pas nombreuses, les créateurs n'ont pas eu de mal à convaincre d'anciens collègues de se joindre à leur aventure, comme le raconte le créateur de l'entreprise.

« Le responsable d'entrepôt, à l'époque, il était le chauffeur et puis le préparateur de commande dans la boîte où je travaillais avant. Quand on a commencé à sous-louer l'entrepôt, ça a été un des premiers salariés. Aujourd'hui il est responsable de l'entrepôt, c'est lui qui encadre les dix personnes qui préparent. C'est un gars qui nous a suivis depuis le début. Les gens du début ils ont adhéré complètement.

La comptable, c'est pareil. C'était l'ancienne comptable de [l'entreprise où je travaillais auparavant]. Après ces gens là, ils sont complètement convaincus. Même si là pendant deux trois ans, on n'est pas bien, il n'y a plus de résultats, plus d'intéressement. Des gens qui sont moins motivés ont pu quitter la boîte mais eux ils ont compris, ils ont vu. Heureusement qu'il y a ce noyau dur ».

Dans le premier cas, les compétences ne sont pas le critère de recrutement puisque tout le monde y compris les créateurs de l'entreprise vont devoir apprendre un nouveau métier. Dans le deuxième, les compétences entrent en jeu.

Mais dans les deux cas, même s'il s'agit de relations professionnelles, c'est la capacité à s'engager dans le projet, capacité qui est en partie fonction de l'intensité de la relation qui liaient les anciens collègues. L'intérêt est non seulement de connaître les personnes et donc d'évaluer la possibilité de travailler ensemble mais aussi de bénéficier d'un capital d'engagement dans l'entreprise plus important. Ce ne sera pas forcément le cas pour tous les salariés recrutés même dans les mêmes conditions. Par la suite, « deux salariés ont été recrutés parmi les salariés de VM, « *je ne les connaissais pas spécialement. VM nous avait donné une liste et on en a coché 3 ou 4. On leur a bien expliqué qu'ils n'étaient plus à VM, mais dans une petite entreprise* ». C'est le fait d'avoir travaillé dans la même entreprise qui permet aux deux salariés d'être embauchés mais cela nécessite de leur part une adaptation à la nouvelle structure. La manière dont ils ont été choisis sur la liste n'est pas détaillée. Leurs anciens collègues ont changé de statut et endossent une fonction de cadrage, propre au statut d'employeur.

Dans l'entreprise Ashram, « *4 personnes étaient de l'ancienne équipe. Ils ont été recrutés car, ayant travaillé ensemble, ils se connaissaient bien* » , expliquent les fondateurs, notamment celui qui était issu de la même entreprise. L'activité de l'entreprise créée est une exportation d'un savoir-faire abandonné par l'entreprise antérieure. Il s'agit là à la fois de récupérer des compétences mais aussi de s'assurer de l'entente possible avec des personnes qui vont constituer le noyau dur de l'entreprise.

Autre exemple, celui de la création d'une entreprise dans le milieu de l'informatique (Entreprise Mirage).

> *« Dès le démarrage de la société, les deux associés de la SAS recrutent dès novembre 3 ingénieurs anciens de R. 9 autres suivront rapidement et l'effectif atteint 12 fin 2003 et 24 fin 2004. JPM et PB avaient identifié un noyau de 15 anciens de R. à reprendre en priorité pour conserver la compétence acquise. Ils parviennent à les recruter presque tous (l'un d'entre eux choisira de partir pour S.) ».*

En l'occurrence, le projet d'entreprise avait mûri alors que les créateurs étaient salariés de R., plus exactement de l'entreprise qui avait repris l'activité de R. pour en faire un département. Devant le changement de stratégie de l'entreprise qui ne veut plus développer cette activité, les fondateurs décident de se lancer et vont transférer les compétences existantes et peut-être recrutées par eux au sein de R. vers la nouvelle entité.

C'est aussi le cas pour l'entreprise Luxe dont les fondateurs vont commencer par recruter les anciens collègues ou des connaissances d'anciens collègues : « les trois premiers recrutements, « c'était trois ingénieurs ou équivalents, en fait trois techniciens supérieurs qui n'étaient pas encore ingénieurs. On en a débauché un du militaire, via des contacts S., et par relations. C'était des connaissances physiques de chez S. qui connaissaient d'autres personnes qui pouvaient être intéressées par ce qu'on pouvait faire. On est rentrés en contact avec eux. Ou alors des gens qui étaient en sous traitance de S. et qui s'ennuyaient fortement, ça a été le cas d'une personne en électronique.

Une autre personne en software, venait du militaire, on l'a débauché via quelqu'un de chez S.. Et une autre personne qui était chez Siemens et qui en avait plus que marre et qui était en train de donner sa démission pour aller dans une boîte de sous traitance mécanique et on l'a interceptée ».

A sa création, une entreprise ne reçoit que peu de candidatures directes, quelle qu'en soit l'origine, sauf en cas d'articles dans la presse par exemple. Le premier réflexe est alors de s'adresser aux relations professionnelles récentes à savoir les anciens collègues pour diffuser l'information sur un recrutement ou se faire recommander des candidats potentiels. Dans le cas de Luxe, les collègues ont donné des informations sur des salariés susceptibles d'être intéressés et ont fait la mise en relation. C'est l'employeur qui a pris le contact.

Dans certains cas, l'embauche permet de continuer avec des collègues qui ne pouvaient ou ne souhaitaient pas se lancer dans une création parfois pour des raisons financières (peu de moyens à investir). L'entreprise Sanspid *a effectué sa première embauche en 1994 (année de création de l'entreprise). Dans les quatre ans qui suivent ils montent à 9. Ce sont d'anciens collègues de la S. qui n'ont pas*

voulu s'associer à la création de l'entreprise mais qui veulent être employés ».

C'est aussi ce qui passe pour l'entreprise Gdmeds :

> *« FJ, qui s'occupe de l'aspect réglementaire, connaît HS depuis 20 ans. Ils avaient décidé de travailler ensemble. Il est rentré en Janvier 2004 mais il connaît le projet depuis 1999, et l'a même connu en gestation. Il s'occupe de ce qui est qualité, question scientifique, réglementaire, de formation des distributeurs. Il a travaillé avec HS dans une même entreprise il y a 15 ans. »*

Quand l'entreprise se développe, les relations avec les anciens collègues peuvent se perpétuer notamment si la création s'est faite dans le même secteur d'activité, que les occasions de rencontre existent. Dans le cas inverse, elles vont se diluer, devenir des liens dormants qui ne seront plus aussi directement mobilisables.

Par ailleurs, de nouvelles relations professionnelles se développent avec des fournisseurs, sous traitants, collègues, clients. Elles sont parfois plus en rapport avec le nouveau métier et le nouveau statut du créateur.

Parfois les créateurs eux mêmes sont les premiers embauchés, une fois que l'entreprise dégage suffisamment de bénéfices. Certains de leurs collègues restent salariés par ailleurs en attendant une opportunité.

Recrutement et salariat

La frontière entre salariés et associés est mouvante, le statut évoluant en fonction des possibilités financières de l'entreprise, de sa consolidation.

Certains salariés ont ainsi un statut proche de celui d'associé même si la formalisation n'intervient pas tout de suite. C'est le cas de l'entreprise Survol :

> *« R. est resté 2 ou 3 ans sans contacts avec VL (« au départ, c'est une relation professionnelle, pas une histoire d'amitié »). En décembre 2003 il est contacté par VL (« Je crée Survol»). Il commence à travailler pour Survol sur des jours de RTT, en parle à sa hiérarchie (N+2, les rapports étant plus difficiles avec le*

N+1) et demande un congé sabbatique. En cumulant RTT et congé, il quitte A. en Octobre/Novembre 2004 et rachète les parts détenues par le premier associé de VL, un jeune ingénieur qui a quitté l'entreprise ».

Dans ce cas, le fondateur déclarera lui-même que sa plus grande victoire avait été de convaincre JR :

« j'avais fait appel à JR, un ancien collègue d'A., « pour ne pas être tout seul ». « Si vous voulez, quand on crée une boîte, soit on démarre à plusieurs en équipe, on a mûri un projet et on y va tous ensemble, soit quand vous créez tout seul, on est dans une relation de cooptation complète. (...) Je pense que c'est un de mes plus gros succès de l'avoir convaincu de venir ». Au départ il s'agissait d'une collaboration informelle jusqu'à ce qu'un plan de réduction d'effectifs chez A. où il était depuis 10 ans, amène JR à le rejoindre officiellement ».

L'engagement dans la création de l'entreprise peut amener certaines personnes à travailler sans salaire, à s'investir dans la création non en apportant directement des financements mais en apportant leur force de travail non rémunérée. Dans le cas de Prelev, « *LZ (qui a quitté le labo H.) et ME travaillent sans financement et CS reste dans son laboratoire jusqu'à sa retraite et poursuit sa collaboration avec PR. ME rédige un business plan et prend la direction générale. P. est admise dans l'incubateur M. et finira par obtenir une subvention de l'ANVAR (365000 euros) accordée en 2005. Le contrat L. permet de financer une partie des salaires de ME et LZ (1000 euros / mois) et de transformer la société en SA (50000 euros) ».* En l'occurrence le recrutement est déjà fait, il ne s'agit pas de se demander qui va être recruté sur le poste mais de valider une collaboration déjà entamée en l'officialisant. L'origine de la relation de travail peut être identifiée, en l'occurrence il s'agit pour LZ de relations établies dans un cadre professionnel et pour ME d'une mise en relation par l'intermédiaire d'un dispositif public en vue de la création mais l'embauche n'est pas le moment d'initiation de la relation.

Les futurs salariés vont alors vivre sur leurs propres ressources personnelles, les allocations chômage quand ils sont inscrits à l'ANPE ou le RMI s'ils n'en bénéficient pas. Ils peuvent même choisir d'investir d'abord dans l'embauche d'autres

salariés pour aider à produire et ne voir leur propre statut consolidé que plus tard.

> *Dans l'entreprise Philiform, « Les futurs salariés (Santana et Delphine P.) acceptent d'être payés au niveau du RMI pendant la même période.*
>
> *Ils manquent de personnel, mais ils ont les contrats. Thierry, Delphine et Santana retroussent leurs manches. C'est ainsi que Santana s'occupe de l'animalerie, Thierry et Delphine sont à la paillasse, etc. Ils embauchent en même temps 4 personnes. Ils sont donc 10 à travailler en 2004 (les trois scientifiques, gratuits), Delphine, Thierry et Santana (au RMI) et 4 employés normalement rémunérés ».*

Dans ce cas, il y a un dispositif qui finance indirectement la création, quelquefois avec la complicité tacite ou active d'un conseiller d'un organisme type ANPE, Conseil Général, sinon en poussant le créateur à pratiquer un double langage pour masquer les démarches réellement en cours dans ses recherches d'emploi. L'objectif est alors l'auto-recrutement, il n'y a donc pas de recherche de candidat ou de procédure de recrutement au sens propre.

Les créateurs ne vont pas être les premiers embauchés, parce que l'entreprise a besoin de main d'œuvre.

Le délai avant l'embauche et la stabilisation des associés en salariés peut être relativement long comme dans l'entreprise Pivet : *« Les associés deviennent progressivement salariés de l'entreprise au cours des 18 premiers mois ».*

Cela peut passer par des montages juridiques et financiers bancals qui mettent les créateurs-employeurs-salariés en difficulté comme dans l'entreprise Terval :

> *« On se payait pas. On se faisait des fiches pour avoir la sécu. On se payait pas. Le problème, c'est qu'on a quand même déclaré aux impôts des revenus qui nous rendaient imposables. Alors on a changé leurs « salaires » fictifs en se payant au minimum nécessaire pour avoir la couverture sociale, 500 euros par trimestre ».* Et comme ils avaient cotisé, ils ont pu bénéficier d'allocations assedic. *« En fait le seul sponsor officiel qu'on a eu c'est l'ANPE. Il nous a dit continuez cette activité, et nous on vous paye le chômage. Si vous vous payez, on enlève ce que vous vous payez. Si vous vous payez une partie, on rattrape. Ça c'est vraiment très bien. C'est vraiment les seules personnes qui nous ont*

réellement apporté quelque chose. Sans qu'on soit des voleurs, en train de cacher de l'argent... » « Pendant ce temps c'étaient surtout les copines et épouses qui subvenaient à leurs besoins. «Je peux vous assurer qu'on s'est partagés un quignon de pain, parce qu'on avait rien à bouffer. C'était... dur.»

La création d'entreprise étant souvent le moyen de créer son propre emploi, les embauches des créateurs ne mobiliseront pas de canaux particuliers, ni de techniques de recrutement. Ensuite quand il faut embaucher, ce sont les proches professionnels ou non qui sont sollicités. Ce n'est que par la suite que les procédures se professionnalisent.

Dans l'entreprise Highspeed, deux étudiants ont accompagné le fondateur dans la création d'une première entreprise qui a tourné court suite à un conflit avec un des associés. Ils restent fidèles au fondateur, l'encourageant même à se retirer de cette affaire foireuse :

« BL est tenté à un moment de contribuer personnellement au renflouement de la société, mais ses deux anciens étudiants l'en dissuadent, comme ils tentent de convaincre leur PDG de déposer le bilan. Celui-ci s'entêtera et essaiera de relancer la société. Se retrouvant à un moment trop en déficit pour payer les salaires, il refusera toutefois de licencier les salariés, pariant sur un rebond hypothétique. Fin 2002, le conflit s'intensifie et prend une tournure juridique ».

Un conflit nécessitant l'intervention d'un avocat les opposera à celui qui reste le président de la première entreprise mais finalement, « *le 15 avril 2003, les deux anciens thésards sont embauchés et en Août, ils entrent au capital pour 10000 euros chacun* ». La relation construite avec les anciens thésards devenus salariés est alors plus solide que l'entreprise initiale elle-même. Elle perdure et permet la reconstruction de la deuxième société.

Le passage de salarié à associé n'est pas forcément le fait de personnes créatrices de l'entreprise.

Dans une entreprise spécialisée dans l'informatique et l'audiovisuel (Caposud), on voit bien comment le fondateur va « séduire » le futur salarié qui deviendra en-

suite actionnaire de la société. Les compétences évaluées, il s'agit de convaincre de s'engager dans un projet qui n'est pas encore stable.

> *Le projet de l'entreprise lui paraissait « sympa ou en tout cas novateur, risqué certes mais novateur » et puis la personnalité de J.L.C l'a de suite séduit : « c'est quelqu'un de dynamique qui aime bien faire les choses, qui n'a pas de temps mous ». Après avoir réfléchi il accepta le travail. Par la suite T.B est devenu actionnaire, administrateur de la société. »*

T.B le dit : « *JLC était conscient qu'il fallait bien s'entourer car il n'avait ni les compétences ni les connaissances.* »

Pour cela « *il est allé au gré des rencontres* », ce n'était pas « très structuré » (pas de cabinet de recrutement), il a cherché des personnes qui voulaient s'investir non seulement en tant que salarié mais aussi en tant que co-entrepreneur.

> *« J.L.C a monté son affaire avec une croyance forte et surtout une croyance aux hommes ».« Il cherchait des personnes qui auraient la volonté de s'investir à ses côtés : il faut travailler 14, 16 h par jour, faire des milliers de km, il faut être partie prenante dans la gestion de l'entreprise. »*

La contrepartie d'une embauche comme salarié avec la possibilité de devenir associé est ici l'engagement maximal du candidat, prêt à faire des heures, pour montrer son implication.

Des relations créées au cours du processus de création d'entreprise

Dans certains cas, les relations professionnelles mobilisées se sont créées au cours de la période de création de l'entreprise et non dans l'expérience antérieure. Il s'agit alors de donner un coup de pouce à un collègue créateur même s'il intervient dans un autre domaine. C'est le cas de l'entreprise Survol :

> *« Ponctuellement VL a fait appel à deux personnes en CDD, des conseillers techniques, au profil de cadres expérimentés, trouvés par le biais d'Aérocontact, « tout simplement parce que les gens qui avaient créé cette boîte là, c'est des gens que j'avais connu à Paris. Donc au début, je me suis servi de leur pla-*

teforme pendant deux ans. Ça avait un coût assez faible et c'est une plateforme, quand elle est née, il y avait beaucoup d'engouement, parce que les gens se ressemblaient bien ». Cela lui donne un premier contact avec le recrutement ».

Elles peuvent aussi s'être nouées au cours de parcours de chômeurs pour la recherche d'emploi comme dans le cas de l'entreprise Vetys

«[la fondatrice] recrute une responsable des ressources humaines qu'elle partage avec U., société avec laquelle Vetys a noué un partenariat. Il s'agit d'une jeune femme que PB avait rencontrée l'année de son arrivée au cours d'un stage « challenge, emploi cadres »[stage pour les cadres au chômage]. Les deux jeunes femmes avaient sympathisé parce qu'elles étaient dans une situation similaire (avoir suivi mari muté dans la ville)» .

Si dans les entreprises déjà installées, les relations professionnelles mobilisées sont souvent celles de collègues, fournisseurs, clients, dans le cas des créations d'entreprises, il est logique que le réseau mobilisé soit celui de l'expérience professionnelle antérieure, qui reste la plus importante en temps.

La capacité à mobiliser un réseau professionnel antérieur pour des embauches est un des atouts d'un projet de création d'entreprise. Il s'agit alors d'une des ressources du créateur, qui montre, aux investisseurs notamment, non seulement qu'il a pu s'entourer des personnes adéquates pour le projet mais aussi que des professionnels de son secteur sont prêts à s'engager à ses côtés, ce qui peut être interprété comme une garantie indirecte de leur part.

Le fondateur de l'entreprise Newlab, «présente un business plan et a pris soin de contacter des collaborateurs potentiels, qui seront effectivement recrutés à la création de l'entreprise : un gestionnaire (copain de fac biologiste, qui dirigeait un abattoir à l'époque), une commerciale (ancienne thésarde de son labo d'origine), 2 chercheurs (thésards du même labo par JFT et par un autre directeur d'équipe).

Une deuxième aide de l'ANVAR est destinée à développer l'instrumentation. Pour ce faire, Newlab a recruté un ancien de P. (société de la pépinière dont le patron avait participé à un voyage en Chine avec CF) ».

Cela ne concerne pas seulement les postes directement liées aux aspects tech-

niques ou à l'innovation. Le fait de pouvoir avoir une assistante avec laquelle le créateur a l'habitude de travailler peut être considéré comme une ressource essentielle. Il y a un gain de temps et d'efficacité dans le transfert de manière de travailler ensemble, dans la connaissance des modes de fonctionnement de chacun. Dans l'entreprise Novtel, « a*ujourd'hui ils sont trois. Ils ont embauché une personne qui était déjà l'assistante de Bob chez T. puis à la S.. Elle a démissionné pour le suivre* ». Dans ce cas, il s'agit d'un tandem professionnel durable puisqu'il survit au passage dans trois entreprises.

Entre relations amicales et relations professionnelles

Les relations professionnelles et personnelles ne sont pas toujours distinctes. Les relations d'amitiés adultes se forment en grande partie sur les lieux de travail, trouvent souvent leur origine dans les formations professionnelles, s'entretiennent à l'occasion de collaborations, d'échanges techniques. Dans l'enquête sur les entreprises innovantes, les relations ne sont pas simplement professionnelles ou personnelles. Six catégories ont été retenues de la relation strictement professionnelle, à l'ami sans précision en passant par amicalement professionnelle, connaissance non professionnelle, ami proche non professionnel, famille. Ces catégories sont représentatives de la variété des types de relations que l'on ne peut effectivement réduire au fait d'être professionnelles ou non.

Dans les recrutements par relation, celle-ci est professionnelle dans 61% des cas, amicalement professionnelle dans 27% des cas. Dans 4,4% des cas, il s'agit d'une connaissance non professionnelle, dans 5,2% d'un ami non professionnel, dans 2,2% de la famille.

Deux entrées permettent de les distinguer : leur origine et leur contexte de mobilisation. Il y a ensuite une question de degré. On peut considérer qu'une relation qui se développe essentiellement dans un contexte de travail est professionnelle, alors qu'une relation dont les interactions ont lieu essentiellement en dehors du

travail sera considérée comme personnelle. Là encore, la frontière peut être mouvante.

Quand l'entreprise Newlab recrute *« un gestionnaire (copain de fac biologiste, qui dirigeait un abattoir à l'époque) »*, ou que l'entreprise Novtel fait appel à « *des collaborateurs, parfois par relations (un N7, copain de promo d'un autre N7 rencontré chez un copain dirigeant d'entreprise* », il s'agit bien de relations amicalement professionnelles, c'est-à-dire qui, par exemple, se sont nouées au moment des études professionnelles, et qui sont maintenues ou réactivées dans des contextes à la fois personnels et professionnels.

Certains employeurs estiment peu judicieux de s'appuyer sur des relations personnelles.

Dans le cas de Newlab, l'épouse du fondateur « aurait souhaité travailler dans l'entreprise et participer à la création puis à la vie de l'entreprise. L. s'y est refusé, conformément à son principe de ne pas recruter de personnes qu'il connaît, afin de garantir que les relations personnelles n'empiètent pas sur les relations professionnelles. Après son divorce pourtant, il a consenti à embaucher son ex-épouse, « en fait, je l'ai embauchée quand on était séparé. Elle travaille ici, ça se passe bien, mais elle m'a toujours reproché de ne pas l'avoir embauchée au début ».

Cet employeur affirme ici comme principe de ne pas utiliser des relations personnelles pour garder deux sphères de vie distinctes : la vie professionnelle et la vie personnelle, même si le recrutement de son ex-femme reste un recrutement par relations personnelles.

Ses premiers recrutements passent par des cabinets de recrutement mais le coût de ces procédures le conduit à revoir sa politique, s'appuyant alors sur des relations professionnelles et des candidatures spontanées.

Newlab - « Le recrutement des ingénieurs et des personnels les plus qualifiés s'est, dans un premier temps, fait « par la voie royale, c'est à dire sous traité par un cabinet, mais ça coûte très cher pour une PME ». L., qui « évite de prendre des gens que je connais », recours désormais à des moyens plus tradi-

tionnels et moins coûteux : annonces dans la presse, bouche à oreille (c'est ainsi que les prothésistes ont été embauchés au sein du réseau des partenaires et clients), candidatures spontanées (cas de l'ingénieur Arts et Métiers) et par le réseau du CESI dont le responsable est un ami de L. ».

Quand les entreprises récemment créées recrutent par relations personnelles, cela peut être soit dans le cercle proche, immédiat, soit dans un cercle plus large des personnes connues à titre personnel.

Un certain nombre de créateurs travaillent avec certains de leurs proches, même si on a vu plus haute que les relations familiales représentaient peu de cas de recrutement (2,2%). Dans l'entreprise Inxs, l'épouse d'un des fondateurs est embauchée pour la communication et la gestion du site Web de l'entreprise. Le capital est aussi réaménagé pour lui permettre un accès à 10% des parts de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu plus haut, dans l'entreprise Highspeed, c'est le fils d'un fondateur qui sera embauché pour reprendre la direction générale de l'entreprise « *à la grande surprise de son père* ». Ce cas est intéressant car l'histoire de l'entreprise se bâtit sur une première création qui a mal tourné en raison de problèmes avec un associé rencontré par l'intermédiaire d'un dispositif d'innovation. L'affaire a fini en procès. Le fait de mettre à un poste équivalent à celui de cet ancien associé son propre fils est aussi un moyen de se prémunir contre le danger d'intégrer dans l'entreprise à un poste clé quelqu'un qui ne serait pas forcément toujours fidèle au fondateur. En l'occurrence, c'est la multiplexité des relations qui peut paraître rassurante : l'engagement dans d'autres types de liens, ici familiaux, garantit une pérennité dans l'engagement mutuel.

Dans l'entreprise Linett, une nouvelle entité juridique est créée pour développer une innovation et dès la fondation, les créateurs prévoient d'en confier la direction au fils de l'un d'entre eux, déjà salarié de la première entreprise.

Dans le cas de Copeau, celui qui est à l'origine de l'entreprise n'en est pas le fondateur juridique. Il va faire porter l'entreprise par une des ses proches puisqu'il

convainc sa fille de s'y consacrer : *« MM indique qu'elle n'était pas du tout intéressée au début, qu'elle n'en avait même pas discuté avec son père au départ ; malgré cela, elle commence à être lassée de la recherche, et décide de postuler. Elle part alors du laboratoire de chimie et partage son temps entre un mi temps dans un autre laboratoire de l'IUT de C. et un mi-temps dans la création de cette entreprise. Son père apparaît satisfait de cette décision et semble considérer qu'il était beaucoup plus facile développer ce projet avec quelqu'un qu'il connaissait »*.

Plus tard, quand l'entreprise recrute, la fondatrice « *recrute également au départ une personne à quart temps pour s'occuper des systèmes informatiques. Aujourd'hui, il est employé à temps plein et aide également à la production (permet une meilleure gestion des 35 heures). Cette personne faisait partie de son cercle d'amis* ». Le suivi de l'entreprise fait en 2009 montre qu'il est ensuite passé à temps plein (2006) et devenu son mari.

3.2.2 La professionnalisation de l'embauche : le cas d'un DRH

Parmi les employeurs rencontrés pour cette enquête, le cas que nous allons évoquer maintenant a un statut à part. Il s'agit du directeur des ressources humaines d'une grande entreprise, rencontré avec le même objectif que les autres : comprendre comment il avait recruté les salariés les plus récemment entrés dans son entreprise. Dans certaines entreprises, notamment à forte valeur ajoutée technologique, ce sont principalement les directeurs de service qui font les recrutements, lesquels sont ensuite avalisés par le DRH en fonction de la politique générale. Cette grande entreprise compte plusieurs milliers de salariés au niveau national, des filiales à l'étranger. Elle est organisée en grandes régions en France et les DRH de ces grandes régions ont la main sur les recrutements non cadres. Cela ne signifie pas comme on va le voir qu'ils ne prennent pas en compte l'avis des chefs de service. Mais, s'agissant d'emplois à caractère technique ou manuel, parfois dif-

ficiles à pourvoir, ils sont en première ligne pour le recrutement. Un engagement de confidentialité avec le DRH qui m'a reçue ne permet pas d'indiquer avec précision les postes occupés, qui permettraient immédiatement d'identifier l'entreprise puisqu'elle est en position de leader sur son secteur professionnel.

Être directeur des ressources humaines d'une grande entreprise vous positionne comme un professionnel du recrutement. Il était donc intéressant de prendre aussi en compte le regard d'un DRH sur l'embauche. Comment gère-t-il les candidatures reçues ? Quelle est la part des différents moyens utilisés pour recruter dans une grande entreprise ayant des procédures standardisées ? Même si l'objet de cette recherche n'était pas les recruteurs professionnels, l'entretien avec VD s'est avéré riche d'enseignements.

L'entretien s'est déroulé finalement autrement et a notamment consisté en un décryptage point par point du traitement des candidatures reçues récemment. Nous avons aussi abordé les derniers recrutements mais cela représente à peu près un cinquième de l'entretien. J'ai longtemps hésité sur la conduite à tenir. Fallait-il se concentrer sur ces 20% de l'entretien qui s'accordaient avec le reste de mon corpus, permettant des comparaisons, des catégorisations ? Cela signifiait laisser de côté 60% de l'entretien, la partie où nous avons regardé ensemble toutes les candidatures reçues, où il les a traitées devant moi, exprimant à haute voix ses choix, ses opinions. (Les 20% restant sont consacrés à son propre parcours).

Finalement, j'ai opté pour l'idée de « faire feu de tout bois » ou comme le disait ma grand-mère, de faire la soupe avec les légumes que j'avais, plutôt que de me compliquer la vie à chercher à transformer des tomates en navets.

L'entretien du DRH (VD) a donc un statut à part : je vais évoquer ici l'ensemble du traitement des candidatures vues ensemble, et les derniers recrutements pour les mettre en regard des premières. J'ai quand même intégré les embauches dans le traitement général proposé, qualitatif et quantitatif. Enfin le parcours de

VD est évoqué ici et dans la partie sur les salariés.

VD est DRH dans une grande entreprise basée à Paris et dont il gère les ressources humaines pour tout le quart Sud-Ouest de la France. Cela représente aujourd'hui 300 personnes, 170 quand il a pris ses fonctions en 1976. Au cours du premier entretien de contact, il m'avait expliqué qu'il estimait à 40 par an environ les recrutements.

L'entretien avait été organisé par un contact commun. Il a eu lieu dans le bureau de VD à M. et a duré plus de 3 heures. Dans la pièce, il y avait d'une part le bureau de VD, d'autre part une table de réunion sur laquelle nous nous sommes installés côte à côte pour que je puisse regarder les documents que VD traitait sous mes yeux. Il faisait relativement chaud, la pièce était petite, mais nous n'avons pas fait de pause, sauf pour lui permettre de répondre à un appel urgent.

Pour prendre le rendez-vous, notre contact commun nous avait conviés à un déjeuner dans un restaurant d'affaires, déjeuner au cours duquel j'avais été longuement interrogée par VD sur mon parcours, ma manière d'aborder le problème du recrutement. Il avait au départ indiqué qu'il ne savait pas encore s'il accepterait de se plier à ma demande et ce n'est qu'à la fin de ce repas qu'il a accepté de me recevoir.

J'ai choisi de retranscrire cet entretien de manière intégrale en raison de sa différence de statut par rapport à mes autres entretiens. Nous avons en effet travaillé aussi sur les recrutements en cours et non seulement sur les recrutements effectués. C'est la manière dont a commencé l'entretien qui nous a conduit à cette orientation, voulue par VD et que j'ai acceptée.

J'ai eu beaucoup plus de mal à reprendre toutes les embauches précédentes même si j'avais prévu une grille synthétique qu'il n'a pas souhaité remplir. Au bout de deux heures d'entretien, nous avons quand même abordé les derniers recrutements mais le détail apporté par VD à chacun était tel que la description de cinq

recrutements nous a pris une heure. Il était alors 19h30. Son épouse avait déjà appelé 3 fois. J'ai proposé de terminer l'entretien. Une fois l'enregistreur éteint, la conversation a continué sur le même thème. Je n'ai pu enregistrer cette partie mais j'ai pris des notes dès mon retour et j'ai choisi de l'intégrer également dans l'entretien.

L'entreprise dans laquelle travaille VD utilise internet pour diffuser ses propres offres et surtout pour recueillir des candidatures. Un système de matching automatique est censé aider les recruteurs internes à faire une première sélection.

> *« C'est un site auquel tous les RH du groupe ont accès qui permet de gérer nos offres et nos candidatures, par informatique. Sur ce site, on va éventuellement pouvoir donner quelques critères ou quelques questions auxquelles les candidats peuvent répondre, et s'ils répondent aux différentes questions avec des critères satisfaisants ça nous envoie un email d'alerte avec une formule candidature exceptionnelle ou candidature particulière. Et c'est nous qui fixons en fait s'il y a un certain nombre de critères, lesquels doivent être des atouts ou des critères obligatoires, et on fixe un pourcentage à partir duquel on estime utile d'être dérangés entre guillemets ».*

VD estime que « *c'est bien et c'est pas forcément utile* » en fonction du nombre de postes à gérer. Le site ne prévoit pas de réponse automatique, les recruteurs regardant toutes les réponses plus ou moins rapidement en fonction du nombre de critères satisfaisants. Le logiciel « *nous aide à trier les candidatures* ». « *Mais vu le faible turn-over que j'ai, le nombre d'offres etc, je considère que là pour le coup, je peux quand même prendre le temps de regarder les cv* », surtout s'il s'agit de réponses à une offre diffusée.

Quand les critères ne sont pas satisfaisants, VD affirme les regarder quand même :

> *« ils peuvent avoir des choses qui sont intéressantes, ils peuvent répondre à cette offre-là, et ne pas répondre à une autre à côté sur laquelle ils pourraient être plus performants en termes de réponses. Et donc c'est pour ça que je regarde quand même le cursus et l'expérience parce que il se trouve que là, j'avais un autre poste, de surveillant de traitement qui demandait une certaine*

qualification mais ailleurs j'ai un agent de réseau que j'ai à pourvoir, qui ne nécessite pas la même chose mais par contre si la personne avait le permis C, j'accepte de prendre quelqu'un qui a une formation de process mais avec le permis C et pas d'expérience, là je le prends. Je peux comme ça, moi si je vérifie mon cv, je peux matcher sur autre chose, si la personne a mal fait sur le site, moi je peux éventuellement corriger le tir. Que sur le périmètre qui m'intéresse, je gère sur Midi Pyrénées, je vais pas aller au-delà ».

La candidature est bien vue ici comme une occasion de rencontre, elle est mutualisée à l'échelle du bassin que gère VD, qui remplit ses fonctions de DRH. En revanche, il n'y a pas de mutualisation avec les autres régions, d'autres filiales du groupe.

VD reçoit donc des candidatures spontanées directement ou par le site, une dizaine par le site, qu'il trie par ordre de priorité :

« il y a les candidatures spontanées pures, les candidatures alternances, et toute la flopée de candidatures qu'on peut avoir pour les stages qui représentent un volume important ». Et puis « après la dernière population, c'est vraiment la candidature spontanée, j'allais dire sans offre particulière. Je distingue la candidature spontanée de quelqu'un d'externe qui a eu l'info et qui candidate pour un poste que j'ai ouvert et celui qui candidate alors qu'il y a aucun lien avec un poste éventuellement vacant. Pour moi, la notion de.. , quelqu'un qui candidate alors qu'il connaît qu'il y a un poste ouvert c'est pas vraiment spontanée, il a eu l'info ».

Il opère donc un double tri : en fonction du type de contrat visé et en fonction de l'occasion de la candidature : sur une offre, ou sans. Toutes ces candidatures sont pour VD spontanées au sens où elles ne sont transmises ni par un professionnel type cabinet de recrutement, dispositif public ni par un intermédiaire (collègue, élu). La candidature spontanée n'est cependant pas distincte de la réponse à une offre. Elle n'est pas forcément spontanée au sens où elle interviendrait en dehors de toute diffusion de poste, de toute occasion mentionnée par l'entreprise d'un recrutement, mais au sens où elle est faite par le candidat lui-même sans intermédiaire.

La distinction effectuée par VD entre les candidatures spontanées sur offre ou

non, entre les candidatures spontanées pour des stages, en contrat d'alternance ou autres détermine son attention, la manière dont il va traiter l'information fournie et les éléments qu'il va regarder en premier lieu.

> *« il est clair qu'une candidature spontanée pour moi, c'est du consommable, c'est-à-dire que je regarde au moment où l'offre passe enfin où la candidature passe si c'est un profil qui est entre guillemets intéressant dans le temps ou pas. Si c'est un profil intéressant dans le temps, je vais peut-être pas forcément répondre tout de suite si j'ai une perspective, je vais peut-être le garder mais il faut que la personne elle réponde à un des critères qui m'intéressent »(...) « C'est clair que si je suis pas sur de l'offre publiée, je vais assez vite sur ce type de cv ».*

La candidature spontanée est « jetable » au sens où elle ne sera retenue que si elle tombe « à pic », au moment où un poste est vacant, ou si elle répond à un besoin difficile à pourvoir et sur lequel VD sait avoir un certain turn-over. Elle se définit par le poste recherché par le candidat.

> *« Là bon je suis devant un cv de câbleur, câbleur c'est de l'électricité. Moi c'est plutôt l'électromécanique mais elle n'est qu'en complément du process. C'est-à-dire que j'ai besoin de quelqu'un qui connaisse le process et qui ait éventuellement des connaissances en électromécanique. Là c'est de l'électrotechnique, câblage, tout ça c'est de la fabrication neuf, j'ai aucun intérêt, c'est plutôt chez les collègues comme I. que ça peut être intéressant ».*

> *« Ici un autre qui n'a pas d'expérience. Euh .... Donc là, expérience inexistante. Il a quand même le niveau licence professionnelle, ce qui est pas mal mais par contre il n'a pas fait forcément le cursus BTS G. Il est passé par DUT génie chimique, génie des procédés, ça c'est l'UPS qui forme ça. On en prend pas mal en stage, aujourd'hui on a des gens qui intègrent l'entreprise par ce cursus là mais aujourd'hui ça ne colle pas à mon exigence d'expérience polyvalente requise pour le poste ».*

Tomber à pic, c'est envoyer sa candidature au bon moment, quand un poste est vacant ou va l'être. La réponse à une annonce répond à cette exigence mais la candidature réellement spontanée a peu de chances de tomber à pic. Sauf si le candidat a eu des informations par un tiers sur des possibilités d'embauche, sur une saisonnalité des vacances de poste. Sauf si l'entreprise recrute suffisamment fréquemment sur un type de poste pour avoir toujours sous le coude des candidatures

spontanées.

Dans un deuxième temps des compétences mentionnées sans rapport avec le poste peuvent attirer l'attention du recruteur.

> *« Ici j'ai une candidature administrative, administration du personnel. J'ai absolument pas de besoins dans ce domaine, dans ce volet à pourvoir.*
>
> *C'est une personne qui cherche un reclassement en sortie de période militaire. Ce sont des parcours un peu particuliers parce que en fait, là par exemple je vois que cette personne a un permis poids lourd, et je pense que par rapport à son cursus il pourrait faire des choses chez nous mais, en l'occurrence c'est pas là dessus qu'il postule.*
>
> *Il reste dans son souhait de reclassement post-militaire avec une volonté d'aller vers de l'administration du personnel. Il a quand même été dans les services du personnel au niveau des armées. Et donc c'est quand même une vocation qui lui plaît. Mais bon, il pourrait faire des choses. Parce que les militaires ont l'avantage d'avoir des permis et une capacité de travail qui n'est pas inintéressante. Bon...Mais là il postule à ça, j'en ai pas, pas de poste administratif »*

Dans ce cas précis, le type de poste visé aurait conduit VD à ne pas consacrer plus de temps à cette candidature mais le profil atypique du candidat (militaire en reconversion) et le fait qu'il ait un permis poids lourd attirent son attention. VD a du mal à trouver des candidats ayant un permis poids lourd et est donc prêt à passer sur d'autres critères quand ce type de candidature lui parvient.

Même si VD a conscience de l'intérêt de cette candidature pour des collègues de I., il ne transmet pas celle-ci pour deux raisons : la charge de travail que cela représente et le fait qu'il estime que c'est au candidat de cibler ses démarches.

> *« Je ne retransmets pas les offres, non, non. Le tout avec le volume qui est reçu... Je pense que c'est aussi le rôle des candidats de cibler là où ils postulent. Faut qu'ils se renseignent. Moi j'aime bien les gens qui se renseignent avant de postuler. Ce cv était aussi sans lettre. Alors... moi je trouve que ça montre aussi une démarche qui est assez légère dans la recherche d'emploi et ....euh, même une lettre dactylographiée, ça mange pas de pain, là ça fait, « j'suis passé ». Je suis pas sûr qu'ils ont bien mesuré l'impact, le nombre de réponses qu'ils peuvent avoir par rapport à ce genre de démarche mais*

bon... ».

Il y a donc aussi une évaluation de la qualité de la candidature, au-delà des compétences qu'elle met en évidence. La démarche elle-même est un indicateur de motivation pour VD, il privilégiera quelqu'un qui ne fait pas les choses à la légère, histoire de les avoir faites. Ce qui est évalué ici, c'est l'effort fourni par le candidat dans un acte aussi essentiel aux yeux d'un DRH qu'une candidature et il en fait un indicateur de l'implication de ce futur salarié potentiel dans son travail quotidien.

Une candidature bien faite « mérite » plus d'attention qu'une candidature stéréotypée. Cette donnée illustre le fait que le recrutement n'est pas seulement basé sur une évaluation des compétences professionnelles recherchées. Si c'était le cas, une candidature bien construite pourrait être reproduite et envoyée en masse à tous les employeurs potentiels dont les responsables de ressources humaines seraient à même d'évaluer l'intérêt potentiel pour leur propre entreprise. La standardisation des candidatures serait alors un atout. C'est ce qui est proposé et vendu par les sites internet de matching automatique mais la simple évaluation d'une candidature spontanée ne peut être décontextualisée : elle s'inscrit dans la dynamique de l'entreprise en arrivant à pic ou non, elle engage les systèmes de représentation de l'évaluateur qui faute d'autre interaction se base sur le peu d'éléments disponibles : la forme, la rédaction en ce qu'elles révèlent des qualités de son auteur. L'engagement de l'auteur suscitera chez VD un engagement au sens d'une réponse plus personnalisée, voire d'une transmission exceptionnelle à un collègue.

Même pour une candidature de « recherche en alternance », la manière dont la personne a construit sa lettre est un indicateur de sérieux.

« Un bts assistant de gestion PME PMI en alternance c'est pas un domaine sur lequel j'envisage de prendre quelqu'un en alternance. Je suis pas sûr que la personne soit bien au courant de la taille de [notre entreprise] quand il postule à PME PMI. Il a pas très bien ciblé ».

La motivation ne suffit cependant pas si le profil n'a rien à voir techniquement

avec un besoin dans l'entreprise :

> *« Ici quelqu'un qui postule pour un poste de reprographe. Avec un cursus serrurier, employé d'édition, CAP de conducteur typographie, très motivé peut-être mais enfin la reprographie ici chacun se la fait ».*

Dans ce cas précis, la qualité et l'implication du candidat ne suffisent pas. La candidature est traitée en 2 secondes.

> *« Là ici, c'est une candidature spontanée. Qu'est-ce qu'elle voulait... Bon ingénieur d'étude et de recherche, chimie environnementale, chimie analytique. Bon clairement, c'est un niveau ingénieur. J'ai pas d'offre de ce type-là sur ce périmètre. Faut savoir que sur les offres de cadre, les offres sont suivies, publiées et suivies par le siège. Donc moi si je reçois des candidatures spontanées et qu'il y ait éventuellement un poste ouvert dans le périmètre, je relaie l'offre, la candidature. Là c'est pas le cas. C'est quelqu'un qui a un niveau de formation qui est très intéressant, doctorat es sciences, DEA et cetera, mais sans lien avec l'activité et c'est certainement pas quelqu'un qui postule pour des emplois de terrain. « Intéressée par les problèmes des effluents industriels, sur la qualité des ressources en eau, motivée par les problématiques de développement durable, évaluer les problèmes de transport et de devenir des polluants inorganiques et organiques, c'est plutôt du ressort de la direction de la recherche chez nous, ça n'a rien à voir avec une direction régionale. Donc affaire classée ».*

Même si le profil est plus complexe et pourrait paraître plus proche, l'inadéquation à un besoin immédiat et proche géographiquement conduit à un traitement rapide : « affaire classée ».

Les candidatures en réponse à une offre d'emploi font l'objet d'un premier tri encore plus rapide puisqu'elles sont censées être construites sur les critères proposés par l'entreprise.

> *« Là si je prends le premier (...). A priori, cette lettre me fait voir que la personne est a priori dans le profil en termes de métiers. Donc je bascule sur le cv et alors là c'est une horreur. Non ce n'est pas une horreur mais c'est quelqu'un qui n'est pas du tout expérimenté, et ça cadre pas du tout parce que c'est un poste en milieu industriel et il faut quelqu'un qui soit autonome. Sur le poste il est demandé une expérience de 3 à 5 ans, là il a même pas un an d'expérience, il a juste son stage, (...) mais aucune expérience [dans notre secteur]. Il l'a dans sa formation de base a priori. Il met pas si c'est un BTS G. Il faut savoir*

que dans ce BTS [il y a deux filières] . Donc il le met pas, il a pas d'expérience. Moi c'est pas d'expérience [VD écrit sur le cv « cs » -] et la belle histoire s'arrête là ».

Il s'agit là d'un candidat ayant un profil proche de l'offre diffusée mais le manque de précision sur sa formation cumulé à un manque d'expérience l'excluent du champ des possibles.

Toutes les expériences ne se valent pas même si elles ont le même intitulé. L'endroit où elles ont eu lieu contribue à la valeur de la candidature.

VD /« Là expérience très courte, par contre c'est quelqu'un qui est passé par le S.

NC /C'est quoi ?

VD/ Le S. c'est des services qui travaillent dans [notre] domaine. Donc il a une petite expérience qui est proche, qui est proche de [nous]. Par contre l'expérience est très courte. Il a eu une période chez nous à l'époque en stage...Bon...

NC/ Ça c'est, je suppose, un plus ?

VD/ J'allais dire celui-là je l'ai un peu gardé comme l'autre, c'est pas des gens qui ont assez d'expérience pour moi mais j'allais dire, le problème, c'est qu'on sait pas ce qu'il fait. Il te met technicien S. mais il te met une ligne. Mais il est quand même resté de février 2008 à février 2009, c'est quand même un CDD assez long, et nous si dans les cv qu'on a, ça va pas, et qu'on veut gratter , ben on a peut-être quelques questions à lui poser. Un CDD de deux mois, trois mois, c'est difficile de dire, mais un CDD d'un an ça commence à faire.

Le candidat n'a pas l'expérience requise en temps mais la qualité de celle-ci compense, en raison de la réputation du type de service dans lequel il a travaillé près d'un an.

Le summum pourrait être le fait d'avoir déjà travaillé dans l'entreprise. C'est le cas, dans un premier temps.

« Alors lui, c'est très intéressant comme candidature, c'est quelqu'un qui est passé dans la maison, ailleurs. Il est passé dans le groupe, en l'occurrence une filiale dans le domaine de l'eau en Bretagne... donc de 2004 à 2007. Donc moi

je regarde [il détaille les compétences acquises]. la formation initiale, il a tout, il est autonome.

Mais les compétences ne suffisent pas. Immédiatement, VD pose la question en terme de qualités humaines.

« Maintenant, pourquoi il est parti. Alors là, forcément contrôle de référence puisque là forcément j'ai un collègue qui était son ancien RH. Il est ancien salarié mais il n'est plus salarié, pour moi c'est une candidature externe ».

Il va essayer d'en savoir plus, de comprendre les raisons du départ.

« Donc fin 2007, il a quitté L. parce qu'on a perdu le contrat de l'endroit où il était attaché. Donc l'autre opérateur qui a gagné le contrat l'a pris et il n'y est pas resté. Donc s'il n'y est pas resté, soit il ne s'est pas entendu avec eux, soit c'est une tête de pioche. Donc, voilà. Candidat à manier avec prudence, à voir. Mais j'ai pas de blocage moi. J'allais dire, je fais mon contrôle, quelqu'un me dit « bof ! » mais je cherche avant de tout de bons techniciens et dans le profil que j'ai défini tout à l'heure, j'ai des contraintes assez fortes sur l'aspect technique. Si on s'en colle sur tous les aspects, on s'en sortira jamais. Mais il faut vérifier quand même parce que les gens qui sont passés par la maison laissent forcément euh... des traces. Et d'ailleurs quand j'ai une candidature interne, on fait ce contrôle de référence. Alors si on a besoin de quelqu'un de peu expérimenté, on peut faire juste un petit contrôle comme ça, on se fait pas trop de souci. Mais en même temps, les gens sont filous, ils vont te dire, oui, oui, il est bien, quand c'est un caillou dont ils veulent se débarrasser qui est dans leur chaussure mais bon.... mais voilà ».

En l'occurrence le fait d'avoir travaillé pour l'entreprise dessert le candidat qui va « bénéficier » d'un traitement plus complexe, passant par un « contrôle de référence », c'est-à-dire un appel à ses collègues pour en savoir plus sur sa personnalité.

Ces contrôles sont effectués par VD même s'il en connait les limites. Difficile pour un DRH d'être critique avec un salarié demandant sa mutation et dont il souhaite se débarrasser, par exemple. Il ne peut se permettre de griller la candidature.

Ce qui se joue entre les DRH est de l'ordre de l'échange. Chacun d'entre eux peut être amené à se trouver dans la position de souhaiter le départ d'un salarié

pour une autre région sans pour autant vouloir ou pouvoir le licencier. Mais des informations non fiables vont griller le DRH auprès de ses pairs et donc abimer sa propre réputation professionnelle. Il y a donc un équilibre à trouver et VD cherche surtout à compléter les informations qu'il obtiendra par une analyse fine du parcours du candidat, d'après son cv, avant même de le recevoir. A aucun moment, il ne fera mention de base de données informatique sur le personnel qui lui aurait permis d'avoir des informations. Quand on évoquera son propre dossier, il ira à une armoire métallique le consulter, au milieu de tous ceux du personnel. Il s'agit d'un dossier papier.

Cette candidature va donc atterrir sur la pile des possibles mais après un contrôle interne.

Une partie du travail d'analyse de VD consiste à anticiper les problèmes possibles, les développements escomptés à partir des critères contenus dans l'offre. Cela peut par exemple porter sur les lieux. A propos d'une candidature pour un contrat en alternance, VD explique :

> *« Le souci c'est que je n'ai pas les travaux à T.. Alors il habite à M., il est en formation à T., alors ça c'est un truc que je regarde quand même sur les contrats en alternance, comme ils se retrouvent avec des conditions de rémunération qui sont faibles, normalement j'essaie de regarder si ça peut être en adéquation avec mes sites d'exploitation. Là c'est pas évident. Donc j'ai pas d'équipe travaux à proprement parler ici à T., j'en ai plutôt à C.. Donc là, il faut voir mais c'est de l'alternance. Ça c'est quelqu'un éventuellement qui peut m'intéresser... [Mais] le souci c'est qu'il n'aura pas d'autonomie. Là, euh, habitant à M.s, étant en formation à T., là faut que je vois où je peux le mettre. Je peux pas le mettre à C., il va pas prendre une mobylette pour aller suivre sa formation à T. puis aller à C. par exemple puis rentrer chez lui à M.. On peut regarder. Là je réponds pas comme ça ».*

La question des déplacements est anticipée, sans forcément la poser à l'intéressé qui pourrait avoir des ressources en la matière (possibilités d'hébergement par exemple). L'idée est de gagner du temps dans le traitement et d'éviter des erreurs, au sens où un candidat retenu ne pourrait finalement être présent pour des raisons

de transport.

Les candidatures par intermédiaire

Les candidatures traitées par VD peuvent avoir transité par un intermédiaire voire être construites par celui-ci. Leur spontanéité est alors toute relative mais dans le classement qu'en fait VD, il s'agit simplement de les distinguer des candidatures transmises par un organisme auquel aurait été confié un recrutement et qui aurait fait un premier tri ou par une personne connue.

Deux cas particuliers se sont posés au cours de cette séance de travail. Tout d'abord celui d'un cabinet de placement qui transmet une candidature.

En l'occurrence, c'est le cabinet qui cible l'entreprise, et envoie directement une candidature. Le ciblage de l'entreprise paraît à VD léger au sens où le professionnel n'est pas allé plus loin que la simple recherche d'informations sur le Kompass[11], qu'il a donc des coordonnées peu adaptées.

Le recrutement d'intérimaires

La société L. emploie des intérimaires régulièrement, pour des remplacements ou en cas de surcroît d'activité. VD estime qu'il y en a en moyenne une dizaine en permanence sur des postes différents. Le recrutement des intérimaires est différent de celui des salariés en CDI ou même en CDD.

« Pour le recrutement de l'intérimaire, ça dépend du concours de circonstances, on va dire. Parce que si je fais appel à des sociétés d'intérim sur le bassin d'emploi en question, je vais en solliciter deux ou trois, je vais pas me les faire toutes, parce que sinon je vais recevoir des quantités de CV et pas forcément plus pertinents.

L'objectif c'est d'avoir une short liste quoi. Et une fois qu'il y a ça, soit j'ai la possibilité de voir la personne avant ou que le hiérarchique sur place l'ait vue

11 Kompass : annuaire payant d'entreprises dans lequel figurent entre autres informations les coordonnées des responsables des ressources humaines.

avant, on essaie si possible de l'organiser quand c'est des remplacements qui peuvent être longs ou des missions qui peuvent être d'une certaine durée.

Si c'est des remplacements courts ou des missions courtes, on considère que l'essai peut suffire, si on a bien lu le cv, si on est sur des notions de renfort, on peut accepter que la personne n'ait pas forcément toute la caisse à outils qui va bien et puis ça va être sur des emplois moins qualifiés quand même, on peut se débrouiller.

La période d'essai est importante, là. En deux jours, trois jours... Il faut que le hiérarchique soit attentif et puis cible bien. On essaie de faire l'entretien avant. Pour que le gars soit vu, qu'il vienne pas à la mission d'intérim pour repartir très vite, d'abord pour que les gens se soient entendus sur ce qu'il y a à faire parce que par téléphone interposé entre la société, la société d'intérim et l'intérimaire, souvent il y a un coefficient de déformation assez important parce qu'on confond vitesse et précipitation, et que la personne finalement ne sait pas pourquoi elle vient, elle sait qu'il y a un boulot et un salaire mais elle ne sait pas pourquoi. Donc l'objectif de cette rencontre c'est d'essayer de clarifier et de vérifier qu'on est bien d'accord sur la chose et sur le prix de façon à ce que la mission s'engage et qu'en demi journée ou fin de de demi journée on n'arrête pas.

Ça nous est arrivé une fois, là, y'a pas longtemps. On fait un contrôle sur cv, le gars a le permis B, il a même le permis C, on demande un poste en autonomie. Et puis le gars il arrive le matin en scooter, et puis quand on lui dit qu'il faut conduire une petite camionnette, moins de 3 tonnes 5, il nous dit ben non, je conduis pas j'ai peur. Mais il avait le permis ! Bon ben, il est reparti celui-là ! Il pouvait pas faire un des éléments essentiels pour notre offre mais c'est très rare ».

La pré-sélection est donc faite par les agences d'intérim dont les objectifs sont de remporter le marché. Elles savent qu'elles sont en concurrence les unes avec les autres et jouent leur rentabilité en appliquant et parfois anticipant et déformant les critères de sélection des employeurs(Gautié et al. 2005),(Bessy et Eymard-Duvernay 1997). Il s'agit alors pour elles de présenter le candidat qui sera embauché, grâce à un cv sur lequel apparaîtront les critères indispensables et à une disponibilité immédiate.

A partir d'une liste de candidatures, un premier tri est effectué par VD sur CV. La suite dépend de la durée du poste mais aussi de son contexte : si la personne ar-

rive en renfort dans une équipe constituée, l'enjeu est moindre que si elle remplace un salarié œuvrant seul sur un poste technique. C'est en fonction de ce contexte mais aussi de l'urgence qu'une deuxième évaluation a lieu, déléguée en l'occurrence « au hiérarchique ». Il existe une échelle des procédures d'évaluation dans laquelle le fait de déléguer au hiérarchique direct au lieu de recevoir directement la personne en tant que DRH constitue une manière d'indiquer une importance moindre du recrutement.

L'enjeu en l'occurrence est dans le fait de pourvoir un besoin dans l'urgence et d'être sûr que la personne sera là, disponible, quitte à ce que l'équipe adapte la répartition des tâches pour prendre en compte les compétences moindres du recruté. C'est l'entreprise d'intérim qui participe à la garantie de la présence du salarié et qui négocie directement avec lui : un salarié qui ne serait pas présent au démarrage de la mission, qui s'absenterait ou abandonnerait ne se verrait plus confier aucune mission, surtout s'il est sur des postes non qualifiés. S'il a une compétence rare, il peut être en situation de négocier.

L'entreprise d'intérim s'engage pour le candidat, engage son nom en proposant le candidat ce qui libère l'employeur de cette contractualisation. Mais VD a conscience du fait que cette intermédiation peut déformer l'information nécessaire aux deux parties et déboucher sur un échec. Il le formule en expliquant qu'un contact direct au moins par téléphone est nécessaire pour se mettre d'accord sur le contenu du poste. Il s'agit d'éviter de perdre un investissement dans l'intégration d'un salarié en raison d'un malentendu. On peut aussi voir là une manière de nouer une relation directe avec le candidat de manière à évaluer sa disponibilité, son engagement mais aussi à confirmer sa présence. Le fait d'avoir un contact direct est alors censé renforcer l'implication du candidat par rapport au poste. S'il n'avait pas eu de contact, il se sentirait sans doute moins lié à l'obligation de se présenter.

Sur des postes peu qualifiés, l'offre de travail est plus importante que la demande. Les employeurs ont du mal à trouver des candidats acceptant des condi-

tions de travail souvent pénibles pour des salaires égaux au smic et affichant une motivation qui répondrait à leurs attentes. Concrètement, un salarié manœuvre en bâtiment expérimenté, qualifié et ayant un véhicule et son permis, trouvera immédiatement un autre poste s'il abandonne un contrat quelle qu'en soit la raison. Il ne sera sans doute pas repris par la même entreprise d'intérim mais pourra être embauché ailleurs. L'enjeu pour l'employeur est alors de s'assurer de la présence de ce salarié, de créer un lien qui l'engage. La relation avec le supérieur hiérarchique direct est alors la meilleure garantie.

Le contact direct permet aussi de préciser les conditions de travail et les attendus. L'exemple du permis exigé est ici intéressant car il montre la différence entre compétences acquises et mises en pratique. Le fait que ce candidat ait le permis a été un des éléments qui ont conduit à son embauche même s'il ne s'agissait pas d'un poste de chauffeur. Mais le candidat ne veut pas conduire car il a peur. Du moins il ne veut pas conduire de camionnette. Il aurait pu ne pas mentionner son permis sur le cv dans ce cas, mais c'est justement ce permis qui constitue son atout sur le marché du travail. Il le mentionne sans postuler sur des offres de chauffeur en pariant sur le fait qu'il pourra s'arranger avec les collègues de son équipe.

VD en tire la conclusion d'une nécessaire prise de contact directe avec les salariés même intérimaires pour éviter des malentendus de ce type. C'est son expérience, les échecs éventuels et les succès qui l'amènent à se forger une conduite en matière de recrutement ce qui prouve si besoin en était l'interdépendance entre les différentes séquences de recrutement d'un employeur. Il ne s'agit pas d'une pratique hors du temps, hors d'un contexte, hors d'une histoire, d'une simple mise en relation. Celle-ci se fait en fonction des embauches précédentes, de leurs conséquences, du parcours de l'employeur, du regard de ses collègues, entre autres éléments.

L'intérim est aussi une filière d'embauche en CDI.

Les intérimaires « ont accès à l'affichage, mais ils sont pas prioritaires. Mais ils peuvent tout à fait postuler, et on regarde leur cv, parce que des gens qui ont travaillé pas mal en intérim chez nous, ils ont une compétence, ou alors on n'est pas bien. C'est une filière très importante du recrutement de L., l'intérim. Il y en a quand même pas mal qui sont passés par de l'intérim ».

L'intérimaire devient alors un candidat « presque » interne, et l'évaluation de l'intérêt de sa candidature va passer par une prise de contact avec les responsables d'équipes avec lesquels il a travaillé. Il part avec un atout si cela s'est bien passé, un handicap en cas de problème. Mais sa position interne à l'entreprise lui donne accès à l'information sur les postes directement par affichage ou indirectement par les collègues avec lesquels il aura travaillé. Cela explique l'importance de cette filière en termes de recrutement. Dans une enquête comme OFER, les employeurs ne mentionnent l'intérim comme le moyen qui a permis de recruter le bon candidat que dans 3,2% des cas. Mais quand le candidat a déjà travaillé dans l'entreprise en intérim, la réponse peut être qu'il a été recruté par relations professionnelles.

La mission d'intérim est parfois l'occasion de créer un poste, de découvrir un besoin. C'est ce qui s'est passé avec l'une des personnes effectivement recrutée dans les semaines précédant l'entretien avec VD.

Dans un premier temps, Fabrice P. avait été recruté dans le cadre d'un surcroît d'activité en mission d'intérim.

« Je l'ai pris en intérim par rapport à un surcroit d'activité par rapport à un contrat qu'on a avec l'agglomération toulousaine. On avait pas mal de dossiers qui prennent plus de temps que prévu à l'origine à traiter. Donc on l'a pris en surcroît. Et il se trouve que ce gars est très bon en informatique. Il a pas mal de compétences sur le métier de base et sur le métier informatique ».

A la fin de sa mission d'intérim, Fabrice P. a été embauché en CDI. Le poste a été créé à cette occasion, il n'était pas prévu au départ.

VD/« Et donc ce gars là, on l'a recruté en CDI à la fin de sa mission d'intérim.
NC/Directement ?

VD/Ouais.

NC/Sur une offre qui existait ? Ou ?

VD/On n'a pas publié d'offre pour ce poste.

NC/Directement, le besoin s'est fait jour en le voyant ?

VD/Pas tout à fait. C'est pas tout à fait exact. L'activité clientèle est en train d'évoluer. Aujourd'hui, on est sur de la gestion back office client et on est en train de basculer sur de la commercialisation de services. Et donc on a des activités sur lesquelles il peut être amené à travailler rapidement et qu'on est amenés à développer.

(...)

Donc c'est un profil très atypique. C'est très rare d'avoir quelqu'un qui vient, qui postule sur un poste administratif et qui a le bagage, à la fois qui a une expérience et qui a le BTS. C'est très intéressant. Il a une connaissance de l'environnement de l'entreprise plus forte que beaucoup de salariés qui y sont depuis 20 ans.

NC/Mmmm... OK, donc il a les pieds dans deux mondes.

VD/Oui, c'est ça. Mais il n'y aurait pas eu cette mission d'intérim, cela ne l'aurait peut-être pas révélé et on serait passé à côté. Là on sent que c'est peut-être quelqu'un que sur plein de sujets de l'entreprise on peut le faire travailler, il a un côté très caméléon on peut dire ».

L'intérim sert ici à la fois de période d'évaluation sur les compétences attendues mais aussi de construction d'une relation d'embauche que les deux parties souhaitent voir se pérenniser. Le directeur des ressources humaines repérant un candidat ayant une double compétence intéressante pour lui va alors chercher à créer le poste qui lui permettra de le retenir même s'il s'agit d'une anticipation sur un service qui n'existe pas encore. A l'inverse c'est le fait d'avoir à disposition en interne cette compétence qui va lui permettre de s'engager plus vite dans le développement de ce nouveau service.

L'intérêt de ce mode de recrutement réside dans la création d'un poste qui convient sur mesure à un candidat, poste qui ne nécessite aucune recherche ou présélection de candidat, aucune définition de profil idéal. L'employeur s'assure partiellement au moins de l'engagement du candidat vis-à-vis de l'entreprise à par-

tir du moment où celui-ci se verra proposer un poste lui convenant parfaitement.

L'embauche de Fabrice P. peut être classée dans les embauches par relations professionnelles avec une personne ayant déjà travaillé dans l'entreprise, si l'on se réfère aux variables de l'enquête OFER. Ici l'enquête qualitative permet vraiment de comprendre comment cette embauche a été rendue possible. En théorie, l'examen du cv de Fabrice P. aurait pu suffire à l'embaucher mais sur un poste technique. Le fait qu'il soit placé par l'agence d'intérim sur un poste administratif à sa demande a constitué une première étape. Dans un deuxième temps, au cours de sa mission d'intérim, il a rencontré des salariés de l'entreprise, a montré des compétences périphériques intéressantes qui n'étaient pas forcément détaillées sur son cv (connaissances autodidactes en informatique). L'employeur a alors construit un projet d'embauche en fonction des éléments dont il avait eu connaissance à cette occasion.

Dans les recrutements étudiés avec VD, un deuxième cas s'est présenté de poste créé sur mesure. Il s'agit de celui de Fanny A. Elle avait déjà travaillé dans le service commercial :

> *«Elle a travaillé sur du back office commercial, elle est partie sur de la qualité sécurité environnement, ... j'allais dire pour fuir quelqu'un avec qui elle ne pouvait pas bosser au niveau commercial. Et sur la qualité sécurité environnement, elle devait avoir une certaine évolution, qui lui avait été plutôt promise et qu'elle n'a pas eu. Et aujourd'hui comme nous on avait un besoin au niveau commercial, et que c'est quelqu'un d'intelligent et qu'elle a son réseau, (rires), elle a su que ça bougeait chez nous, elle s'est clairement manifestée en disant : "si vous avez un besoin, ça m'intéresse". Et au final, le besoin était là, et évident parce qu'on a presque doublé notre périmètre commercial, donc le besoin était là. »*

Ce poste n'a jamais été diffusé ni en interne ni en externe. Il a été créé suite à une proposition de la salariée, connue du service, à un engagement de sa part de revenir sur une période d'au moins trois ans « pour se refaire » . Le DRH a évalué le besoin et négocié un poste avec sa direction en s'appuyant sur le développement

du service. Il s'agit d'une embauche interne mais les mécanismes sont relativement identiques à ceux de l'embauche de Fabrice P. C'est la création de relations sur le lieu de travail qui est à l'origine du poste qui sera pourvu par les deux candidats. Dans le cas de Fanny A. , le réseau mobilisé est simplement celui de ses anciens collègues.

Le cas des relations

Le poste peut s'adapter ou être créé sur mesure pour un candidat mais celui-ci peut aussi s'adapter au poste. VD parle ainsi au cours de notre entretien d'un recrutement dont il qualifie l'origine de candidature spontanée parce que le candidat a apporté directement son cv et sa lettre à l'entreprise suite à une offre d'emploi. Mais la genèse et la suite donnée à cette candidature apportent des éclairages complémentaires sur l'imbrication des différents moyens.

Le candidat était un jeune homme de 28 ans, titulaire d'un CAP plombier. Ce type de formation ne correspond pas aux besoins de l'entreprise comme l'avait indiqué VD à propos d'une autre candidature : « *Je n'ai jamais d'offres de plombier. On n'appelle pas ça un plombier. C'est un agent de réseau, c'est un agent de station, le plombier c'est dans le bâtiment, nous on n'est pas dans le bâtiment* ».

Maxime B. a pourtant retenu l'attention de VD.

> *« A l'époque, il a répondu à une offre et donc comme les autres candidats, il ne répondait pas aux besoins de l'époque. Et donc on a suspendu notre recrutement quand il nous a expliqué le programme... en fait quelque part, on a accepté d'attendre qu'il soit formé. Parce que le poste était ouvert à l'époque et j'avais eu des candidatures mais qui ne satisfaisaient pas... »*

Maxime B. a en effet expliqué qu'il allait se former aux différents permis poids lourds et au CACES[12] dans le cadre d'un congé individuel de formation.

«Alors, il a un CAP de plomberie à la base. C'est là que tu vois par rapport au

12 CACES : Certificat d'Aptitude à la Conduite d'Engins Spécialisés.

CV que tu as vu tout à l'heure, le gars a une expérience de 2006 à deux mille....fin 2008 dans une entreprise de plomberie, comme ouvrier qualifié mais il fait quand même soudure, il fait quand même des choses,...et surtout, il s'est lancé dans son FONGECIF[13]. Il avait fait l'apprentissage chez eux, donc il est depuis 2004 chez eux. Et il a réussi à se monter un FONGECIF avec le C, le EC, tracto-pelle, mini-pelle, les compacteurs, le porte-charge, et le ;.. nous on n'en a pas besoin, mais tu sais, la FIMO[14], FCOS[15] ».

L'argumentation de VD s'appuie sur une différence de motivation par rapport à l'autre candidat, différence qu'il associe au fait d'avoir « *fait des choses* ». Mais l'autre candidat n'aura pas l'occasion de savoir qu'en passant ses permis et le CACES il aurait toutes les chances d'être embauché. Sa candidature a été évacuée immédiatement faute de présenter ces points positifs.

Maxime B. a eu accès à cette information pour une raison particulière :

«Accessoirement c'est le fils d'un des salariés de chez nous », explique VD, « mais le critère, si tu veux, c'est pas le fils. C'est la volonté du mec. Si tu veux, son parcours, c'est un gars qui vraiment a compris finalement quelles étaient les clés de ce métier-là et finalement, il s'est monté lui-même un cursus, qu'il s'est débrouillé pour se faire financer, et il se trouve qu'il correspond exactement au profil dont on avait besoin ».

En l'occurrence, l'information capitale qui a circulé n'est pas seulement le fait qu'il y ait une vacance de poste. La présence du père dans l'entreprise a permis au candidat de savoir quels étaient les besoins de l'employeur mais lui a aussi permis de passer le barrage de la première sélection pour expliquer son projet et le construire pour correspondre au « mouton à cinq pattes » recherché.

« On avait un poste en fait d'un gars qui est parti à la retraite, et en général, on ne trouve jamais de mouton à 5 pattes, et lui il s'est monté un programme de formation mouton à cinq pattes. Donc on avait ouvert le poste en fait au début, on a eu des candidatures qui ne répondaient jamais aux besoins. Et un des critères sur lesquels ça répondait pas c'était le super lourd. On n'a jamais le super lourd. On a parfois le lourd, mais jamais le super lourd. Le EC, en général,

13 FONGECIF : Fonds National de gestion des congés individuels de formation. En fait, ici, le terme est utilisé par VD pour désigner le CIF, congé individuel de formation.
14 FIMO : Formation Initiale Minimale Obligatoire
15 FCOS : Formation à la Conduite Obligatoire

il vient pas. Et là le gars il arrive, et il nous dit, je vais avoir tout et plus c'est pas nous qui payons ».

L'embauche a été différée d'un an, jusqu'à ce que Maxime B. soit opérationnel. Cette période correspondait à une perte de marché, à une baisse de charge de travail et VD n'a pas eu besoin de faire appel à un autre salarié en attendant.

Il est tout à fait possible pour une entreprise de former un salarié au permis super lourd dans le cadre d'une embauche soit en formation interne, soit par un financement de l'ANPE - Pôle Emploi si le candidat est au chômage. L'absence de permis super lourd aurait pu être palliée par ce genre de dispositif. Mais en embauchant Maxime B., VD s'assure de l'engagement du salarié dans le poste par rapport à son père et au fait que la place lui ait été réservée pendant un an. Il parie donc sur l'avenir, sachant que les candidats titulaires de l'ensemble des permis et CACES n'ont aucun mal à trouver un poste sur le marché du travail et qu'il a non seulement du mal à en trouver mais aussi à les garder.

Former coûte cher à l'entreprise quand il n'y a pas de financement possible en FONGECIF ou par l'ANPE, c'est-à-dire quand le candidat n'est pas en situation de demander un financement lui-même à son employeur, qu'il n'est pas au chômage.

A propos d'une autre candidature : « C'est quelqu'un qui a des permis toutes catégories, qui a des CACES mais qui n'a absolument pas de formation sur nos métiers. Mais il faut savoir que ça peut nous coûter.... beaucoup moins cher de former quelqu'un à des métiers de base, mais de base hein, je parle des réseaux, de la pose de canalisations, c'est intéressant parce qu'il a des CACES et il a tous les permis. Donc le transport en commun, je m'en fiche mais le C et le EC, un C c'est 1500 euros plus le mois de salaire, et le EC, c'est 3000 euros plus 2 mois de salaire, donc là pour moi ça peut être intéressant de regarder. »

En l'occurrence cette candidature n'est pas spontanée au sens de VD puisqu'elle a été transmise par un élu, pratique que le DRH affirme « fréquente », depuis toujours. La transmission par un élu déclenche un traitement particulier de VD. Dans un premier temps, il regarde le lieu : de quelle commune est l'élu ? De quelle circonscription ? L'idée est de repérer s'il s'agit d'une commune avec la-

quelle la société a passé un contrat, une convention. Si c'est le cas, le traitement doit être particulier. Impossible de passer rapidement même si les compétences ne cadrent pas avec un besoin actuel.

Pour la candidature citée, pourtant, les compétences correspondaient mais VD s'est interrogé sur les raisons de celle-ci.

VD/« C'est quelqu'un qui aujourd'hui est dans une entreprise en CDI. Alors ça c'est de la représentation dont je pense à me méfier.

NC/Pourquoi ?

VD/Parce que quelqu'un qui est en poste en CDI, c'est que soit ça ne se passe pas bien avec son employeur, soit il utilise justement sa connaissance d'un élu pour ne pas prendre de risque.

NC/Mmmmm...

VD/Voilà, j'aurais tendance à me méfier de ce type. Après, il met « préavis de deux mois auprès de mon employeur actuel » bon donc... ça veut dire qu'il veut être a priori réglo avec son employeur, à moins que l'employeur soit quelqu'un de difficile. Je ne sais pas... »

Malgré ce doute, il indique « *Faudra le voir, politesse, courtoisie. Je vais juste le reprendre;...* ». L'embauche ici dépasse largement le cadre de l'adéquation d'un homme à un poste, elle met en jeu des relations entre institutions, ici des relations de clientèle. Par principe, VD est obligé de prendre la candidature en compte, même si elle ne correspond pas à la demande. Un autre cas de ce type s'est présenté au cours de l'examen des candidatures, pour une autre commune. Le candidat était cette fois-ci à la recherche d'un emploi, l'homme politique avait demandé un retour sur le traitement. VD a décidé de répondre aux deux en mentionnant l'absence de poste. Il avait d'abord réfléchi au fait qu' il n'était plus adjoint au maire.

Il ne s'agit pas là d'une relation professionnelle mobilisée directement mais par l'intermédiaire d'une relation entre institution. L'homme politique n'étant plus le représentant de la commune, son courrier perd de son poids et ne nécessite pas un

traitement particulier.

Faire passer sa candidature par un élu ne suffit pas si la qualification n'a rien à voir. Je ne résiste pas à citer ici un passage de Street Corner Society sur l'embauche par la voie politique (Whyte 2002:232). La femme du sénateur de l'État explique à l'enquêteur :

> *« C'est vrai. Si vous avez une qualification professionnelle, vous n'avez pas besoin d'appui politique mais il vous faudra attendre quatre semaines avant qu'elle soit reconnue ; moi, je peux accélérer les formalités et vous faire commencer dans les huit jours. Et je peux vous obtenir un boulot plus intéressant si vous êtes qualifié pour. Si vous voulez être chef de chantier dans une entreprise du bâtiment, je ne peux pas leur dire : « il me faut un poste de chantier pour Billy Whyte », parce que vous n'êtes pas qualifié pour ce boulot. Vous n'avez pas l'expérience voulue. Je ne peux intervenir que si vous êtes qualifié ».*
>
> *Mais le discours de la femme de l'élue entre en contradiction avec le terrain et l'auteur précise : « cela me fut partiellement confirmé par les gars de la rue, qui ajoutèrent cependant que beaucoup de gens non qualifiés mais munis de solides appuis politiques avaient pu obtenir des boulots intéressants par la WPA »*

Même dans le contexte particulier de quartier de Boston où enquête William Foot Whyte, quartier où l'implication politique structure une grande partie de la vie sociale, dans le discours, la qualification est la base de la mise en relation, ou la disponibilité, la force physique, pour des postes non qualifiés par exemple. L'intervention politique peut accélérer les choses ou permettre un accès direct à un meilleur poste.

En l'absence de qualification adéquate, l'employeur peut ne pas prendre en compte la recommandation. Mais cela dépend de la pression faite par l'élu, et notamment de l'engagement de celui-ci dans la relation avec le recommandé mais aussi de son pouvoir sur l'entreprise, les marchés qu'elle peut obtenir. A Boston, les élus avaient un rôle prédominant dans ce domaine.

Quand un élu intervient cela peut être de manière indirecte par exemple pour

inciter un sponsor (un supermarché) à embaucher un joueur de sport collectif sur un poste de manutentionnaire en lui garantissant des horaires adaptés et flexibles de manière à ce qu'il puisse jouer dans l'équipe locale. Ce n'est pas le joueur qui fait intervenir l'élu et la compétence du premier ne rentre pas en ligne de compte dans la décision de son futur patron. Il s'agit là d'un accord tripartite qui permet au joueur d'avoir un statut, celui-ci faisant office de sponsoring direct par l'employeur, ce qui permet à l'élu de faire fonctionner une équipe locale sans avoir à en salarier tous les joueurs.

Du point de vue du DRH, l'intermédiation par un élu n'est pas forcément un point positif car se pose la question du pourquoi. Pourquoi un salarié en CDI s'adresse-t-il à son élu local pour transmettre une candidature à une entreprise régionale ayant obtenu un marché sur la commune ? Parce qu'il y a un présupposé que « cela marchera mieux ».

Dans les faits, peu d'employeurs nous ont fait part de ce genre de démarche et un seul a mentionné ces circonstances pour une embauche dans les entreprises innovantes, à propos de la femme d'un joueur. Dans l'enquête OFER, aucune question ne permet de signaler l'intervention d'un élu.

A propos de l'intervention des élus, on peut noter un effet de discours de VD. Il n'est pas possible pour une grande entreprise négociant des concessions avec des collectivités locales de ne pas apprendre à composer avec les élus, ne serait-ce qu'en embauchant les personnes en poste sur le secteur mis en concession. Mais le discours ne peut forcément être aussi franc dans ce domaine sans remettre en question l'essence même du métier de DRH.

C'est encore plus vraisemblable à propos des éléments de discriminations. Le DRH rencontré est un homme engagé dans la lutte contre l'exclusion, qui donne de son temps personnel dans des associations aidant à l'insertion, qui souhaite favoriser l'accès à l'emploi de « jeunes des quartiers ». Son discours et son analyse

des candidatures ne font jamais apparaître de mentions discriminatoires que ce soit sur l'origine, le genre, l'orientation sexuelle, le handicap. Et il est profondément engagé personnellement dans ce domaine. Un de ses soucis au moment de l'entretien est justement d'essayer d'augmenter la diversité des jeunes recrutés. Il s'étonne que les jeunes « des quartiers », comme il dit, ne fassent pas souvent les formations techniques qui débouchent sur des emplois comme celles qui sont recherchées dans sa branche. Il y voit un problème d'orientation, explique sa présence sur les forums pour l'emploi, etc.

Mais une fois l'enregistreur éteint, ce qu'il mentionne est une réalité qui ne lui permet pas forcément d'appliquer ses principes.

> *« Il faut que je te dise qu'il y a des gens que je ne peux pas recruter ou présenter. C'est sûr que c'est pas possible sur certains postes de faire embaucher certains : l'équipe voudrait pas, les responsables ne voudraient pas et même ça ne se fait pas. Sur des postes techniques de base ça va. Après c'est autre chose. Quand je présente quelqu'un je m'engage, il faut qu'ils continuent à me faire confiance ».*

Le problème de la discrimination réside dans l'idée que se font les salariés et les employeurs de la proximité sociale, du fait qu'une ressemblance est nécessaire pour travailler ensemble, s'entendre, se comprendre. La rareté des postes pousse aussi à une forme de discrimination. Entre deux candidats, la préférence est donnée à celui que l'on connaît (par l'intérim, par un des salariés) ce qui tend à une reproduction sociale.

La difficulté d'analyse des mécanismes de discriminations dans l'embauche est illustrée par ce cas. Étudier de manière détaillée les procédures, les documents techniques utilisés dans les recrutements est une manière d'essayer d'évaluer le problème. Mais comprendre comment les employeurs recrutent effectivement permet aussi de comprendre comment ils ne recrutent pas, qui ils excluent ou tout simplement ne voient pas. C'est ce qui se passe dans la majorité des cas pour les candidatures étudiées par VD. Celles qui lui paraissent les plus pertinentes sont

des candidatures de personnes qui sont déjà proches du milieu professionnel qu'elles visent, soit par leur formation, soit par leur pratique, soit en ayant eu des renseignements par un tiers sur les compétences attendues. Les autres candidatures sont de fait écartées, non parce que leur auteur est d'origine étrangère ou que c'est une femme mais parce qu'elles ne correspondent pas à la demande.

Le parcours de VD

Les choix des DRH ou des recruteurs sont aussi fonction de leurs propres expériences personnelles. Ainsi VD affirme à plusieurs reprises l'importance que revêt pour lui la détermination, la volonté des candidats de bouger. Quand il parle de son propre parcours, en partie autodidacte avant de reprendre des études tout en travaillant, il souligne ces aspects, notamment pour son premier poste.

VD/Je l'ai trouvé « par relations, ... j'avais rencontré le chef de service ... par des voisins en fait. J'ai commencé à travailler à 17 ans ½. En fait, je pense que j'étais assez volontaire, assez dynamique. Et je pense qu'il m'a surpris, il m'a piégé, le gars en fait. Je devais être embauché en août 82 sur un secteur géographique. Je pars en vacances, en me disant j'ai juillet devant moi, peinard. Et une semaine après, il m'appelle et il me dit : "non, je vous embauche pas là, je vous embauche là, et... la semaine prochaine". Et en fait, quand tu es en vacances tu as deux solutions, soit tu es p'tit con et tu dis non, soit tu dis y'a pas de problème, je suis là. Et j'ai dit y'a pas de problème, je suis là. Ça m'a bien fait suer. J'y ai été. Mais je demande si c'était pas volontaire et qu'il savait depuis le début qu'il allait me mettre à ce moment-là.

NC/Tu crois, le connaissant après ?

VD/Je pense que c'était une façon de voir si j'étais déterminé ou pas. Je pense que quand on a 17 ans ½, arrêter des vacances, avec quatre cinq jours de prévenance, c'est particulier ».

Le fait d'être volontaire ou non est un filtre essentiel pour VD qui va ainsi valoriser l'effort fait par les candidats pour personnaliser leur candidature, se renseigner.

Mais son parcours n'explique pas tout. Ainsi il a été embauché sur son poste actuel par une offre ANPE.

VD/« j'ai commencé en CIE [Contrat Initiative Emploi – Mesure d'aide à l'embauche]. Je me demande si c'est pas dans le dossier.

Mon prédécesseur arrivant sur la région toulousaine était toujours installé sur Bordeaux et pendant cette période là, n'avait pas encore ses bureaux ici. Et donc, il avait lancé sa campagne de recrutement comme ça. Et donc c'est une offre ANPE. Non, je ne la retrouverai pas. M. N., ANPE ST Michel à l'époque.

NC/C'était quand ?

VD/Ben moi, fin 1996, j'ai été embauché le 15 octobre 1996.

(...)On m'a appelé chez moi, on m'a dit tel jour veuillez vous présenter à telle société , tel jour. J'y suis pas allé, à l'ANPE ».

Il était alors inscrit au chômage et en formation dans le cadre de l'AFR (Allocation Formation Reclassement) pour passer une licence de droit.

Pourtant il ne fait pas appel à l'ANPE pour recruter. Cela fait partie des points dont il a souhaité parler une fois l'enregistreur éteint. Il ne fait pas appel aux services type ANPE pour recruter car il lui semble que les candidats qui l'intéressent ne sont pas au chômage sinon cela signifie qu'ils sont des feignants. Concrètement, selon lui, quelqu'un qui a les qualifications nécessaires pour travailler dans le secteur, ou qui a les fameux permis tant recherchés n'a pas à être inscrit à l'ANPE. Il en déduit donc qu'il ne peut être efficace pour lui de diffuser une offre par l'ANPE, surtout que ce type de candidats n'auraient pas forcément tendance à consulter internet.

Son image de l'ANPE correspond effectivement à ce qu'il a vécu : une structure qui gère des offres en cherchant dans le fichier des demandeurs d'emploi ceux qui pourraient correspondre aux besoins exprimés par les employeurs pour leur transmettre directement des offres. Cela signifie que le fait de diffuser l'offre par ce canal limite les contacts possibles à des candidats effectivement recensés par l'ANPE, donc au chômage ce qui lui paraît être un critère de fainéantise ou d'incompétence dans un secteur où il y aurait plus d'offres d'emploi que de demandes.

Le fait que les services publics pour l'emploi permettent depuis toujours de consulter les offres directement sans forcément être contactés par un conseiller n'évoque pas grand-chose pour lui, peut-être parce qu'il s'agit d'un service qu'il n'a jamais utilisé. Il n'a pas non plus conscience du fait que les salariés aussi ont accès aux offres d'emploi disponibles notamment grâce à internet. Son parcours personnel joue donc un rôle important non en lui faisant reproduire ce qu'il a vécu de manière positive, c'est-à-dire son placement mais en constituant sa grille de référence personnelle.

VD me précisera aussi en fin d'entretien qu'il n'a pas souhaité continuer à diffuser des offres par l'ANPE après des expériences malheureuses et parce que les interlocuteurs changent tout le temps. La perche était-elle tendue pour que je reprenne ma casquette de conseillère à l'emploi et que je sois l'interlocutrice qui connaissant bien le besoin de l'entreprise saurait fournir les candidats adéquats ? Sans doute mais c'était impossible en raison de la sectorisation du service public de l'emploi.

Mais cela fournit une information importante qui confirme différents travaux menés depuis ceux de Rees sur le fait que les services pour l'emploi fonctionnent mieux dans le placement quand des relations professionnelles durables et récurrentes se nouent entre les employeurs et les conseillers (Rees 1966).

Du point de vue du directeur des ressources humaines rencontré, les candidatures se classent d'abord en fonction de leur motif : candidature spontanée ou réponse à une offre, type de contrat (alternance ou non). Elles ont une durée de vie très courte, et sont traitées en une ou deux minutes au plus. L'existence de procédures standardisées de diffusion des offres et de réponses aux candidats (lettres type) n'empêche pas le fait que les candidatures relayées et/ou informées par des tiers ont plus de chances de « tomber à pic », de correspondre aux attentes et d'être prises en compte. L'intérim joue un

rôle de sas, permettant à des salariés d'être des quasi internes. Mais l'évaluation des candidatures internes comporte aussi plus de filtres sur les qualités personnelles par le contact avec les responsables hiérarchiques des postulants.

L'histoire personnelle du DRH et son parcours de formation jouent un rôle dans les choix faits en matière de recrutement mais ne permettent pas forcément de s'affranchir de contraintes liées aux représentations des clients internes qui sont les chefs de service.

3.3 Quand l'embauche est un échec

3.3.1 Les échecs : vue en creux de l'impact d'une embauche

Comment se déroule un échec en recrutement ? Quelles en sont les conséquences pour l'entreprise ?

L'enquête menée auprès des employeurs a mis en évidence l'intérêt de les interroger aussi sur leurs échecs de recrutement pour plusieurs raisons. Tout d'abord parce que cela permettait d'aborder la question de l'apprentissage du métier d'employeur, sur la manière dont ces échecs étaient traités, s'ils avaient des conséquences sur les recrutements suivants, les méthodes utilisées, celles qui pouvaient être rejetées. Les échecs montrent aussi le regard que portent les employeurs sur les employés, sur l'acte d'embauche qui est souvent évalué par les moyens de recrutement et non par les compétences de la personne. Enfin, l'analyse des échecs de recrutement met à jour les conditions de réussite d'un recrutement en montrant les critères qui permettent de dire ce qui a fonctionné ou pas, mais surtout les conséquences des échecs, conséquences qui peuvent assez importantes pour menacer la survie de l'entreprise.

Le terme échec de recrutement a été préféré à celui d'erreur qui induit une faute de la personne détenant le pouvoir de décision. Il ne s'agit pas ici de juger des compétences de recruteurs mais de partir d'un constat : certains recrutements se déroulent de manière négative par rapport à ce qui était prévu au départ, ils ne débouchent pas sur une embauche parce que les candidats adéquats n'ont pas été trouvés, qu'ils n'ont pas accepté le poste, ou s'il y a embauche, elle se passe mal, le contrat se terminant plus tôt que prévu par la démission, le licenciement ou le départ en période d'essai du recruté. Certains échecs de recrutement sont immédiatement identifiables mais d'autres peuvent prendre des années à être analysés comme tels. Il s'agira ici d'aborder la question des échecs immédiatement ou rapi-

dement identifiés à l'embauche ou peu de temps après.

Différents types d'échecs de recrutement

Il y a différents types d'échecs de recrutement que nous n'avons pas tous approfondis. Tout d'abord, les employeurs peuvent ne pas arriver à recruter au sens où ils ne trouvent pas les personnes qu'ils cherchent. Il existe différents travaux d'économistes sur la question qui mettent notamment en avant les déséquilibres du marché du travail entre des postes disponibles et des salariés à la recherche d'un emploi, le problème d'appariement reposant sur un différentiel entre les compétences requises et celles disponibles et/ou sur un problème de circulation d'information, de taux de salaire.

Parmi les entreprises rencontrées, il y en a relativement peu qui mentionnent ce type d'échecs. Quand c'est le cas, il s'agit d'un problème d'attractivité comme dans le cas de Volem qui a du mal à recruter des thésards faute de les convaincre de l'intérêt de s'investir sur un problème qui paraît sale, « gris » et ne permet pas de manipulations en salle blanche, ce qui semble être le must dans ce type d'activités.

Une autre entreprise mentionne des problèmes de recrutement pour trouver un chef d'équipe, problèmes liés au fait de rechercher un « mouton à cinq pattes », expression qui revient souvent dans les descriptions de recrutement. Il s'agit de la marbrerie évoquée dans la partie 3.1.1 qui rencontrait des difficultés pour trouver un salarié qualifié et qui a fini par sortir des échecs répétés de recrutement (abandons de la procédure faute de candidats) en associant la mobilisation d'une relation personnelle d'un salarié et une aide à la formation d'un dispositif de médiation.

Recrutements abandonnés ou suspendus

Dans l'enquête OFER , sur les 4052 procédures de recrutement enquêtées, 468 ont été suspendues ou abandonnées. Une fois introduite la pondération par procédure, 6,7% des recrutements ont été suspendus ou abandonnés. Quand les employeurs ont fait appel à des organismes professionnels, il y a eu plus de recrutements suspendus ou abandonnés (16,2%). Les recrutements par candidatures spontanées débouchent en revanche moins souvent sur des suspensions ou abandons (2,6%), de même que les recrutements par écoles, universités et centres de formation (1,5%). Dans ce dernier cas, le fait de recruter par école, université ou centre de formation implique en général une formation qualifiante du salarié au cours de l'emploi (cas des contrats en alternance) ou avant l'emploi.

Quand les recrutements ont été abandonnés ou suspendus cela peut être en raison d'une disparition du besoin de recrutement (33% des cas) ou d'une difficulté inhérente au processus (67%). Quand les relations personnelles ont été mobilisées, l'abandon en raison d'une disparition du besoin est plus fréquent que la moyenne : 45,5% des cas. Les relations personnelles étant plus souvent mobilisées pour la recherche de candidats en urgence, il est possible que la situation ait changé, ne nécessitant plus d'embaucher ou que la recherche n'ait pas abouti à temps.

Les séparations rapides

On peut aussi considérer comme échec de recrutement le fait qu'une personne embauchée ne reste pas sur le poste aussi longtemps que convenu, dans le sens où le recrutement est à refaire, de même que l'adaptation au poste, la formation éventuelle. Pour l'employeur, recruter un candidat qui finalement quittera rapidement le poste, est une perte de temps. D'où l'idée de vérifier la disponibilité mais aussi l'engagement du salarié dans le poste. Le cas évoqué plus haut de recrutement sur des postes qualifiés mais où les candidats sont plus rares que les offres illustre ce problème. Le recruteur va prendre en compte les éléments périphériques qui lui permettent de s'assurer de la pérennité de l'embauche. Il s'appuie soit sur les rela-

tions du candidat avec les personnes de l'entreprise qui ont soutenu sa candidature, soit sur un don- contre-don tacite, par exemple en créant un poste sur mesure à un candidat comme dans le cas de Maxime B. ou en facilitant une mutation pour raisons personnelles (Fanny A.) (voir partie 3.2.2).

Les cas de départ anticipé sont relativement fréquents. Dans 22% des procédures de recrutement abouties relatées par l'enquête OFER, le candidat n'est plus présent dans l'entreprise 6 mois plus tard.

Le départ du salarié peut être décidé par lui-même, par l'employeur ou conjointement. Les démissions représentent 46% des cas où le salarié n'est plus présent dans l'entreprise pour l'enquête OFER, les fins de période d'essai 15%, les licenciements, 3,1%, les accords à l'amiable 4,2%.

Dans le cas d'un départ volontaire du salarié, celui-ci ne reste pas sur le poste car il n'en apprécie pas les conditions, le contenu ou le type de relations avec l'employeur.

Ainsi, l'entreprise agricole M. située dans la banlieue toulousaine, exploitation de type maraîchage en hydroponie, recrute très régulièrement des ouvriers agricoles et des conditionneurs mais ils ne restent pas en poste en raison notamment de conditions de travail très difficiles.

Dans le deuxième cas, c'est l'employeur qui met fin à la relation d'embauche soit pour des raisons économiques, soit pour d'autres raisons. Quand il s'agit de raisons économiques, on peut estimer qu'il s'agit plus d'une mauvaise estimation du chiffre d'affaire potentiel ou de l'évolution de l'entreprise. Il s'agit d'une erreur non de recrutement ou d'évaluation. Ainsi dans l'entreprise Avue, le fondateur embauche N. sur candidature spontanée, sans trop savoir quoi lui faire faire car elle n'a pas un profil professionnel qu'il connaît : « *Elle avait un bon tonus. Je ne savais pas quoi lui faire faire. Elle a un master en intelligence économique. Je l'ai fait bosser sur du marketing et de la communication. Elle a eu un peu de mal au*

début, parce qu'elle n'a pas du tout la compétence métier. Pour l'instant je n'ai pas renouvelé son CDD parce que j'ai pas grand chose à lui faire faire par rapport à ses compétences. Mais là j'attends et je vais peut-être avoir un projet pour ses compétences».

Dans l'entreprise Partidrien, l'employeur a embauché un directeur commercial qui se chargeait du recrutement . « *[On s'est] retrouvés à être 4 à faire du commercial pour un seul technicien ».* Il a dû licencier ou mettre fin à des périodes d'essai parce que les charges sociales étaient trop importantes.

C'est aussi le cas de l'entreprise Vetys qui embauche une directrice générale pour suppléer la fondatrice débordée.

> *« Mais celle-ci mettra fin à l'expérience au bout de 6 mois, estimant que l'entreprise est trop jeune pour cela. En fait, une tension s'était installée entre la logique commerciale portée par la nouvelle directrice (accroître le CA) et la logique scientifique et technique de la fondatrice, qui ne voulait s'engager que sur des projets réalisables avec les moyens de l'entreprise. Celle-ci reprend donc la main mais s'appuie sur les idées de restructuration avancées par la DG temporaire ». L'échec est alors analysé par l'employeur comme une mauvaise définition du profil par rapport au besoin de l'entreprise.*

Dans les deux cas, l'échec est lié à la définition du besoin de l'entreprise et de son adéquation avec les moyens. Le candidat peut être en quelque sorte sur-dimensionné par rapport au poste ce qui l'amène à représenter une charge financière importante et à ne pas remplir les fonctions qui auraient été utiles à l'entreprise. Pour Partidrien, la création du poste a été décidée suite à une rencontre avec un partenaire qui lui avait suggérer de rencontrer le futur directeur parce qu'il était en train de quitter sa boîte précédente. Les créations de poste à l'occasion d'une rencontre professionnelle sont fréquentes et peuvent permettre des développements de nouveaux services ou produits dans une entreprise mais l'euphorie de la rencontre peut amener à ne pas évaluer la situation : soit les possibilités financières de l'entreprise, soit l'intérêt pour celle-ci des compétences disponibles.

Dans le deuxième cas, l'employeur constate en situation que la personne ne correspond pas à ses attentes. Cela peut être pour des raisons techniques ou pratiques, liées aux compétences.

Le fondateur d'Aras vit le départ des premiers ouvriers qu'il embauche comme un échec personnel et surtout une remise en question de l'intérêt de son entreprise : Il avait embauché un ouvrier de production et un autre de fabrication, par le même canal, un centre de formation professionnel dans lequel lui-même a été formé. Tous les deux n'ont pas supporté la première semaine de production.

> *« Je suis tombé face à deux jeunes qui se sont vraiment surestimés. Ils ont trouvé que mon activité c'était vraiment un truc de merde en gros et qu'ils valaient beaucoup mieux que ça. Et je leur souhaite bien du courage »*

Dans le magasin alimentaire, Alain a dû licencier un employé pour inaptitude physique suite à un problème de santé de celui-ci lui interdisant de porter des charges lourdes ce qui faisait partie de son travail quotidien.

Il sera amené aussi à licencier un salarié pour faute lourde : Victor a été licencié pour avoir volé de la marchandise, sans doute régulièrement depuis plusieurs mois. Alain a renoncé à porter plainte pour qu'il puisse passer son CAP mais l'a mis à pied immédiatement. Il n'est pas prêt à reprendre une autre personne en apprentissage, et Olivia se dit « *échaudée par ce type d'expérience* ». Le problème rencontré n'est pas ici associé à la personne ou à un problème d'encadrement du jeune homme en question mais à une erreur de recrutement. Le choix de passer par un type de contrat nécessitant un encadrement paraît une erreur à la gérante du magasin.

Dans la même entreprise, une autre salariée n'est pas gardée pour avoir imposé des congés pour les fêtes de fin d'année. Elle avait été recrutée par un dispositif de médiation même si elle était déjà cliente du magasin. C'est sa conseillère ANPE qui lui avait fortement suggéré de faire un stage dans un magasin bio pour évaluer son projet professionnel dans ce domaine. Au terme du stage, elle souhaitait conti-

nuer à travailler là. Alain lui a proposé un premier CDD de trois mois qu'il comptait prolonger mais «e*lle avait demandé à prendre une semaine de vacances pendant les fêtes de fin d'année* ».

> *« J'avais répondu que c'est hors de question que quiconque prenne des congés pendant les fêtes de fin d'année ». Pendant les vacances, Renée envoie un texto indiquant « j'ai bien réfléchi, quoiqu'il arrive, je prends mes vacances ». « De sa part, ça m'a un peu surpris négativement ». A la fin du CDD, je lui ai dit « écoute, moi j'ai un souci je te garde pas ». L'analyse faite par Alain et son épouse et co-gérante du magasin, Olivia est « qu'ils ont fait une erreur avec Renée : « c'est surtout « nous qui nous sommes fait avoir ». Olivia en tire la conclusion qu'il vaudrait mieux ne pas refaire de « social ». La motivation et le comportement de départ de Renée s'expliquaient d'après elle par le stage ANPE qui a constitué le départ de son embauche. « Le social ne rime pas avec les affaires » conclut-elle.*

Échecs et modes de recrutement

Dans ce cas précis, le mode de recrutement est mis en avant pour expliquer l'échec. Très exactement, il y a un sous-entendu qu'un mode de recrutement définirait le profil d'un candidat. En passant par un dispositif type ANPE, on ferait du « *social* ». Olivia généralise cette analyse à tout type de candidat venant par ce canal et en tire la conclusion qui lui semble s'imposer : « *on ne le refera plus* ». Le fait que Renée soit une cliente du magasin depuis le démarrage, qu'elle soit surtout connue d'Alain par ce biais, disparaît devant l'occasion qui a créé son embauche, le stage ANPE. Au cours de l'entretien, Olivia justifiera son jugement en détaillant : « *C'était quelqu'un en réinsertion, qui n'avait jamais travaillé de sa vie, qui était seule avec trois gosses, elle nous avait harcelés pour être recrutée. Elle était suivie par l'ANPE . Je pense que c'est quelqu'un qui n'a pas réglé ses problèmes personnels, qui confond tout, qui manque de repères. Régulièrement je la recadrais : on ne parle pas de ça devant les clients, on ne boit pas un thé devant les clients. C'était une gamine, elle n'avait jamais travaillé* ».

Dans l'entreprise Luxe, spécialisée dans les composants embarqués, on retrouve le même schéma d'analyse sur un type de poste complètement différent.

« *Le secrétariat a été assuré par une secrétaire au moment de l'euphorie des embauches, trouvée par une association d'aide à la recherche d'emploi en temps partagé. Et on est tombés sur des cas, des personnes qui pouvaient être super sympas en entretien, on a vu que c'était un métier la DRH, de toutes manières les DRH se plantent aussi* », explique le fondateur qui explique en garder un souvenir cuisant d'échec qui l'a dissuadé de passer par ce type d'association ou toute structure d'insertion.

Quand l'entreprise a grossi et que les investisseurs ont imposé un directeur général, celui-ci a imposé un autre mode de recrutement : « *La secrétaire comptable a été recrutée via une mission d'intérim, par Ranstadt, contact amené par le nouveau directeur général qui l'utilisait dans son ancienne entreprise* ». Elle est toujours en poste et il n'y a pas eu de problème. Si d'autres recrutements de ce type doivent avoir lieu, il considère que ce sera par ce moyen. En revanche, il associe l'efficacité de l'embauche par intérim au type de d'emploi, en l'occurrence un poste de secrétaire et ne l'appliquerait pas à des postes proches de ses propres compétences pour lesquels il préfère puiser dans son vivier de relations professionnelles et maintenant dans celles de ses salariés.

Il lui reste le souvenir d'un échec qui a considérablement marqué la vie de l'entreprise. Il s'agit d'un des premiers salariés embauchés, un technicien qui a très vite eu le statut d'ingénieur.

> *« On est très souvent tenté de reproduire ce qu'on a connu dans les boites qu'on a a traversées même des très mauvaises choses, par exemple en termes de gestion du personnel. Je trouve ça catastrophique. Je ne sais pas si c'est pas fainéantise ou par facilité, je ne sais pas. Je reproduis un schéma qui n'a pas marché, parce que Siemens est comme ça, on embauchait comme ça, et voilà. Et cette reproduction de schéma qui peut apporter que des tensions en termes de communication parce qu'on se rend compte que le facteur humain c'est le facteur numéro 1, et c'est pour ça que si je recrée une structure ce sera jamais une structure lourde en personnel parce qu'on se rend compte que c'est énorme. Et ça ça peut vous planter une boite. Une personne qui nous a énormément nui, qui s'est braquée contre la direction, parce qu'elle avait donné*

beaucoup dans la création de Luxe et elle se sentait dévalorisée parce qu'on ne lui avait pas donné tel poste à responsabilité qui n'existait pas .

Mais il sentait qu'il n'avait pas assez progressé, pourtant il était passé d'un salaire assez bas à un bon salaire, d'un poste de technicien à un poste d'ingénieur, reconnaissance cadre, mais il voulait encore plus, encore plus, encore plus. Et ça ne lui a pas été accepté d'une façon peut-être un peu trop calquée sur Siemens, gestion un peu dure du personnel et il est parti en vrille. Et on le paye encore aujourd'hui parce qu'il a transmis cette haine de non-reconnaissance, ça s'est transmis d'employé en employé. Et c'est des gens qui traînent aujourd'hui cette haine. Ce sont des gens qui sont bons techniquement et très souvent les gens bons techniquement, ils l'ouvrent comme ça, parce que les dysfonctionnements que je vous cite ils en sont conscients. Ils les voient. Et c'est vrai que c'est dur à gérer. Aujourd'hui on paye encore ces erreurs là, et ça fait 4 ans. Ça c'est vraiment des schémas à éviter ».

Cet exemple illustre les conséquences importantes que peut avoir un problème de recrutement même si en l'occurrence les difficultés se sont manifestées au fur et à mesure du développement de l'entreprise.

Dans l'entreprise Nexio, l'échec de recrutement est aussi lié à la non prise en compte de valeurs importantes pour l'employeur.

« Entre 2004 et 2006, on a eu plusieurs échecs, sur 4 ou 5 recrutements. « on oubliait un truc super important les valeurs. On travaillait surtout sur la compétence technique, mais on oubliait nos valeurs : le travail, le partage, l'échange, la curiosité. On n'a eu que des plantages en faisant comme ça. Pourtant à C., j'avais l'habitude d'embaucher, j'ai embauché peut-être 100 personnes. Mais on pouvait embaucher n'importe qui, on lui trouvait toujours une place. C'est différent, j'avais pas intégré ces choses ».

Pour le fondateur de cette entreprise qui compte aujourd'hui 36 personnes, se pose la question des relations avec les salariés qu'il emploie. Dans une entreprise qui mettait à disposition ses salariés dans d'autres entreprises pour des missions, le fait de partager les mêmes valeurs était moins important, avait moins d'impact sur les relations dans l'entreprise. Le fait d'embaucher désormais des salariés qui vont travailler en équipe en permanence, sur les mêmes thèmes, avec une projection dans l'avenir à plus long terme rend plus important la prise en compte de qualités humaines qui vont faciliter la vie commune.

A l'inverse, le fait de ne se baser que sur des valeurs communes peut amener un employeur à une erreur de recrutement comme dans l'entreprise Espoir, SCOP, dont les fondateurs ont un engagement militant dans des valeurs éthiques et solidaires. Selon un des fondateurs une erreur de recrutement a coûté très cher à l'entreprise :

> *« on avait pris un mec pour être le futur responsable de l'entrepôt, qui nous avait été conseillé par des gens de l'économie sociale parce que c'était un mec bien, qui participait à des conseils d'administration, des tas de choses, c'était un mec d'une [entreprise qui avait fermé], il était complètement dans la philosophie. Mais c'est pareil, moi j'ai pas suivi parce que je courais tout le temps et qu'on avait besoin justement de quelqu'un pour l'entrepôt. Il dit ouais, je vais apprendre et tout.*
>
> *Mais au bout de six mois, je me rends compte qu'il tirait les palettes, qu'il n'avait aucune autorité sur les gens. On l'a mis que responsable production. Et là pareil. A la production tout allait bien pour les filles. Et il créait des doutes chez les gens, il venait demander des trucs... Il générait des besoins. Après on faisait les travaux de l'usine, je l'ai mis sur le suivi du chantier et c'était pareil ».*
>
> *Au lieu de négocier, d'encadrer le chantier, il passait des devis aux fournisseurs, ce qui a entraîné quand même une perte de beaucoup d'argent de 1,2 à 2 millions. Après je ne pouvais plus le garder. Tout le monde l'aimait bien mais problème parce que philosophiquement c'était un mec très gentil mais complètement incompétent. Et on a continué pendant deux ans, c'est ça notre erreur. On s'est dit, on peut pas le lourder.*
>
> *Au bout de deux ans, lui, il s'est retrouvé cassé par ça. Et on s'est retrouvé aux prudhommes parce qu'on n'a pas fait les courriers comme il fallait, on voulait pas, on a fait juste un petit courrier. Maintenant malheureusement on fera les trucs dans les règles. En plus, c'est un mec de 55 ans... Tout le monde disait, c'est dommage» mais personne ne voulait le prendre dans son service. »*

Dans ce cas, le fait de partager des valeurs importantes pour les fondateurs a suffi à permettre l'embauche d'un salarié qui s'est avéré incompétent. Avec le recul, le fondateur d'Espoir estime qu'il a mieux compris comment l'entreprise que gérait auparavant cette personne avait coulé. Mais la proximité avait rendu apparemment inutiles toutes les précautions d'usage d'un recrutement comme la vérification de compétences minimales ou la mise en place d'un plan de formation. En

l'occurrence, l'erreur de recrutement s'est doublée d'une méconnaissance du cadre juridique et d'un manque d'expérience dans ce domaine. L'affaire s'est conclue aux prudhommes en faveur du salarié, cela a laissé des traces dans l'entreprise en termes de tensions mais aussi financièrement puis ce salarié a fait perdre 1,2 à 2 millions sur un chantier. L'erreur est source d'apprentissage pour cet employeur qui décide désormais de « *faire les choses dans les règles* » pour les recrutements et plus largement pour la gestion du personnel.

Le départ décidé conjointement reste encore une solution presque idéale car elle évite de créer un abcès de fixation. Ces difficultés expliquent aussi la tendance des employeurs à embaucher en CDD, contrat à durée déterminée avant de signer un CDI. En théorie, le CDI concerne la majorité des postes puisque le CDD ne peut être utilisé qu'en cas de surcroît d'activité ou pour remplacer un salarié absent. D'autre part, le CDD engage l'employeur jusqu'au terme prévu sauf cas de force majeure alors que le CDI permet un licenciement économique en cas de difficultés et comporte une période d'essai plus longue. Mais le type d'engagement d'un CDD correspond mieux à un test sans négociation. Il suffit de fait de ne rien faire pour qu'un CDD se termine. Mettre fin à un CDI nécessite au moins un courrier en période d'essai, donc des explications.

Nombre de petites entreprises préfèrent donc utiliser la formule du CDD qui les engage en théorie plus mais qui est de fait plus facile à gérer en termes de relations humaines. L'existence récente de la possibilité d'une rupture négociée d'un contrat de travail assouplit le contrat à durée indéterminée, mais cela nécessite quand même une procédure, un délai, des démarches.

Dans le cas du magasin, la plupart des salariés commencent en CDD pour ces raisons. Ce qui permet « simplement » de ne rien proposer d'autres à Renée quand cela se passe mal.

Dans le cas évoqué plus haut de Victor, l'employeur explique qu'il a longtemps

hésité avant de licencier Victor et cela a un rapport avec la manière dont il l'avait embauché. En fait, Victor est le fils d'une cliente fidèle du magasin d'Alain, cliente qui en connaît beaucoup d'autres car il s'agit d'un commerce de proximité. Quand le licenciement a eu lieu « il s'est mal passé », et Alain « estime avoir perdu sa mère en cliente et le cercle autour de sa mère ».

> *«c'est toujours un risque d'embaucher les clients du magasin, parce qu'ils voient un petit peu l'envers du décor. Une certaine partie de la clientèle du magasin est constituée d'un petit noyau, tout le monde se connaît. Et c'est vrai que c'est risqué parce que si tu fais la moindre faute en tant que patron, tu te fais casser, mais casser ! Mais ça ne me fait pas trop peur, parce que je m'estime être clean. Après c'est vrai que j'ai des réactions « patron », faut pas se leurrer non plus, j'ai des réactions « patron »*

Alain voit plus loin que les simples conséquences positives ou négatives d'une embauche. Dans un secteur d'activité comme le commerce, les salariés connaissent forcément des clients, les clients peuvent être amenés à être salariés et l'image de marque de l'entreprise est en jeu dans le type de relations qui se noue avec les salariés. Ce phénomène est sans doute renforcé quand il s'agit non seulement d'un commerce de proximité mais aussi d'un commerce avec une forte valeur éthique, comme l'alimentation biologique. Les clients achètent des produits, en fonction de leur qualité, de leurs prix mais se démarquent aussi d'un autre type de commerce, réputé moins humain, moins éthique. Les rapports du patron avec les salariés nourrissent l'image du magasin et Alain en est conscient. Il peut se griller auprès d'une partie de la clientèle par le choix d'un salarié qui s'avère ne pas être dans le ton ou par le licenciement d'un autre, dont le réseau personnel est composé de clients, prêts à relayer une information qu'il sera difficile de contredire, une rumeur.

Le choix d'un mode de recrutement est donc un moment essentiel pour un employeur et il anticipe des succès ou des ennuis éventuels. Dans le cas d'un commerce à contenu éthique, il peut aussi choisir d'embaucher en fonction d'une réaction attendue de la clientèle comme quand Alain décide d'embaucher une personne

plus mûre pour répondre à des remarques de ses clientes, notamment celles qui ont plus de 50 ans et qui s'étonnaient de ne voir que des jeunes dans le personnel.

Les chefs d'entreprise rencontrés nous ont fort rarement parlé de problèmes de compétences qui les auraient amenés à conclure à des erreurs de recrutement mais cela arrive.

Dans une entreprise innovante, une chimiste avait été recommandée par des collègues du fondateur à l'université. Après 6 mois de CDD et quelques temps de CDI elle «*s'éteint progressivement*». Après avoir hésité, il la licencie pour incompétence.

Le cas de l'association M. est un peu atypique de ce point de vue. L'association avait recruté une secrétaire en passant une offre à l'ANPE, en faisant passer des tests de bureautique aux candidates et en proposant le poste non à la personne la plus qualifiée ou la plus expérimentée mais à celle qui leur paraissait à la fois avoir les compétences nécessaires et avoir le plus besoin du poste. Il s'agissait pour la responsable de l'association de ne pas faire de surenchère dans le recrutement et la démarche avait été longuement réfléchie.

La salariée avait été très étonnée d'être recrutée et avait déclaré selon le souvenir de l'employeur «*vous n'avez pas dû avoir grand monde pour me retenir moi*», réaction qui avait marqué l'employeuse. Un contrat aidé avait été proposé par la candidate à l'issue de son entretien alors que l'association n'en connaissait pas encore l'existence et permis la création d'un deuxième poste.

Au bout du contrat aidé, la salariée n'a pas été gardée. L'employeur nous a parlé de son incapacité à développer ses compétences, à apprendre, à être autonome et surtout de ses difficultés relationnelles avec ses collègues qui « avait pourri l'ambiance de l'association ». Les difficultés en question étaient liées à la personnalité un peu austère de la salariée mais aussi au fait qu'elle n'était pas du tout en adéquation avec les valeurs partagées par les membres de l'association, tous enga-

gés dans le milieu écologiste de gauche. Finalement, le poste a été remanié, une autre candidate a été embauchée, rencontrée dans un cercle militant, partageant donc ces valeurs essentielles à leurs yeux.

Dans ce cas, l'employeur a appris à ses dépends les difficultés d'une embauche uniquement sur les compétences. Les outils d'évaluation utilisés paraissaient tout à fait adéquats pour le poste (tests basiques sur les actes professionnels quotidiens), la méthode formelle permettait de contacter un maximum de candidats, l'intégration dans l'entreprise comprenait une possibilité de formation, la motivation de la salariée était réelle, mais la compatibilité de travail avec les autres salariés de l'association n'avait pas été prise en compte.

Le contrat moral qui est passé entre l'employeur et le salarié fait partie de l'embauche mais ne peut être explicité la plupart du temps.

Le cas de Françoise M. embauchée dans un cabinet comptable est exemplaire à ce titre. Françoise M. avait auparavant été embauchée dans un restaurant pour assurer la comptabilité à mi-temps. Elle avait répondu à une offre d'emploi diffusée dans la maison pour l'emploi de sa commune et s'était présentée avec un CV.

Très vite, les relations avec son employeur se sont dégradées pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le caractère de celle-ci s'est avéré incompatible avec celui de Françoise, et les accrochages se sont multipliés. Françoise est une dame d'une cinquantaine d'années, courtoise mais qui ne se laisse pas facilement marcher sur les pieds. Sa patronne est plutôt autoritaire, et surtout très condescendante.

Mais Françoise M. aurait gardé son poste en raison de sa proximité avec son domicile si un autre élément n'était entré en ligne de compte. La responsable du restaurant lui demandait de truquer les comptes pour dissimuler des gains au fisc. Pour Françoise M., il y avait là malversation et elle ne souhaitait pas s'engager sur ce terrain ce qui pouvait non seulement mettre l'entreprise dans l'illégalité mais aussi porter atteinte à sa propre valeur professionnelle. Elle a donc signifié à son

employeur son refus de réaliser de tels actes et devant l'insistance de celui-ci et les trafics de comptes effectués en son nom, elle a démissionné et dénoncé la restauratrice au fisc.

Concrètement il y avait bien là incompatibilité de valeurs entre l'employeur et la salariée même si l'on peut aussi penser que l'employeur avait commis une erreur de recrutement en n'estimant pas au départ les compétences de Françoise M. en matière de malversations ni ses « qualités » personnelles en la matière, c'est-à-dire ses aptitudes à outrepasser les lois pour augmenter les bénéfices de l'entreprise.

Quand Françoise M. a ensuite cherché du travail, elle a choisi d'annoncer clairement aux employeurs rencontrés les raisons de son départ de manière à ne pas se trouver dans la même situation. Et c'est un des arguments qui ont décidé le cabinet comptable à la recruter, comme me l'a expliqué l'employeur. En l'occurrence, il estimait avoir ainsi une garantie d'embauche.

Dans ce cas, on voit bien que le recrutement comporte une partie d'évaluation qui ne peut passer uniquement par des techniques d'entretien. Un employeur peut bien sûr demander à un salarié s'il serait prêt à outrepasser certaines règles s'il lui en donnait l'ordre. Mais le salarié ne va pas forcément répondre de manière franche à cette question pour plusieurs raisons. Nous avons vu plus haut que l'embauche débouche sur un rapport de subordination entre l'employeur et l'employé au sens où c'est le premier qui a la responsabilité de définir les tâches à accomplir, les priorités, la manière dont elles sont réalisées (méthodes, outils, etc.). Dans de nombreux cas, les salariés participent bien sûr à ces choix mais au final c'est l'employeur qui est censé prendre la décision. Le rapport inégal peut inciter des salariés à accepter des pratiques illégales contre leur gré, surtout qu'ils ignorent que dans la plupart des cas ils sont eux-mêmes responsables de leurs actes devant la justice.

Par ailleurs, la vision actuelle d'un marché du travail tendu, avec des risques

de chômage important met souvent les employeurs en position de force réelle ou projetée comme telle par les salariés. Ceux-ci se perçoivent comme en situation de non choix, de simple proposition de service espérant avoir la faveur d'être recrutés. Un candidat peut donc être amené à ne pas répondre de manière sincère aux questions posées par son potentiel employeur, il aura tendance à essayer de répondre ce qui lui permettra d'être embauché, d'être en adéquation avec les attentes de l'employeur.

Pour en revenir au cas de Françoise M., un employeur aura du mal d'une part à poser franchement la question de pratiques illégales et d'autre part à obtenir des réponses franches. La solution adoptée peut consister à raconter ses propres manières de voir, de faire. Ou à évaluer la personne au cours d'une mise en situation de travail, dans les actes, et non dans les discours.

La solution trouvée par le cabinet comptable est idéale. En s'appuyant sur les expériences antérieures de Françoise M., le cabinet fait l'économie d'une évaluation en interne qui n'est pas forcément facile à mettre en œuvre : en effet, comment trouver une solution pour mettre un salarié à l'épreuve sur une pratique illégale ? Il s'appuie sur le précédent dans l'expérience de Françoise M. mais non seulement sur les dires de celles-ci mais aussi sur la réputation de son précédent employeur dont les pratiques sont, selon ses dires, « connues ».

Il s'agit en fait d'informations circulant dans un milieu professionnel, celui des cabinets comptables mais aussi celui des entreprises d'une commune de la banlieue toulousaine. Les échanges d'informations par relations professionnelles indirectes participent à la réputation des employeurs et celle-ci rejaillit sur leurs salariés. Si Françoise M. n'avait pas indiqué les raisons et les circonstances de son départ (démission), elle aurait été associée à des pratiques douteuses en comptabilité ce qui aurait conduit à son éviction d'un poste dans ce cabinet comptable.

Les erreurs de recrutement sont donc différentes suivant leurs origines. Elles

ont aussi des conséquences différentes suivant le type de poste, le type d'entreprise ou la manière dont elles se résolvent.

L'erreur de recrutement peut avoir aussi un impact important car il s'agit d'un investissement. La plupart du temps le nouveau salarié devra être formé aux spécificités de l'entreprise et quand celle-ci a un savoir faire technologique original, le temps de formation va être long. Il faut donc éviter d'investir en temps de formation pour un salarié qui ne choisira pas de rester ou que l'on ne souhaitera pas garder.

Dans de nombreux cas, les erreurs de recrutement sont liées aux relations avec le reste de l'équipe en dehors de l'idée de valeurs communes. Ainsi certains salariés pourtant jugés comme compétents vont partir faute de pouvoir s'entendre avec l'un ou l'autre.

Recrutement et subsidiarité

L'objectif de cette partie n'était pas de comparer entre eux les différents modes de recrutement pour en évaluer l'efficacité mais de voir comment les employeurs analysent leurs erreurs de recrutement, comment ils les décrivent et ce qu'ils en font.

Les différentes embauches d'une entreprise sont liées entre elles de la même manière que celles d'un individu. Le fait qu'une méthode ait fonctionné va inciter l'employeur à la reproduire voire à l'étendre ou à la partager avec ses collègues. En cas d'échec, au contraire, il a tendance souvent à associer l'échec à la filière de recrutement utilisé, et à le faire savoir.

Cela signifie qu'il y a un raisonnement des employeurs en termes de filières d'embauche, comme l'ont décrit Marchal et Rieucau, raisonnement basé sur des apprentissages successifs, directs ou indirects (Marchal et Rieucau 2006). Cette approche part du principe que les modes de recrutement fonctionnent comme des

filtres attirant et laissant passer certains types de candidatures. Cela signifierait que les candidatures sont équivalentes entre elles, et que la recherche portera sur un type de compétence, de formation, de parcours, de situation et non sur une personne. Les exemples d'échecs de recrutement montrent souvent que c'est le fait de n'avoir pas pris en compte une pluralité d'éléments qui conduit à l'échec. Dans le cas du restaurant, par exemple, les compétences techniques de base étaient les bonnes, la motivation de la candidate était adéquate, la disponibilité aussi. Le fait d'utiliser un autre canal de recrutement n'aurait pas forcément permis de savoir si la candidate était prête à ces malversations à moins de passer par un contact professionnel ayant déjà travaillé avec elle et éventuellement partagé ce genre de pratiques.

Les employeurs n'associent que rarement les échecs de recrutement aux candidats recrutés mais plutôt au mode de recrutement ou à leur propre compétence de recruteur, partant du principe que ceux-ci auraient dû leur permettre de choisir la bonne personne.

Ainsi, le responsable de la société Vouaf a recruté une personne pour le seconder pour les aspects administratifs. Il l'a gardée pendant 3 mois. Elle avait été recrutée en Mai 2007 sur un profil de [assistante commerciale] et il explique : « *je ne suis pas un bon recruteur. J'ai pris 35 ans, qui était un peu perdue, au chômage, j'ai voulu rendre service. Ce n'était pas un bon choix, ce qui aussi m'a donné moins d'états d'âme à licencier.* En fait il n'aurait pas prolongé la période d'essai de la personne. Il lui reproche d'avoir revendiqué un niveau d'anglais « fluent », *mais en réalité je parlais mieux qu'elle.* Elle était en principe chargée de prospecter sur les États-Unis. L'employeur ne sait pas dire quel était son profil professionnel, mais il sait dire ce qu'il attendait : *je voulais un bras droit, merde, quelqu'un qui avance ».*

Cet employeur a renoncé à embaucher à nouveau suite à cet échec. Il ne prend pas en compte l'aspect individuel de la personne recrutée au sens où il ne la dis-

tingue pas des autres candidats qu'il aurait recruté en procédant de la même manière. Il associe le recrutement à la manière de procéder, à son incompétence personnelle, pose la question des compétences insuffisantes de la salariée mais uniquement pour évaluer sa propre capacité à les identifier. L'attitude inverse pourrait être de se dire : je vais réessayer d'embaucher quelqu'un sur ce poste car ce n'était pas la bonne personne. Mais en l'occurrence, pour l'employeur, comme souvent chez ceux que nous avons rencontré il y a l'idée d'une substituabilité des salariés. La substituabilité est en linguistique « *le caractère d'un élément qui peut être substitué à un autre élément fonctionnement analogue, sans que l'énoncé ainsi traité cesse d'être grammatical* » (Robert, Rey, et Morvan 2001:779). Dans le cas des embauches, on pourrait dire qu'il s'agit de l'idée qu'un salarié peut être substitué à un autre sur un poste analogue sans que l'histoire de l'entreprise s'en trouve modifiée .

Il y a là un paradoxe fréquemment énoncé par les employeurs sur les problèmes de recrutement. Il s'agit d'une tension entre l'idée qu'il faudrait trouver le mouton à cinq pattes, qui forcément ramène à l'idée de compétences rares, uniques et donc peu substituables et celle d'une analogie fondamentale entre des candidats identiques en raison de formation, expériences semblables, identifiables à condition de trouver le bon canal de recrutement et donc foncièrement substituables. D'un côté LT de Volem qui raconte comment il a trouvé son premier thésard, « *il fallait un mouton à cinq pattes ...*) et de l'autre, le même LT de Volem qui dit : « *sur ces postes, on a pris du jeune* ». On pourrait considérer qu'il y a une différence qui est liée au type de poste, à la qualification de ceux-ci. Le problème est plus complexe puisque dans le deuxième cas, il s'agit de postes d'ingénieurs que l'on peut difficilement considérer comme non qualifiés. Dans la même entreprise, on voit aussi que les recrutements d'ouvriers qualifiés sur des postes très spécifiques s'avèrent plus difficiles que ceux d'ingénieurs très spécialisés pourtant.

En fait, on peut sans doute éclairer cette tension en y ajoutant la notion d'irré-

versibilité, telle qu'elle est développée par Michel Grossetti (2004:176).

> *Les échecs de recrutement sont de différents types suivant que le recrutement est abandonné ou suspendu, ou que la collaboration ne dure pas aussi longtemps que prévu. Dans ce cas, ils sont souvent associés par les employeurs au moyen mobilisé pour trouver le candidat retenu, ce qui tend à indiquer qu'ils considèrent les salariés comme substituables.*

3.3.2 La difficulté de recruter sur des métiers différents

L'approche par métier n'a pas été le choix fait pour cette étude. Chaque métier, chaque fonction pourrait constituer un objet d'étude à lui tout seul si l'on voulait rentrer dans le détail des pratiques d"embauche, de même que la taille des entreprises a un impact sur les procédures (voir paragraphe 3.1.1, page 198), de même que le type de contrat, la localisation.

Au cours des enquêtes de terrain menées, les employeurs rencontrés effectuaient une distinction plus sommaire que détaillée entre les fonctions qualifiées de techniques, les fonctions d'appui, les fonctions commerciales. Les fonctions techniques se rapprocheraient de la catégorie « core » de Marsden, les fonctions d'appui pourraient être assimilées aux fonctions administratives et de direction.

Sur un plan qualitatif, c'est la catégorisation qui a été retenue. Elle présente l'intérêt de permettre des comparaisons d'entreprises à entreprises au-delà des spécificités de chaque métier. Ainsi un manutentionnaire en logistique fait-il partie du cœur de métier d'une entreprise de transport routier, tout comme un ingénieur en électronique fait partie de celui d'une entreprise du transport aérien. Une secrétaire comptable n'est pas dans le cœur de métier de ces entreprises mais le sera dans un cabinet comptable.

Si l'on s'intéresse aux recrutements par métier, les stratégies de recrutement des employeurs seront moins visibles. En l'occurrence c'est l'approche généraliste

qui permet de dégager des stratégies des employeurs non par filières d'embauche mais par enjeux et par proximité sociale.

Recruter sur des fonctions proches des siennes ne met pas le recruteur dans la même situation que lorsqu'il recrute sur des fonctions différentes. Un dessinateur industriel ayant créé un bureau d'études connaît les procédures de recrutement dans son métier, les filières, les questions classiques, il peut évaluer les compétences de son interlocuteur à partir des siennes, de son propre parcours, de ce qu'il sait de ceux de ses collègues. Quand il doit recruter sur un poste administratif ou commercial, la question se pose différemment. Il faut acquérir la connaissance des types de diplôme, de leur valeur, des compétences attendues, de ce que l'on est censé attendre ou non d'une comptable, d'un secrétaire. Dans le cas des postes de commerciaux, la négociation sur les rémunérations constitue aussi une difficulté supplémentaires. Les employeurs rencontrés ont plus souvent fait état de difficultés voire d'échecs pour recruter sur ces deux catégories de postes.

Les recrutements sur les fonctions commerciales sont ceux qui sont le plus souvent cités comme difficiles. Il s'agit ici des fonctions commerciales exogènes et non des fonctions commerciales propres à l'entreprise comme pourraient l'être celles de vendeur dans un magasin par exemple.

Quand les employeurs ont dû recruter des commerciaux, ils mentionnent souvent des difficultés à la fois pour trouver les bons candidats et pour les garder. La difficulté pourrait venir d'un recrutement sur des fonctions différentes de celle du créateur, plus à même de mobiliser son réseau professionnel pour des postes nécessitant des compétences qu'il a lui même acquises ou exercées et qui l'ont fait côtoyer des candidats potentiels. L'exemple de l'entreprise Espoir est à ce titre significatif. L'un des fondateurs est justement un ancien commercial et pourtant il estime qu'il est très difficile de recruter sur ces métiers.

Leur premier mode de recrutement, après des erreurs de démarrage qui seront

évoquées dans la partie 3.3.1, est de puiser dans les candidatures. *« On reçoit plusieurs candidatures spontanées par semaine, c'est moi qui gère la boîte mail recrutement. Sur 5, il y en a 2 pour la communication, 2 pour les filières, une pour d'autres postes. »* Mais il n'y a pas assez de candidatures pour des postes de commerciaux, malgré le fait d'avoir déposé l'offre sur le site de l'entreprise et sur d'autres sites. Le fondateur évoque la difficulté mais exclut certaines voies censées lui faciliter la tâche :

> *Pas par des cabinets de recrutement. On veut pas des commerciaux traditionnels. J'avais du mal à manager les commerciaux avant quand j'étais chez V. parce que j'avais pas la même philosophie qu'eux. Le commercial conventionnel il a trois priorités : le pognon, les bagnoles, les gonzesses, dans un ordre qui change suivant les commerciaux. Nous il n'y a pas de prime pour les commerciaux, ils ont un fixe, point. Ce qui fait que s'il faut passer une demi-journée dans un petit magasin ils vont le faire. (...) si Espoir gagne de l'argent, il y a une prime équivalente pour tous les salariés, par exemple trois mois de salaire.*

Le problème est alors qu'il y a des attentes contradictoires : le commercial doit faire rentrer de l'argent dans l'entreprise, a l'habitude d'être motivé par une commission importante, de faire passer le chiffre d'affaire avant tout à court terme ou éventuellement à moyen terme en entretenant des relations suivies avec la clientèle mais il faudrait aussi qu'il soit en phase avec les principes éthiques de l'employeur qui ne veut voir dans l'augmentation du chiffre d'affaire qu'un moyen. Les commerciaux classiques ne correspondent pas à l'une des deux exigences au sens où ils ont acquis une identité professionnelle basée sur le profit et le chiffre d'affaire comme objectifs.

M.R décide donc de procéder autrement :

> *Donc au départ je me suis dit ça va être plus facile d'apprendre à un militant le métier de commercial qu'à un commercial à être honnête. Ça va prendre moins de temps. Aujourd'hui j'en reviens aussi car ceux qui tiennent bien c'est aussi des gens qui ont fait le métier de commercial. Quand on a ces jeunes étudiants, au bout d'un an ou deux ils s'essoufflent. Et là il y a beaucoup de turn-over. Là par exemple sur Toulouse, on a un gars qui était un bon commercial, mais dans une petite boîte, et qu'on a fait adhérer [à nos valeurs]. Et là on a des*

bons résultats. Plus que des gens sortis d'école de commerce ou de DUT.

M. R procède par essai et erreur, il teste, tente, change de manière de faire jusqu'à stabiliser un mode de fonctionnement. Les différents essais auxquels il a procédé l'ont finalement conduit à choisir des personnes ayant évolué dans des entreprises proches de la sienne au moins en taille et autour d'un produit similaire. Il a évolué, sa vision du recrutement a changé, il partait avec l'idée courante qu'un bon commercial vend n'importe quoi et en est arrivé à celle qu'il ne souhaite pas que ce commercial vende n'importe comment, étant donné que la relation à la clientèle, la fidélisation autour des produits lui paraît primordiale pour une entreprise. Cela peut avoir à voir avec la spécificité de l'entreprise, construite autour de produits à dimension éthique forte mais présente l'intérêt de mettre en lumière certaines des raisons des difficultés rencontrées par les employeurs pour recruter des commerciaux.

Quand le chef d'entreprise de Nutso parle de l'embauche de commerciaux, ce sont le même type de difficultés auxquelles il est confronté même s' il peut les cumuler avec le fait de ne pas connaître ce type de métiers.

Plus généralement, on peut noter une certaine répétition des modes de recrutement des entreprises. Concrètement, parmi les 33 entreprises qui ont recruté plus de deux personnes, 1/3 ont répété toujours le même mode de recrutement : un dispositif de médiation dans trois cas (les médias dans deux cas, un organisme public dans l'autre), les relations dans neuf cas pour tous les recrutements, dans deux cas pour plus de 80% d'entre eux.

Quand il y a répétition, l'enquête menée permet de savoir aussi que dans plus de la moitié des cas, c'est le même type de relations qui ont été mobilisées, en l'occurrence les relations professionnelles.

Cette répétition est revendiquée par certains employeurs comme dans l'entreprise Avue où le fondateur de l'entreprise explique : « *puisque ça a marché, j'ai*

dans l'idée de faire la même manip' ». L'idée sous-jacente est que c'est le mode de recrutement qui a permis de trouver le bon candidat (ou le mauvais en cas d'échec). Cela signifie aussi que le recrutement est en priorité associé à la procédure mise en œuvre et non à la personnalité du candidat, à ses compétences, encore moins à celles du recruteur.

Il existe peu d'éléments permettant de confirmer ou d'infirmer cette répétition des moyens de recrutement en dehors de l'enquête sur les créations d'entreprises innovantes en cours. Dans l'enquête OFER, menée en 2005 par la DARES auprès de 4052 établissements ayant récemment recruté, quelques questions ont été posées aux employeurs ayant mentionné certains moyens de recrutement pour savoir si c'était une pratique régulière ou non. Mais cette question n'a pas été posée pour les recrutements effectués par relations.

On sait quand même que 92% des entreprises enquêtées qui avaient recruté par l'ANPE utilisent habituellement cet organisme pour recruter sur le même type de poste (86%) ou sur d'autres postes (6%).

La répétition d'un mode de fonctionnement que l'on estime fructueux ou au contraire l'abandon d'une procédure que l'on associe à un échec sont des modes d'apprentissage qui peuvent être partagés avec d'autres, qu'ils soient dans la position d'employeur ou non, participant ainsi à la construction d'une image des modes de recrutement mais aussi de leurs efficacités. Les échanges construisent un socle de connaissances communes, partagées qui vont aussi construire la relation d'embauche puisque, établissant une hiérarchie des modes de recrutement, ils attribuent une plus ou moins grande valeur à tel ou tel recruté, comme l'a décrit Anne Dubernet Hardy (1995). Dans les embauches relatées par les employeurs, ce classement des modes d'embauche et donc des salariés recrutés n'est apparu que furtivement, par exemple lorsque l'interlocuteur de l'entreprise Volem explique « là on a recruté du jeune, par des offres, dans les écoles » ou lorsque la femme du gérant d'un magasin explique qu'à son arrivée, elle tient à mettre en place « une vraie procédure

de recrutement », intégrant un ou deux entretiens alors que son mari procédait jusque là de manière plus informelle par des échanges directs avec les candidats, souvent entre les rayons à défaut d'avoir un bureau. L'idée d'une hiérarchie est bien présente mais elle est plutôt dans ce cas de l'ordre de ce qui devrait se faire ou pas sans être associée forcément à une hiérarchie des personnes recrutées ainsi.

Les échecs de recrutement peuvent venir de la difficulté à trouver et/ou convaincre des candidats d'accepter un poste, le recrutement étant alors suspendu ou abandonné. L'enquête OFER permet de savoir qu'il s'agit dans 2 cas sur 3 d'une difficulté inhérente au processus, sinon d'une disparition du besoin de recrutement. Quand les relations ont été mobilisées pour chercher les candidats, les abandons sont liés dans 45,5% des cas à la disparition du besoin.. L'échec peut aussi se traduire par un départ anticipé du candidat (22% des procédures ayant échoué dans l'enquête OFER). Les causes sont liées à l'adéquation du profil du poste aux besoins réels de l'entreprise ou aux souhaits du candidat, au fait que la personne ne réponde pas aux attentes, ne se conforme pas aux règles de l'entreprise.

Les employeurs rencontrés ont souvent tendance à associer un échec à un mode de recrutement, intégrant l'idée que celui-ci permet d'atteindre un type de candidat, sans forcément prendre en compte l'aspect personnel et non substituable de celui-ci.

Le souvenir des échecs participe à la construction du raisonnement des employeurs basé sur des apprentissages successifs directs ou indirects.

Le recrutement de salariés n'ayant pas les compétences techniques du cœur de métier de l'entreprise s'avère plus difficile pour les employeurs au départ, notamment parce qu'il ne peut pas autant s'appuyer sur le réseau professionnel de ceux-ci.

4 L'EMBAUCHE VUE PAR LES SALARIÉS

Pour comprendre comment les salariés sont embauchés, il faut d'abord comprendre pourquoi, au sens de ce qui les amène à se retrouver dans la situation d'être embauchés, c'est-à-dire de construire une nouvelle relation professionnelle avec un employeur ou un de ses représentants. Nous verrons dans un premier temps que ce ne sont pas forcément des démarches actives de recherche d'un emploi qui amènent les salariés à être embauchés puis comment ces démarches, quand elles sont faites, se construisent. Dans une deuxième partie, il s'agira de comprendre les différents moyens ayant permis l'accès à l'emploi et leur articulation. Dans un troisième temps de cette partie sur les salariés, seront abordés d'une part la question de la force des liens faibles, puis synthétisés les apports que cette recherche pour comprendre certaines disparités d'accès à l'emploi.

Dans ce chapitre, il sera forcément fréquemment fait allusion à l'ouvrage de Mark S. Granovetter, « Getting a job » dans sa réédition de 1995. Il a été le premier que j'ai lu sur le sujet après avoir démarré cette recherche c'est-à-dire avec un regard de sociologue et non de conseillère et j'y suis revenue en rédigeant cette partie sur l'embauche des salariés, entamant sur certains points un dialogue virtuel à mesure que les pages écrites y trouvaient un écho.

4.1 Les démarches : les moyens utilisés par les salariés

Quelles sont les démarches effectuées par les salariés pour trouver un emploi ? Quels moyens ont-ils mobilisés ? Dans plus d'un tiers des cas, les salariés rencontrés disent n'avoir pas fait de démarches de recherche d'emploi. Nous allons voir dans un premier temps comment se passe dans ces cas leur accès à l'emploi. Puis nous aborderons le type de démarches effectuées par ceux qui en ont faites.

4.1.1 Trouver sans chercher ?

La morale voudrait que l'on trouve un travail en en cherchant. C'est une idée que l'on retrouve dans les ouvrages sur la recherche d'emploi ou par exemple les guides disponibles à Pôle Emploi : « la recherche d'emploi est une activité à temps plein ».

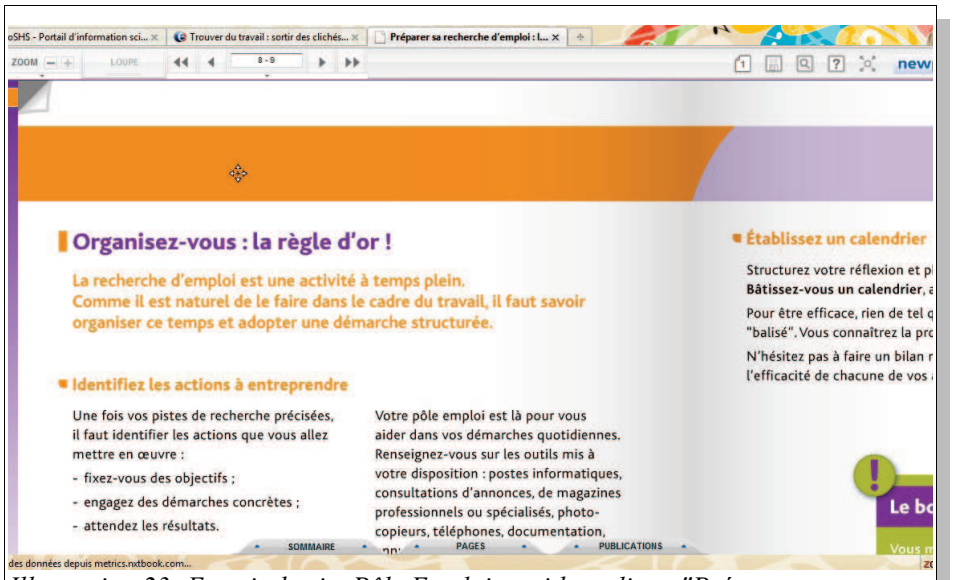


Illustration 23: Extrait du site Pôle Emploi - guide en ligne "Préparer sa recherche d'emploi : les bons outils" p 8-9

La notion d'effort récompensé par un résultat est sans doute liée à notre culture judéo-chrétienne. Elle peut aussi rassurer dans le sens où il suffirait de faire les

bons efforts pour être récompensé par le résultat attendu. C'est le discours auquel sont formés les conseillers à l'emploi, les recruteurs aussi (voir le passage sur le DRH et les candidatures plus méritantes que d'autres quand elles montrent l'effort des candidats). Seuls les cadres pourraient à la limite s'en exonérer par des dispositifs type cabinets de recrutement qui feraient les démarches à leur place et par une structure d'aide à la recherche d'emploi l'APEC, gérée par leurs représentations syndicales de manière paritaire avec ceux du patronat. Les sociétés qui mettent à disposition leurs salariés comme les SSII constitueraient un système différent au sens où c'est l'employeur qui cherche du travail pour ses salariés.

L'effort de recherche serait le pendant salarié des procédures-type de recrutement des employeurs, une tentation de rationalisation de l'embauche. Mais dans les faits (et l'effet), il faut dépasser ce discours, ce postulat pour essayer de comprendre comment cela se passe réellement.

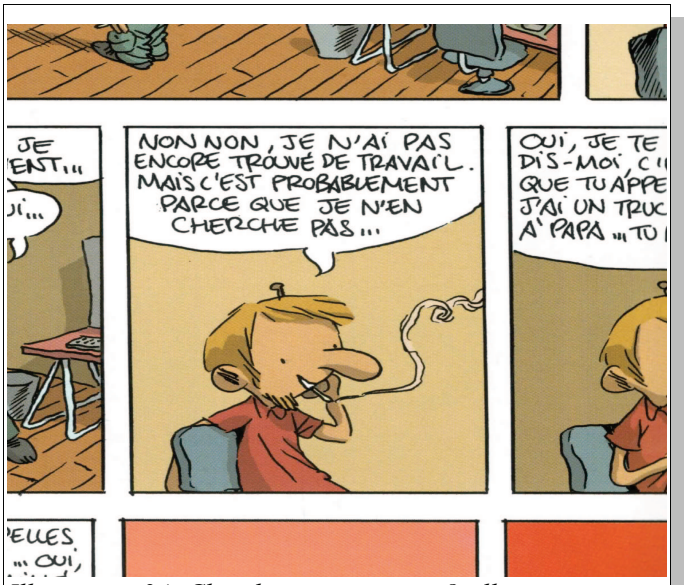


Illustration 24: Chercher pour trouver ?, illustration d'une idée courante qui n'est pas forcément exacte - Extrait "Le combat ordinaire" t 1 - Manu Larcenet

Répondre à la question des démarches faites par les salariés pour trouver un

emploi, c'est d'abord se poser la question de savoir s'ils en ont toujours faites. Est-ce que le fait de changer d'emploi a toujours impliqué des démarches actives de recherche d'emploi ? Est-ce que c'est toujours celles-ci qui ont directement débouché sur un emploi ? Les entretiens réalisés montrent que ce n'est pas toujours le cas. 37,4 % des séquences d'embauche analysées dans le cadre du questionnaire n'ont pas été précédées de démarches de recherche d'emploi, selon les enquêtés ce qui est supérieur au chiffre trouvé par Mark Granovetter au cours de son enquête (29%) (1995:30).

Tableau 4.1: Démarches de recherche d'emploi suivant la CSP des salariés

Démarches de recherche d'emploi	Cadres	Employés	Ouvriers	Professions intermédiaires	Ensemble
non	50.0	22.7	75.0	33.3	37.4
Oui	50.0	77.3*	25.0	66.7	62.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Légende : n=91 Questionnaire uniquement - X-squared = 9.1987, df = 3, p-value = 0.02676 – Lecture : *77,3% des employés avaient fait des démarches de recherche d'emploi avant d'être embauchés*

Le fait d'avoir effectué des démarches de recherche d'emploi avant d'être embauché semble lié à la catégorie socio-professionnelle. Les cadres ont plus tendance à trouver un emploi sans en chercher

Il n'y a pas dans l'enquête menée de différence entre les hommes et les femmes sur le fait d'avoir recherché ou non un emploi avant d'en trouver un (37,2% des hommes et 37,5% des femmes n'ont pas fait de démarches).

En revanche, il y a une corrélation entre la manière de trouver un emploi et le fait d'en avoir recherché un ou non. Le tableau 4.1 montre que les personnes qui n'ont pas effectué de démarches de recherche d'emploi avant d'être embauchées, l'ont été plus souvent par relations (73% contre 50% pour l'ensemble du sous échantillon) moins souvent par dispositifs de médiation (26,5% contre 45,1%). Logiquement, les candidatures spontanées ne concernent que des personnes ayant

fait la démarche de chercher un emploi.

En dehors du suivi officiel et contraint, le fait de trouver un emploi par un dispositif ou une ressource de médiation nécessite un acte volontaire, une démarche, une inscription, une consultation d'offre, une réponse. L'accès à l'emploi par un dispositif de médiation s'inscrit en général dans des démarches.

Tableau 4.2: Démarches de recherche d'emploi et modes d'accès à l'emploi –

Démarches de recherche d'emploi	Candidatures spontanées et a.	Dispositifs de médiation	Relations	Total
Non	0.0	26.5	73.5	100.0
Oui	7.0	56.1	36.8	100.0
Ensemble	4.4	45.1	50.5	100.0

*Légende : n =91 (uniquement questionnaire)- Chiffres en pourcentages. X-squared = 12.2175, df = 2, p-value = 0.002223 - * Lecture : 56,1% des salariés embauchés ayant fait des démarches ont trouvé un emploi par dispositif de médiation*

Comment est-il possible de trouver un emploi sans en avoir cherché ?

D'une part les salariés sont parfois embauchés sans avoir été candidats. D'autre part, ils ont parfois fait des démarches mais ce ne sont pas celles qui ont débouché sur un emploi. Ainsi Patrice, ingénieur, avait fait un certain nombre de démarches pour trouver un emploi, mais finalement, il a trouvé autrement.

> *« Un collègue de bureau avait été contacté pour ce poste, n'étant pas intéressé il m'avait communiqué les coordonnées de cette société que j'ai ensuite contacté ».*

Dans quels cas l'embauche peut-elle avoir lieu sans que les salariés aient été candidats ? La rencontre peut être suscitée par un intermédiaire. Le fait d'être inscrit comme chômeur est censé imposer des démarches actives de recherche d'emploi. Mais pour différentes raisons fort bien décrites par Demazière (Demazière 2006), Schnapper (Schnapper 1994) ou (Bruneau 1991), les chômeurs ne vont pas forcément être « en état » d'être activement en recherche, même quand ils le souhaitent. Il arrive que le conseiller leur force la main, ce qui peut s'avérer positif ou

négatif suivant le type de poste proposé, le degré d'intervention, les conséquences pour la personne.

Ainsi, dans le questionnaire, une assistante de gestion raconte comment elle a été embauchée dans une clinique : « *C'est tout simplement mon conseiller à l'ANPE qui m'a forcé la main pour que je réponde à cette offre !* ». Le fait qu'elle soit toujours en poste 17 ans plus tard indique sans doute que cela s'est avéré plutôt positif. Mais ce n'est pas toujours le cas, notamment quand un salarié est contraint à accepter un poste qui ne l'intéresse pas, ou sur un métier qu'il ne souhaite plus exercer.

La mise en relation directe par un intermédiaire type ANPE est aussi racontée par VD qui a été embauché ainsi dans l'entreprise dont il est le DRH aujourd'hui (voir partie 3.2.2)

La question est aussi de savoir ce que l'on qualifie de démarches de recherche d'emploi. Ainsi cette cadre d'une grande entreprise d'aéronautique répond « *non* » à la question « *Pensez-vous avoir activement recherché un nouvel emploi avant de trouver votre emploi actuel ?* » (source questionnaire). Pourtant son récit détaillé de l'embauche indique l'inverse (réponse à la question « *pouvez vous raconter en détail la manière dont vous avez trouvé cet emploi ?* »)

> *Je travaillais chez A.D. au service ressources humaines (emploi trouvé en postulant par une lettre de motivation+ CV en 2000, où j'avais débuté comme intérimaire) et j'étais en charge de missions de mobilité entre la France et l'Allemagne et gestion de contrats de travail français et allemands.*
>
> *En poste depuis 6 ans, j'avais averti mon manager et mes collègues que je souhaitais chercher une autre activité dans l'entreprise ou ailleurs. L'un d'entre eux a donné mes coordonnées à un de ses collègues et amis qui souhaitait constituer chez E. (société du même groupe qu' AD) une équipe pluridisciplinaire et internationale, avec un poste pour améliorer les processus européens de RH.*
>
> *Cette personne m'a appelée, nous nous sommes rencontrés et il m'a parlé de son projet à l'état d'embryon. Il m'a proposé le poste et j'ai accepté, posant ma*

démission chez A.D. J'ai commencé en octobre 2006. [le nom des entreprises a été remplacé par des lettres pour garantir l'anonymat]

En faisant savoir à ses collègues qu'elle cherchait un poste, elle a effectivement effectué des démarches de recherche d'emploi. Mais elle n'a pas effectué des démarches formelles au sens de l'envoi de candidature, de l'inscription auprès d'organismes de placement, de veille sur les offres.

Cela peut aussi signifier que l'employeur sollicite directement le salarié. Dans certains cas le salarié aura fait savoir parfois longtemps avant qu'il pourrait être intéressé de manière directe ou non, comme dans le cas d'Ulrika.

Elle connaît Alain depuis le petit magasin qu'elle avait découvert par hasard en se promenant. Elle y était venue régulièrement pour des courses et avait ainsi appris qu'il envisageait de s'agrandir.

Elle savait déjà qu'elle voulait changer de travail, avait demandé « s'il avait besoin de quelqu'un mais à l'époque il ne savait pas trop ». Ulrika a alors trouvé autre chose, « on n'en a plus parlé jusqu'au moment où j'ai eu absolument envie de changer et que je venais de commencer mes études en naturopathie par correspondance. J'avais envie de travailler dans un magasin bio, c'était quelque part le seul endroit où je me sentais bien. En plus à 5 minutes de chez nous ».

Elle avait alors demandé à Alain à nouveau s'il avait besoin de quelqu'un. C'était au moment des travaux du métro, Alain avait aussi évoqué une restructuration .

« A un moment donné, je suis repassée pour faire mes courses, parce qu'à un moment donné je n'y suis pas souvent allée parce que ce n'était pas sur ma route. Et il m'a vue dans le magasin, il m'a dit « Ah toi, tu cherches toujours du boulot ?». En fait elle passait en raison d'un rendez-vous médical dans le quartier. C'était mi-novembre. Alain lui a alors demandé : « amène-moi ton cv quand même, sans lettre de motivation, parce que voilà,… Il me connaissait assez pour voilà… Et ça s'est fait comme ça ».

Ulrika avait bien sollicité son futur employeur mais longtemps auparavant, ayant même trouvé un emploi dans un premier temps.

Mais dans un certain nombre de cas, il n'est absolument pas en recherche ou

l'entreprise n'existait pas. Ainsi Stéphane raconte son embauche, quasi obligatoire alors qu'il ne cherchait absolument pas à travailler. Il avait été recruté directement par la mairesse de la commune.

> *"On dormait avec ma copine sur le bord du canal, depuis un moment. Elle est venue nous voir. Elle nous a parlé d'un appartement mais il fallait que je travaille à l'atelier".* C'est comme ça qu'il a été embauché en CDD, devant déboucher sur un CDI qu'il refusera *: « ça me gonflait ».*

C'est notamment le cas dans les créations d'entreprise : la structure n'existe pas encore, le créateur n'est pas encore employeur, il va aller chercher des ressources, les solliciter, parfois devoir les convaincre. Il s'agit souvent d'une phase essentielle pour le projet : sans avoir trouvé les bonnes ressources, il ne pourra pas le développer. Nous avons vu plus haut que la plus grande partie de ces recrutements se faisaient par relations, et ce d'autant plus que l'enjeu pour l'entreprise était essentiel. Il ne s'agit pas seulement de s'assurer des compétences des salariés mais aussi de leur engagement dans le projet, engagement qui peut les conduire à des sacrifices financiers importants. Les salariés sont alors sollicités et démarchés par des personnes dans lesquelles ils vont investir leur confiance.

Ainsi JR de l'entreprise Survol est contacté par VL qui lui dit « *je crée Survol* », et va lui proposer de participer au projet. Dans les faits, JR ne pourra pas tout de suite être salarié mais fera la perruque pendant quelques temps, c'est-à-dire jonglera entre son travail principal et la participation au projet de manière non officielle.

La sollicitation de l'employeur peut ne pas impliquer de rupture avec la situation du salarié : c'est le cas des propositions de collaboration, d'intervention en formation par exemple qui sont fréquentes. Un salarié est amené à travailler en partenariat avec différentes structures, certaines susceptibles d'avoir recours à des vacataires ou des intervenants ponctuels pour des formations, des conseils. Il va être sollicité dans ce sens et développer une collaboration parallèle à son emploi

principal, celle-ci étant souvent liée aux fonctions occupées. Ainsi les intervenants professionnels dans une école d'ingénieurs, les vacataires étudiés par Marie-Pierre Bès, sont-ils sollicités par leurs contacts dans l'école sans forcément avoir fait acte de candidature (Bès 2007).

Le salarié peut être amené à choisir, face à une proposition, à renoncer à sa situation antérieure. Dans les entretiens menés, il n'y a pas de cas où le salarié n'était pas au moins en période d'ouverture aux opportunités éventuelles. Le cas de la proposition venue hors de toute réflexion sur une éventuelle reconversion ne s'est jamais présenté. Mais il est théoriquement possible et existe probablement. Il est décrit comme une pratique de certains milieux comme les high skill workers de la banque ou de la finance par Godechot par exemple (Gautié, Godechot, et Sorignet 2005).

Dans les entretiens réalisés, certains salariés racontent des sollicitations de ce type mais aucun n'indique les avoir acceptées.

> *Cas 106 : Entretemps elle avait été contactée par un cabinet de recrutement pour un responsable ventes d'un centre de congrès à Deauville. Elle ne sait plus comment elle avait été repérée mais a suivi une procédure de recrutement très technique dans un cabinet. Elle a finalement refusé le poste car elle ne gagnait pas assez.*

Ceux qui les ont acceptées indiquent en général qu'ils étaient en recherche ou en veille d'opportunité. S'agit-il d'un effet de la morale qui voudrait que l'on cherche pour trouver ou réalité ? Sans doute un peu des deux.

LE CAS DES CHASSEURS DE TÊTE

Le cas des chasses de tête est à ce titre exemplaire. DL, ingénieur en électronique, raconte :

> *« Au bout de deux ans, j'ai été « chassé » par [la société TE] et embauché dans un bureau d'études pur qui faisait des produits délirants, pas mal délirants., T. (...)*

J'avais laissé traîné mon CV, ne sentant pas trop l'avenir de S. »

Dans un premier temps au cours de l'entretien, ce salarié a indiqué avoir été sollicité directement par le cabinet au nom de l'entreprise. Ce n'est qu'en insistant qu'il a ensuite mentionné « *avoir laissé traîné son CV*», c'est-à-dire qu'il avait déposé son CV dans une base de données informatique au cas où... Les sites les plus courants comme celui de l'APEC prévoient cette possibilité dans les motifs d'inscription (voir illustration 25) puisque les candidats peuvent indiquer être « actuellement sans emploi », « en activité et en recherche active », « en activité et en veille active » ou « en activité et simple veille ».

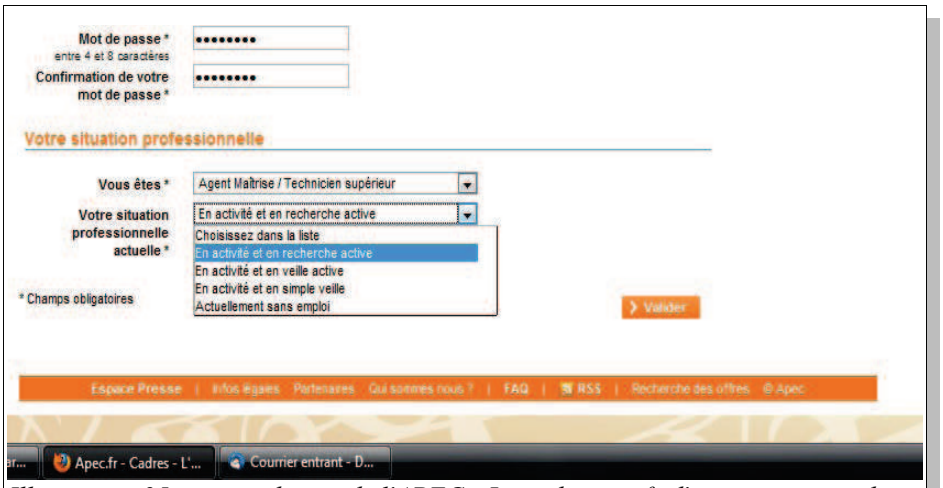


Illustration 25: extrait du site de l'APEC - Liste des motifs d'enregistrement dans la base de candidatures-

Les cabinets de recrutement ont aussi leurs bases de données propres dans lesquelles ils recherchent des candidats, construisant même les besoins des employeurs en fonction des disponibilités du marché telles qu'ils les voient à travers celles-ci. C'est sans doute le propre de la plupart des intermédiaires du marché du travail d'ailleurs, de manière plus marquée pour ceux qui s'appuient sur des bases existantes.

Ainsi Vl raconte : « *l'envie de partir chez Air France Industries après avoir été*

là encore contacté par un chasseur de tête, en 2000. A l'époque ils cherchaient des managers qui venaient du privé, j'ai candidaté et j'ai été pris ». Mais il était alors « *à l'écoute*, [regardait] *des annonces* ».

Dans ce cas, on voit bien une combinaison de moyens qui ont permis la mise en relation : le salarié est à l'écoute des opportunités, regarde les annonces, dépose son CV dans une base de données. Le cabinet de recrutement le repère à partir de ce CV et le contacte. Il fait acte de candidature sur le poste et passe des épreuves de sélection qu'il réussit. L'embauche est rendue possible par le contact avec le cabinet de recrutement mais celui-ci n'a lieu que parce que le salarié s'est rendu visible sur le marché du travail. Et l'embauche n'est possible que parce qu'il a répondu à la sollicitation du cabinet en faisant acte de candidature puis en passant des tests.

Les cabinets de recrutement étudiés par Bessy (Bessy et Eymard-Duvernay 1997:103) et Godechot (2006) privilégient la recherche de candidatures dans leur propre base de données et la diffusion d'offres à la chasse de profils à proprement parler. Le démarchage de salariés compétents mais non disponibles est une activité coûteuse en temps et qui augmente l'incertitude puisqu'il faut non seulement s'assurer de l'adéquation de la personne au poste mais aussi la convaincre de s'y engager.

La chasse de tête se fait donc plutôt à partir de bases de candidats potentiels, en veille sur le marché, à l'écoute d'opportunités.

Elle est une forme d'intermédiation particulière au sens où l'initiative est prise plus par l'intermédiaire que sollicitée par le salarié. Ainsi DL cité plus haut a été recruté dans ces conditions sur un poste antérieur :

« Je ne trouvais pas grand chose sur T, alors j'ai failli me recycler dans l'ostéopathie et j'ai fait un DEUG de psycho parce que je m'étais inscrit aussi au concours de kiné. Et peu de temps après avoir eu mon DEUG de psycho, j'ai eu une proposition d'emploi pas trop mal payé, d'un bureau d'études ».

L'entretien permet de comprendre qu'en parallèle de ses études en psychologie, il était suivi par un sous-traitant de l'APEC sur la méthodologie de recherche d'emploi. C'est un des formateurs de cet organisme qui a eu l'idée de le mettre en relation avec son futur employeur, parlant à celui-ci de son parcours. La proposition est arrivée par un employeur, médiatisée par un intermédiaire qui connaissait professionnellement celui-ci. Du point de vue du salarié, il s'agit d'une proposition par l'employeur. Dans ce cas, j'ai pu rencontrer aussi l'employeur qui y voit une suggestion de l'intermédiaire :

> *« Il était dans une de ces structures qui essaient de remettre les jeunes dans le droit chemin, il avait besoin de faire un stage. A la fin du stage, on était chez A. [donneur d'ordre], j'ai dit « on arrête le projet puisque le jeune qui est là s'en va ». Le responsable d'A. m'a dit « je te paye son salaire pendant 6 mois ». Ensuite ils l'ont embauché ».*

Le conseiller de l'organisme estime sans doute que c'est lui qui a été à l'origine de l'embauche. Aucun ne ment mais tous ont une vision différente d'un même fait. Le salarié se rappelle s'être vu proposer un poste. Il n'a pas l'impression d'avoir fait de démarches dans ce sens.

Les cas de propositions sans démarches sont plus fréquentes quand les salariés sont en poste.

> *VL, cité plus haut, indique qu'il est parti chez S. en 1999, « recruté par un chasseur de têtes pour un projet de développement de projet en partenariat avec N. G. »*

Le salarié concerné était en train de développer des projets sur ce thème pour son employeur. Il a été contacté dans ce cadre pour continuer ce travail chez un autre.

Mais les relations personnelles sont aussi citées par des salariés ayant trouvé un emploi sans en chercher :

> *« Mon épouse postule et l'établissement a besoin d'un homme. Conséquence on embauche les 2.... 1984 pas encore de chômage!!!!! » (questionnaire cas 537)*

Il s'agit d'une embauche sur un poste de cadre éducatif dans une structure pour handicapés. Quand les salariés ont été embauchés par relations, il n'y a pas de corrélation significative entre le type de relations (personnelle ou professionnelle) et le fait d'avoir fait ou non des démarches de recherche d'emploi.

4.1.2 LES DÉMARCHES

Chercher un emploi va entraîner des démarches différentes suivant la situation du salarié, le contexte socio-économique mais aussi son histoire personnelle. Les démarches sont nécessaires quand un salarié envisage de changer de situation par rapport à l'emploi (entrer sur le marché du travail, changer d'employeur, négocier en interne) et qu'il veut connaître les possibilités. Nous avons vu plus haut qu'il y a des cas où il n'aura absolument pas besoin de faire ces démarches puisque les propositions des employeurs interviennent avant la recherche.

La nature, l'intensité, la durée des démarches de recherche d'emploi varient suivant l'insertion ou non dans un milieu professionnel, le fait d'être reconnu ou au contraire « grillé » dans celui-ci, le fait d'accepter de faire savoir que l'on cherche ou non mais aussi en fonction du degré d'urgence ou d'intensité du besoin de changer de situation.

Les salariés que j'ai rencontrés n'ont aucun mal à se rappeler les recherches d'emploi vaines qu'ils ont menées. Il n'y a pas besoin d'insister en entretien pour qu'ils racontent les différentes tentatives, les espoirs, les refus. A l'inverse, les employeurs n'ont pas eu tendance à expliquer les démarches n'ayant pas abouti, et même en insistant ne se rappellent pas forcément facilement de toutes les recherches faites, sauf si elles ont conduit à un échec qu'ils associent alors au moyen mobilisé. Je n'ai pas trouvé d'effet symétrique chez les salariés.

Quand ils parlent de leurs démarches, les salariés rencontrés évoquent soit la méthode utilisée, soit des souvenirs précis de rencontres ou de candidatures qui les

ont marqués. Ainsi Victor raconte son parcours à partir du moment où il a eu l'idée d'un contrat d'apprentissage : d'abord des candidatures spontanées dans tous les magasins du secteur géographique où il habite, en se présentant avec une lettre et un cv. Et puis les réponses :

> *« ils me balançaient tout un tas de trucs qui ne voulaient rien dire. Certains ils m'ont même pris pour un jeune qui voulait travailler, un jeune qui est à la rue. Il y a des gens, ils m'ont vraiment pris pour n'importe quoi Chez un primeur à C., l'affaire semblait conclue, il avait fourni les papiers et le dernier jour, l'employeur lui a déclaré : « de toutes façons, je prends jamais d'apprenti ».*

Victor n'a pas trouvé le moyen d'entrer en contact avec les employeurs de manière positive. Il lui semble n'avoir été aidé par personne.

> *« Le CFA ne m'a pas aidé dans ses démarches, on avait du mal à les joindre et on se faisait tout le temps jeter ».*

Sa mère ne l'a pas aidé non plus, lui semble-t-il. Il a fait lui même sa lettre, son CV. L'aide familiale est intervenue pour une embauche possible à Décathlon où ils connaissaient quelqu'un mais finalement les postes en contrat en alternance étaient déjà pourvus.

Il a aussi essayé de postuler auprès du patron du magasin bio de P. qu'à l'époque il ne connaissait pas beaucoup, sans succès. Aujourd'hui, il le connaît beaucoup mieux et a posteriori « *il [l'employeur] sait maintenant que ce n'était pas n'importe quoi. Je venais pas en tant que jeune qui voulait juste travailler dans un magasin bio comme ça, parce que c'est différent. Non c'est parce que je m'y connais et puis c'est tout* ». Le patron de ce magasin lui a expliqué qu'à l'époque il avait été surpris qu'un « *jeune comme ça veuille travailler en magasin bio* ».

Certaines réponses négatives sont arrivées très tard : Carrefour, deux mois plus tard, uniquement par courrier.

Victor est alors à la recherche d'un contrat d'apprentissage en vente, milieu

qu'il ne connaît pas, dans lequel sa famille n'a pas de contacts particuliers. Il sort d'un premier apprentissage en bâtiment, qui s'est terminé par une rupture, une déscolarisation, une fugue tant les rapports avec les ouvriers des chantiers se passaient mal. Ce premier contrat avait été trouvé par l'intermédiaire de son beau-père, agent immobilier qui l'avait mis en contact avec une de ses relations professionnelles, un entrepreneur en bâtiment. Le choix du bâtiment était celui de la famille et des enseignants, un choix par défaut, en fonction des places disponibles, de débouchés, une solution envisagée pour un adolescent en crise.

Après cet échec, l'idée d'un apprentissage en vente est venue d'un copain. Mais il fallait trouver. Victor a commencé les démarches seul. Si le fait de se présenter directement avec un CV correspondait aux manières de faire dans le milieu du commerce, Victor n'avait pas encore intégré les normes vestimentaires, de comportement, l'hexis corporelle au sens bourdieusien du terme qui lui aurait permis d'être accepté comme un vendeur potentiel, de montrer qu'il appartenait au groupe social de référence pour cet emploi (Bourdieu 1980:117). Il raconte lui-même comment il a découvert cet aspect des choses, plus tard, lors de son embauche au magasin bio :

> *« j'avais jamais été habitué à des tenues spéciales. Là il fallait un jean plus serré, une chemise plus serrée, voilà, une tenue normale. Au début on m'avait dit « essaie de mettre des trucs moins larges ». Je croyais que c'était bon. Et puis au bout de deux semaines, sa femme [du patron] elle m'a dit : bon c'est pas possible, la tenue et tout »*

Ce problème de tenue mais aussi d'attitude physique à l'écart de la clientèle (être souriant, avenant) a failli lui coûter sa place. Là encore, le jugement de l'employeur se basait sur des normes implicites de comportement, qui n'ont pas été expliquées au départ au salarié, car elles paraissaient évidentes à l'employeur.

> *« Et une semaine après, je me suis fait virer et réembaucher en 30 minutes*
>
> *J'avais été convoqué le matin par [le patron] qui trouvait qu'apparemment, je n'étais pas fait pour être vendeur. J'avais pas été habitué au contact avec le*

client. Le précédent patron m'avait habitué à foncer tête baissée. Or c'est le contact qui l'intéresse. Une fois sorti du magasin, j'ai appelé ma mère. Mon beau-père est venu très, très vite. On est allés dans le bureau, on s'est expliqués, et c'est là que j'ai été vraiment embauché ».

C'est l'intervention d'un tiers qui s'engage pour le salarié, qui est un alter ego de l'employeur puisque lui-même agent immobilier, homme qui change la donne.

Les démarches faites par Victor n'étaient pas appuyées par le CFA, il était en conflit avec sa famille, il faisait le tour des magasins. L'aide familiale pour Décathlon n'a pas suffi, selon lui car les postes étaient pourvus. En fait la politique d'embauche de cette chaîne de magasin privilégie des salariés ayant au moins le bac, voire un bac +2 et une pratique sportive régulière en club. L'appui d'une connaissance n'a sans doute pas suffi à dépasser ces obstacles, Victor ayant tout juste un brevet des collèges. Mais cela pose aussi la question des vacances de poste et des opportunités.

Les démarches faites ouvrent des possibles dans l'esprit des candidats. Tant qu'il n'y a pas de réponse, l'opportunité continue d'exister. Pour Carrefour, le fait de ne pas recevoir de réponse faisait de cette candidature une possibilité qui n'a pas empêché Victor de continuer ses démarches. D'autres salariés auraient tendance à tout faire porter sur une candidature.

Les démarches de Victor ne s'appuyaient pas sur les moyens à sa disposition. Il n'avait pas tendance à aller voir les offres sur internet, ne s'est pas adressé à la Mission locale ou à l'ANPE : il a fait demi-tour sur le parking un jour où il avait rendez-vous. Mais il en parlait autour de lui. Nous verrons dans la partie 4.2 comment il a finalement trouvé un emploi. Ses démarches ont commencé au début de l'été, elles ont abouti en décembre, ce qui signifie presque 6 mois, un délai très long et surtout le risque de ne pas être pris à temps pour pouvoir faire son apprentissage : la campagne de recrutement sur ce type de poste se clôt en décembre.

La gestion du temps est essentielle dans les démarches de recherche d'emploi.

L'urgence peut conduire à des décisions plus ou moins irréversibles comme dans le cas de Xantia. Après son CAP d'esthétique, elle souhaitait continuer en Brevet professionnel mais en alternance car ses parents n'avaient pas les moyens de continuer à financer des études. Elle cherchait donc un employeur potentiel pour ce BEP, faisant le tour des salons. En tant que cliente, elle avait eu un bon contact avec des vendeuses d'une grande surface de parapharmacie F. qui lui ont suggéré une candidature « spontanée » quand elle les a interrogées sur les possibilités d'emploi. Un poste lui a été proposé mais il ne pouvait s'agir d'un contrat en alternance, l'entreprise n'employant pas de salarié susceptible d'être maître d'apprentissage. Elle a accepté un CDD en attendant d'intégrer un contrat en alternance finalement annulé car la personne qui devait l'encadrer dans un salon est partie.

> *« Finalement je leur ai dit que je restais à leur grande joie, parce que je faisais l'affaire. Et ils m'ont proposé un CDI. Il n'y avait pas la possibilité de passer le BP à F. parce qu'ils embauchaient pas en apprentissage, ou en alternance à l'époque.*
>
> *Du coup, j'ai renoncé à passer mon brevet professionnel d'abord parce que j'étais prise de cours, qu'ensuite j'avais tellement galéré pour trouver et enfin parce que le système d'alternance quand on a goûté un salaire complet, être payé 3 ou 400 euros par mois alors qu'on fait le même travail qu'une personne qui est payée plus….[ce n'est pas attractif].»*

Xantia a renoncé à passer son brevet professionnel, ce qui signifie qu'elle renonçait aussi à avoir son propre salon d'esthétique, à se mettre à son compte puisque ce diplôme était alors obligatoire[16]. Elle prenait aussi le risque de perdre en compétences sur son métier d'origine, les soins en esthétique, même si l'expérience en grande surface spécialisée lui en apportera d'autres.

La question de la temporalité des démarches et des embauches est complexe. Elle est sans doute le nœud de la question de la place centrale des relations professionnelles dans l'embauche. Xantia avait commencé un premier apprentissage pour son CAP, trouvé suite à un stage fait en 3°. Mais le contrat s'est très mal pas-

16 Il semble que l'obligation ait été levée entretemps.

sé avec une employeuse très agressive, ce qui a poussé ses parents à intervenir pour mettre fin à la relation d'embauche. Elle n'avait donc aucun contact sur lequel s'appuyer pour rechercher un nouveau contrat. Elle avait choisi ce métier complètement déconnecté des sphères professionnelles de sa famille et n'avait aucune connaissance de la manière dont se déroule un apprentissage, du type de relations avec l'employeur.

Chercher un emploi quand on en a déjà un est souvent lié à une insatisfaction par rapport au poste occupé. Le cas de Xantia est également intéressant à ce propos. Recrutée chez F., elle a apprécié son poste pendant les premières années jusqu'à un désaccord important avec une de ses collègues qui était devenue sa supérieure hiérarchique. Ce problème de relations à la fois personnelles et professionnelles l'a conduite à rechercher un emploi de manière irrégulière, pendant une longue période.

> *J'avais fait deux entretiens d'embauche qui n'ont pas abouti et des candidatures spontanées. Chez F., j'ai eu des hauts et des bas. Des fois j'étais dans les bas et je cherchais ou je disais que je voulais chercher. Et puis moi je suis quelqu'un qui se complaît un peu, pas dans mon train train mais en tous cas, le fait de changer au niveau travail, c'est quelque chose qui me fait peur.*

A ce moment-là, elle avait quand même fait des candidatures spontanées par courrier-papier à partir des sites de société pour toutes les marques de parfumerie, certains magasins sur T, sans se déplacer « *pourtant je sais que c'est mieux mais j'avais pas envie* ».

> Xantia avait eu un entretien avec un chasseur de tête en groupe : *« ça dure la journée à l'hôtel : première partie on vous explique les produits et le poste, deuxième partie les entretiens individuels ».* Après elle a connu la commerciale qui a été recrutée et s'est rendue compte que les conditions n'étaient pas du tout celles annoncées. *« C'était le chasseur de tête qui se prend la tête, qui pousse à bout, qui en fait même pleurer quelques-unes à la sortie. Ça m'avait bien fait rigoler ».* C'était pour être commerciale chez S.. A cette occasion, elle s'est rendue compte que le commercial c'était pas son truc, qu'elle était plus à l'aise dans la formation, l'animation.

Ensuite le même cabinet de recrutement l'avait re-contactée pour un autre poste mais elle n'avait pas répondu.

> L'autre entretien, c'était par des animatrices en parapharmacie qui avaient dit *« on recherche un commercial pour tel secteur ». « Là j'avais envoyé mon CV parce que les personnes qui sortent de F., ils savent très bien comment c'est, c'est quand même valorisé. J'ai eu l'entretien avec le directeur commercial et le commercial, ils étaient intéressés mais ça a pêché au niveau salaire »*

Dans le cas de Xantia, les démarches sont classiques pour une professionnelle insérée dans son milieu : elle entend parler d'opportunités de postes et fait acte de candidature ou envoie des candidatures spontanées chez les fournisseurs, les concurrents, s'appuyant sur son expérience. Les démarches peuvent aboutir mais plusieurs éléments amènent Xantia à ne pas lâcher la proie pour l'ombre : le salaire et la possibilité d'adapter son emploi du temps car elle suit une formation personnelle en cours du soir. Elle préserve ses acquis en essayant de ne pas faire savoir à sa direction qu'elle cherche ailleurs. Ses démarches de recherche sont exploratoires : il s'agit de voir s'il existe mieux ailleurs avant de décider. Ce sera le fait que sa collègue, amie et directrice lui « *mette des bâtons dans les roues pour sa formation* » qui contribuera à la pousser à partir.

La situation n'est pas du tout la même pour quelqu'un qui cherche un emploi alors qu'il ou elle n'en a pas, et ce même si la période de chômage peut au départ être plutôt vue comme une liberté. Fabrice avait 28 ans au moment de l'entretien. Il avait déjà une expérience en librairie, un DEUG de socio et un DUT Métiers du livre avant d'avoir dû faire son service militaire sous forme de contrat d'objecteur de conscience dans une bibliothèque. Après son objection, il a commencé par des démarches relativement ciblées vers les bibliothèques et les librairies qui lui plaisaient le plus.

> *« Ben ouais, à la fin de mon objection, quand j'étais objecteur, j'avais envoyé des cv dans toutes les grosses librairies toulousaines, Ombres blanches, Castella, Gibert… J'avais pas fait les Fnac parce que je voulais pas, en fait idéologiquement j'aime pas du tout les Fnac bon ben j'y suis et là j'avais pas la*

pression que je trouvais pas et puis quoi d'autre, je crois que c'est tout. A France Loisirs aussi qui m'ont jamais répondu… j'essayais de voir avec Bédéciné mais vu qu'il y a 5 employés c'était pas facile ».

Et donc là, j'ai vraiment bien vécu ma période de chômage. Les côtés angoissants que j'avais eu pour mes deux mois de chômage auparavant là ça m'a vraiment pas touché . J'ai commencé à chercher en mars. Remarque après l'été je l'ai vraiment pas bien vécu : septembre se rapprochait et il fallait vraiment que je trouve quelque chose. Là j'ai commencé à chercher plus large que les librairies et les bibliothèques et c'est là que j'ai trouvé ce contrat à 8 à 8, pour faire la caisse dans un 8 à 8, dans la rue en bas de chez moi, là j'ai vu l'annonce sur leur porte et je suis venu avec un CV.

Là encore, la question du temps est importante : entre le moment de la recherche, des démarches et celui d'une proposition, le temps qui s'écoule est parfois long.

Et c'est vrai que je m'activais pas énormément non plus dans mes recherches. A partir de Juin. En fait j'ai vraiment trouvé, euh, la Fnac avait eu mon CV début juillet parce que c'était la fin de mon arrosage général de toutes les librairies et de toutes les grandes surfaces comme Cultura, j'avais même essayé Cultura, Virgin, vraiment tout, et en fait ils l'avaient eu début juillet et ils m'ont rappelé début septembre parce qu'ils cherchaient quelqu'un à ce moment-là, ils cherchaient pas avant, ils cherchaient juste début septembre, et là pareil, ça a été un concours de circonstances heureux parce que je sais pas comment j'aurais fait, de toutes façons je serai pas resté au 8 à 8 parce que ça se passait pas bien, vraiment pas bien avec le responsable, on se supportait pas tous les deux en fait ».

Fabrice avait même élargi ses candidatures à d'autres secteurs :

« Là j'ai retrouvé un truc de phoning aussi en boîte d'intérim mais j'ai pas eu le temps de passer l'entretien. Ouais, c'était… C'est terrible, ça j'oublie. Je sais pas pourquoi, de la téléprospection ».

Il analyse l'échec de ses démarches par rapport à un problème de timing:

« C'est sûr qu'il y avait vraiment pas beaucoup de réponses, mais je m'y suis pris vraiment un peu tard pour tout ce qui concernait l'été en fait parce que presque tout le monde a ses équipes complètes… et surtout moi j'avais plus envie de bosser en bibliothèque et là il n'y avait pas de postes, vraiment rien qui pouvait s'ouvrir, c'est dommage parce que là à partir de début janvier ils vou-

laient me reprendre encore à la bibliothèque pour un congé maternité mais… j'en ai pas besoin ». (rire jaune)

Les démarches faites ont fini par aboutir mais trop tard. Le remplacement de congé maternité en bibliothèque correspondait plus à ses attentes, à son objectif, lui permettait de rester dans ce milieu professionnel mais entretemps, il avait élargi ses démarches à d'autres entreprises, y compris celles qu'il rejetait au départ comme la FNAC et était embauché en CDI. Choisir de démissionner pour un contrat de 4 mois lui paraissait risqué, d'autant que rien ne lui était promis pour la suite.

La gestion des démarches de recherche d'emploi par les salariés répond à une stratégie d'élargissement : d'abord ce qui correspond le plus ou paraît le plus proche, puis les critères de choix sont peu à peu assouplis (distance géographique plus importante, choix des entreprises élargi, postes moins ciblés, salaires à la baisse). Cette stratégie pourrait cadrer avec une vision mécaniste du marché du travail où l'offre s'adapte à la demande, à une régulation automatique par les prix, plus exactement les salaires. Mais en fait, la question du temps et des vacances de poste est une porte ouverte sur les relations sociales, car ce sont elles qui permettent d'avoir une information au bon moment, mais aussi d'attendre parfois la disponibilité d'un poste ou d'un salarié comme le raconte le DRH dans la partie 3.2.2. La connaissance d'une opportunité, l'idée d'une entreprise, peuvent intervenir à n'importe quel moment des démarches de recherche d'emploi. Certaines suggestions ne sont parfois entendues qu'après que certaines démarches aient échoué.

Le problème de la temporalité différente des démarches et des embauches se pose aussi quand les salariés passent par des dispositifs de médiation. Ainsi Nora, alors qu'elle est en arrêt maladie, continue à surveiller les offres et à y répondre. Nora a 23 ans au moment de l'entretien, elle est titulaire d'un diplôme professionnel en secrétariat passé en alternance, elle a déjà eu l'expérience des démarches de recherche d'emploi et notamment de la consultation et de la réponse aux offres

d'emploi disponibles sur le site de l'ANPE. Au moment de ses démarches, elle était en arrêt maladie suite à un conflit avec son précédent employeur (une entreprise de télémarketing) et des problèmes de santé. Elle effectue une veille sur les offres d'emploi, histoire de trouver une porte de sortie à une situation qui lui paraît intenable.

Elle est convoquée par un organisme de sécurité sociale qui cherche des téléconseillères à la suite d'une candidature à une offre ANPE trouvée sur internet. Un premier entretien s'avère négatif mais quelques semaines plus tard, elle est rappelée en urgence pour prendre un poste immédiatement, les candidates retenues s'étant désistées. Elle négocie avec son médecin traitant une reprise anticipée d'activité et va travailler dans un organisme dans le cadre de 2 contrats de trois mois.

Dans son cas, la réponse intervient au mauvais moment au sens où elle n'est pas disponible, sur le marché du travail. Il faudra une intervention auprès de son médecin pour qu'elle ne laisse pas passer sa chance. Le CDD débouchera ensuite sur un autre, puis sur un CDI après un concours interne.

Les non-réponses sont fréquemment évoquées par les salariés quand ils parlent de leurs démarches. Il semble que les non-réponses sont largement plus nombreuses que les réponses positives ou négatives. Si certains employeurs ont des lettres type, beaucoup ne répondent pas.

La perception du temps et des démarches faites est très variable selon les individus. Fabrice trouve que le temps devient long après 6 ou 8 mois de recherches vaines, quand les allocations qu'il touche de l'ASSEDIC arrivent à leur fin. Stéphane estime avoir cherché un contrat en alternance pendant trois semaines.

> *« Ça m'a paru long mais on me dit que c'est rapide quand je dis trois semaines »*

Sylvie, 40 ans, qui cherche un emploi de secrétaire comptable après une for-

mation de requalification dans ce domaine multiplie les démarches pour ce type de poste. Puis, découragée, au bout de cinq mois de recherches vaines, elle finit par envoyer une candidature spontanée aux supermarchés du secteur et est immédiatement recrutée comme caissière, son métier précédent sur un poste en CDI, 22 heures par semaine. Le temps de recherche lui a paru très long même s'il n'y avait pas d'urgence financière dans son cas. Elle arrête ses démarches sur le métiers auquel elle était formée, renonçant ainsi à son projet.

Ne pas être retenu sur un poste, avoir une candidature rejetée, n'est pas forcément définitif. Comme le notait Granovetter (Granovetter 1995:16), il est fréquent qu'une même entreprise refuse une candidature à un temps 1 et l'accepte plusieurs mois plus tard, à un temps 2. Parmi les salariés rencontrés, ce cas de figure s'est présenté plusieurs fois. Victor a ainsi été recruté dans un premier magasin de fruits et légumes pour un contrat d'apprentissage :

> *Quelques temps plus tard, la femme de ménage l'a appelé à un moment où il se sentait particulièrement bien, amoureux, détendu pour lui parler de l'offre au magasin de fruits et légumes. Il a été voir l'employeur et a découvert une fois sur place qu'il y avait déjà fait une candidature spontanée. L'employeur lui avait répondu qu'il pouvait le prendre mais qu'il fallait qu'il vienne tester une semaine. «Je m'étais dit, une semaine, il me prends encore pour un con. « Il m'avait même pas considéré. J'avais complètement zappé. Puis finalement, il ne s'est même pas souvenu de moi. J'ai eu de la chance. » C'est sa mère et son beau-père qui l'y ont amené. L'employeur lui a présenté comment ça allait se passer.*

Victor avait fait le tour des magasins et commerces accessibles en scooter depuis son domicile. A cette occasion, il avait déjà rencontré le responsable du magasin de fruits et légumes, qui n'avait pas donné suite à sa candidature, il avait même eu le sentiment d'avoir été mené en bateau. Quand il revient au magasin pour un entretien suite à une offre d'emploi, quelques semaines plus tard, il se rappelle de l'employeur mais celui-ci semble l'avoir oublié. Il a répondu à une offre d'emploi que lui a fourni la femme de ménage de sa famille, qui fait elle aussi de la veille sur le site ANPE.fr, il est embauché. La présence de ses parents favorise

aussi l'embauche : lui ne peut refuser le poste, pourtant il raconte *« j'étais vraiment décomposé. C'est pas un magasin qui attire forcément un jeune. Pas d'ambiance, pas de musique. Il faisait toujours très froid ».* L'employeur s'appuie sur l'engagement des parents dans la relation pour savoir s'il peut ou non faire confiance au candidat. Il est également dans l'urgence, la saison des recrutements en apprentissage se termine, il n'a pas encore trouvé la personne qu'il cherche. La négociation porte essentiellement sur la disponibilité et l'engagement.

Dans les discours des salariés interrogés, les différents moyens d'accès à l'emploi mobilisés sont imbriqués : rechercher des offres, trouver des adresses sur internet ou sur un annuaire, envoyer des candidatures, poser des questions sur les postes disponibles dans une entreprise, faire savoir autour de soi qu'on cherche un poste, il n'y a pas forcément de hiérarchie. Il y a en revanche des démarches contraintes liées à une inscription administrative ou à la perception d'un revenu. Dans les entretiens réalisés, le recours à un intermédiaire est souvent associé soit à une obligation, l'inscription à l'ANPE ou le suivi par la Mission locale, Cap Emploi, un service pour l'emploi, soit à une recherche exploratoire notamment sur internet. L'intérim est identifié à la recherche d'un emploi rapide, souvent peu qualifié comme dans le cas de Fabrice qui finit par se résoudre à s'inscrire en intérim.

Il existe des filières au sens de Marchal et Rieucau, par exemple quand les salariés du commerce expliquent qu'il faut toujours se présenter directement aux employeurs pour un poste dans ce domaine (Marchal et Rieucau 2006). Dans le milieu de l'aide à domicile, Ulrika explique un fonctionnement sur appel téléphonique aux structures qui emploient à partir d'une liste d'adresses fournie par la DRASS. Elle en a entendu parler par son premier employeur dans le milieu de l'accompagnement de personnes handicapées.

Pour des postes de commerciaux, les annonces presse sont plus fréquentes par exemple dans certains hebdomadaires ou sites internet. Ces filières sont connues par les salariés en poste, les employeurs. Elles font partie des démarches des per-

sonnes qui cherchent un emploi dans un secteur, à partir d'informations mutualisées par les salariés ou les employeurs, parfois les conseillers spécialisés dans un secteur ou non.

Il ne s'agit pas forcément de transmission directe d'information mais plutôt d'une forme de culture professionnelle acquises par l'expérience des autres et par un effet de mimétisme qui conduit à adopter un style, une tenue mais aussi un type de démarches de recherche d'emploi en adéquation avec des règles implicites d'un milieu donné. Ces règles sont en général connues des organismes de formation professionnels qui vont participer à leur acquisition par leurs stagiaires et étudiants et faciliter ainsi l'accès à l'emploi de ceux-ci. Ainsi les apprentis photographes décrits par Christian Bessy dans l'ouvrage publié par le CEE sur les intermédiaires du travail intègrent-ils dans leur apprentissage du métier au cours des formations professionnelles les codes, rituels, démarches à effectuer pour construire une trajectoire dans ce milieu (Bessy et Eymard-Duvernay 1997).

L'embauche est le plus souvent le fruit de démarches de recherche d'emploi. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes de la simple diffusion d'information sur la disponibilité du salarié à la recherche intensive mobilisant tous les moyens possibles en passant par l'accompagnement par un intermédiaire. Il existe aussi un certain nombre d'embauches qui ont lieu sans aucune démarche de recherche d'emploi, notamment formelles.

Les démarches à faire pour trouver un emploi dans un secteur donné, géographique ou professionnel, font partie de la culture de ce métier, au même titre que le vocabulaire, la tenue. Il s'agit aussi d'un des moyens d'évaluation mobilisés par les employeurs, d'une ressource des salariés, ressource acquise au cours de l'expérience professionnelle ou transmise par des formations ou des conseillers à l'emploi.

4.2 Les embauches : les moyens permettant l'accès à l'emploi

Le principal moyen d'accès à l'emploi des salariés est la mobilisation de relations, notamment de relations professionnelles.

Parmi les 223 séquences d'embauche que nous avons étudiées du point de vue des salariés, 51 % qui ont eu lieu par relations, 40% par dispositifs et ressources de médiation, 9% par candidatures spontanées (il y a 6 séquences où les informations n'étaient pas suffisantes pour coder le moyen d'accès).

Tableau 4.3: Modes d'accès à l'emploi - n =217

Moyens d'accès à l'emploi	Effectif	%
Relations	110	51
Dispositifs de médiation	46	21
Ressources de médiation	41	19
Candidatures spontanées	20	9
Total	217	100

Légende : Modes d'accès à l'emploi des salariés – 217 séquences d'embauche. Lecture : 51% des embauches ont eu lieu par l'intermédiaire de relations.

Les relations concernent toutes les embauches ayant mobilisé une personne intervenue à titre personnel et non au nom d'une institution, d'une structure dont la fonction est de mettre en rapport les salariés et les employeurs (Granovetter 1995). Ainsi une relation même privilégiée avec une conseillère ANPE n'est pas comptée comme telle quand elle permet la réalisation d'une embauche. En revanche, si cette personne a été contactée dans un cadre personnel, familial, en dehors de son travail, et qu'elle a mis en relation le candidat avec l'employeur, il s'agit effectivement d'une embauche par relations. Les relations peuvent être personnelles ou professionnelles, voire amicalement professionnelles.

Les dispositifs de médiation comprennent les différentes structures intervenant pour mettre en relation salariés et employeurs : ANPE - Pôle Emploi, APEC, Missions locales, Cabinets de recrutement, Intérim, Écoles, Universités et Organismes de formation. Les ressources de médiation sont les moyens qui ont permis aux salariés de trouver un emploi sans l'intervention directe d'un tiers, qu'il soit professionnel ou personnel. La recherche d'offres sur internet, la réponse à une annonce de presse en font partie, ou l'utilisation d'un annuaire d'entreprise. Bien entendu à tous les stades de fabrication, de traitement de ces outils, des professionnels sont intervenus. Mais les séquences sont codées « ressources de médiation » quand ces intervenants n'ont été à aucun moment en contact avec les salariés. Nous retrouvons là la difficulté d'établir une frontière entre des dispositifs type ANPE ou APEC qui diffusent les offres que leur déposent les employeurs et les CV des candidats par internet, comme ils le faisaient sur papier auparavant.

Les candidatures spontanées n'ont été codées comme telles que lorsque les salariés ont indiqué ne pas avoir été conseillés par un tiers pour les faire (voir la partie 2.4 sur le caractère spontané ou non des candidatures).

LES RELATIONS, LE PRINCIPAL MOYEN D'ACCÈS À L'EMPLOI

Le principal moyen d'accès à l'emploi est donc les relations, notamment si l'on analyse les candidatures « spontanées » comme des outils plus que des moyens. L'enquête menée confirme en cela les résultats des autres enquêtes sur le sujet relatées en partie 1. Le schéma 28, page 379 rappelle ces résultats. Dans la plupart des cas, les relations sont le premier moyen d'accès à l'emploi. Ce n'est pas le cas dans l'enquête Emploi de l'INSEE traitée par Michel Forsé où les candidatures spontanées arrivent en première place (Forsé 1997), dans l'étude de Gilles Lazuech (2000), quand il s'intéresse aux élèves ingénieurs issus de familles ouvrières ou de professions intermédiaires et dans la réplique de l'étude de Nan Lin menée par Nan Dirk de Graaf et Henk Flap aux Pays-Bas (Graaf et Flap 1988). Dans ces deux derniers cas, les dispositifs de médiation sont les premiers moyens d'accès à

l'emploi.

Cette comparaison présente des limites importantes liées aux conditions de réalisation des différentes enquêtes, aux périodes et aux lieux où elles ont été effectuées. Mais il semble quand même important de noter cette part importante et récurrente dans les différents pays.

Mais dire que les salariés estiment trouver leur emploi essentiellement par relations ne permet pas de comprendre pourquoi ou comment. Dans ce domaine, les enquêtes existantes présentent un certain nombre de limites, liées notamment aux conditions dans lesquelles elles ont été réalisées. Le fait qu'elles soient uniquement quantitatives ne permet pas forcément d'avoir le détail de la manière dont ont été mobilisées les relations sociales en question. L'orientation de l'enquête qui tend le plus souvent à comparer l'efficacité des différents moyens existant et notamment à évaluer les performances de tel ou tel dispositif public ou privé fait que la partie consacrée au comment et au pourquoi est beaucoup moins développée. Les auteurs peuvent donc faire des hypothèses sur le pourquoi et le comment mais ne disposent pas des éléments permettant une analyse qualitative.

Concrètement, la méthode utilisée pour notre recherche présente l'avantage de pouvoir à la fois mesurer la part des relations dans les modes d'embauche mais aussi de disposer du récit des intéressés sur la manière dont s'est passée leur embauche, parfois du double regard employeur et salarié.

Tableau 4.4: Les modes d'accès à l'emploi des salariés dans les différentes enquêtes existantes

Auteurs et localisation	Terrain	Part des relations (%)	Part des dispositifs de médiation (%)	Part des candidatures spontanées (%)	Remarques
Granovetter – Etats Unis	cols blancs	55,7	18,9	25,3	Terrain consacré à des hommes, cols blancs arrivant dans à Newton après un changement d'emploi. N = 280
Forsé – France	tous publics	35	22,5	30,3	Analyse de l'enquête emploi de l'INSEE n= 9732
Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau – France	tous publics	37,2	20,1	25,7	Analyse de l'enquête emploi de l'INSEE 2005. Les auteurs distinguent les réactivations de relations antérieures (16,2%) de l'ensemble des relations (21%).
Nan Dirk de Graaf et Hendrik Derk Flap – Allemagne		43	34	23	A partir de la Wohlfahrtsurvey n= 466
Nan Dirk de Graaf et Hendrik Derk Flap – Pays Bas		32	43	24	Pays Bas : une réplique en Hollande de l'enquête de Nan Lin à Albany, Schenectady and Troy,
Nan Dirk de Graaf et Hendrik Derk Flap – Etats Unis		59	24	17	Reprise des données de l'étude de Nan Lin à Albany, Schenectady and Troy, n= 399 Hommes de 20 à 64 ans en 1975
Felix Requena – Espagne	tous publics	61,5	30,4	8,1	Enquête auprès de salariés de Malaga sur leurs conditions de travail et leur mode d'accès à l'emploi, 16 à 65 ans, réalisée en 1986, n = 609.
Odile Mauduit – France	tous publics	60	29	11	O. Mauduit prévoit les notables (7%) (autres) et les lieux (2%) (Candidatures spontanées).Terrain : questionnaires de salariées d'usines toulousaines n= 120
Gilles Lazuech – France	élèves ingénieurs, enfants de cadres	55	42	3	G. Lazuech parle de l'accès au premier emploi d'élèves ingénieurs. Regroupement dans la catégorie dispositifs de médiation de forum, apec, anpe, annonces , en relations : familiales, associations des anciens, activités. Associative et stages. Enquête auprès d'élèves ingénieurs sur leur premier poste n=632
	élèves ingénieurs, enfants de professions intermédiaires	37	54	9	
	élèves ingénieurs enfants d'ouvriers	33	51	15	
Nathalie Chauvac – France		51	40	9	Pourcentage uniquement sur les séquences d'embauche du point de vue des salariés – n =220

De la même manière qu'une entreprise est insérée d'abord dans un réseau pro-

fessionnel lié à son activité puis dans un réseau d'appuis et de ressources, un salarié dispose en général d'un réseau personnel relativement conséquent. S'il est déjà salarié, il connaît des collègues, de la même entreprise ou des entreprises avec lesquelles il est amené à travailler (fournisseurs, sous-traitants, clients), il a été formé à un métier et a gardé des contacts avec une partie des personnes rencontrées dans sa formation, il a aussi des rapports avec ses employeurs précédents et les collègues rencontrés dans d'autres entreprises ou partis vers d'autres emplois.

Il peut aussi être amené à travailler en collaboration avec d'autres entreprises, notamment dans les métiers de l'informatique. Ainsi DL, ingénieur, est embauché par l'entreprise dans laquelle il est envoyé en prestation. C'est un cas relativement fréquent, voire même quasiment institutionnalisé par exemple entre un donneur d'ordre comme Airbus et ses sous-traitants, mais aussi entre ceux-ci, participant ainsi à la dynamique d'un système local de compétences (Grossetti, Zuliani, et Guillaume 2006).

Tableau 4.5: Moyens d'accès à l'emploi et CSP -.

	Mode d'accès à l'emploi				Total
Catégorie socio-professionnelle	Candidatures spontanées	Dispositifs de médiation	Relations	Ressources de médiation	
Cadres	6%	19%	50%	25%	100%
Employés	13%	*19%	50%	19%	100%
Ouvriers	3%	31%	59%	7%	100%
Professions intermédiaires	8%	31%	46%	15%	100%
Total	9%	21%	51%	19%	100%

*Légende : n = 223 – Khi-deux : 10,063 – ddl = 9 – sy =0,345 – Lecture : *19 % des employés ont trouvé un emploi par dispositif de médiation*

Les relations sont le premier moyen d'accès à l'emploi quelle que soit la catégorie socio-professionnelle des enquêtés. La faible part des ouvriers dans le corpus ne permet pas de tirer de conclusions générales à leur propos.

Les contacts qui sont noués au cours de l'expérience professionnelle ne vont pas forcément être directement activés pour rechercher un emploi mais peuvent servir de base à une reconnaissance mutuelle. Ainsi J. M., vendeur en hifi-vidéo, postule dans une grande surface généraliste et dépose un CV à l'accueil.

> *« Mais je les connaissais tous, j'avais travaillé pour une société prestataire de services, alors quand ils m'ont vu, que j'ai apporté le CV, ils m'ont embauché ».*

En fait, J.M. était déjà intervenu dans l'entreprise en tant que vendeur démonstrateur pour plusieurs sociétés prestataires de services qui l'envoyaient dans les supermarchés pour des opérations sur les produits hifi vidéo.

Plus tard c'est aussi comme ça qu'il sera embauché dans une société concurrente. Il est au comptoir, en train de servir des clients quand le patron d'une entreprise du même secteur d'activité vient sous prétexte d'acheter. Il l'avait déjà rencontré dans le cadre professionnel.

> *« C'était un soir tard, à la fermeture, il [le patron] est venu, manière d'acheter quelque chose. Je sais pas s'il a fait exprès ou pas. J'étais seul avec deux ou trois clients et je faisais tout. Et il a apprécié. Il m'a proposé de m'embaucher »*

C'est enfin par le même biais qu'il changera de type d'emploi, quand il voudra se reconvertir dans l'électricité auto, domaine dans lequel il est autodidacte. Il avait été embauché dans ce garage par l'intermédiaire d'un représentant de produits pour l'automobile, représentant qui venait sur son précédent lieu de travail et qui lui avait fait part d'un poste disponible dans un garage. Le représentant avait servi d'intermédiaire avec l'employeur qu'il connaissait bien et qu'il visitait aussi en tant que voyageur de commerce. L'affaire s'est faite mais s'est mal terminée.

> *« L'employeur était alcoolique, il était ivre quand il recevait les clients, il gueulait tout le temps. Au bout d'un moment, ça a lâché. L'entreprise a fait faillite. Ça m'a mis dans la merde : j'ai plus eu de salaire pendant deux mois, du coup plus d'assurance, des emmerdes ».*

Ce sont les relations professionnelles de JM qui lui ont permis d'être recruté sur un poste pour lequel il n'avait pas de diplôme, de formation ou d'expérience professionnelle. « *Je devais apprendre sur le tas* ». L'employeur avait du mal à recruter en raison sans doute d'une réputation douteuse dans le milieu des professionnels, il était donc prêt à faire des concessions sur le profil du candidat qu'il était surtout question de convaincre de venir.

Cas extrême des relations professionnelles qui permettent l'embauche, celui des entreprises rachetées. Ainsi L., salarié d'une entreprise rachetée par l'entreprise Volem, est finalement embauché directement par les fondateurs de celles-ci. « *Et puis le seul qu'ils ont acquis c'est moi en gros. C'était essentiellement les individus qui les intéressaient ».* Dans ce cas, les acheteurs avaient identifié des compétences les intéressant dans une entreprise et voulaient se les approprier de manière directe. En rachetant celle-ci, ils changent la nature des relations et l'équilibre de la négociation.

Les clients sont aussi des vecteurs d'information et les relations qu'entretiennent les salariés et les employeurs avec eux sont bien des relations professionnelles au sens où ils les exercent dans un cadre professionnel. Du point de vue de ces mêmes clients, la nature de la relation peut être définie différemment notamment dans un commerce puisqu'ils n'y sont pas à titre professionnel.

Olivia a ainsi été embauchée à la suite d'une information délivrée par un client. Chargée d'actions de communication dans la grande distribution, elle a été contactée par quelqu’un qui ouvrait un nouveau journal qui le lui a fait savoir par l’intermédiaire d’un client commun. Elle a accepté ce poste qu’elle a tenu 5 ans.

Il s'agit d'un réseau de relations qui ne sont pas toujours actives au sens où les contacts peuvent être rares, notamment pour les anciens collègues ou les copains d'études.

Fabrice a ainsi été embauché dans une entreprise privée par l'intermédiaire

d'une ancienne collègue du lieu où il avait fait son objection de conscience.

> *Ouais J'ai trouvé du travail à P., une société assez importante qui en fait informatise les fiches des livres en fait, les fiches papiers, elles sont scannées et nous on les retraite pour que le fichier papier devienne un fichier informatique. Pour travailler à P., j'étais pistonné là aussi par une collègue de la bibliothèque où j'ai fait mon objection qui elle venait de P. en fait. Et ouais, c'est pour ça, en partie que j'étais pris, aussi parce que j'avais les capacités et voilà.. Ouais parce que c'est quand même un petit monde les bibliothèques les informations on les trouve super vite quoi ».*

Les salariés des autres entreprises du même secteur ou les fournisseurs, les clients ou les sous-traitants sont parfois des contacts dormants au sens où ils ont existé, il y a bien eu une relation, parfois intense en densité de contacts, fréquence, et émotion mais qu'elle n'est pas intense en continu. Elle peut être réactivée à l'occasion d'une rencontre : nouveau chantier, repas pris dans le même restaurant, réunion ou recherche d'emploi. L'intensité passée de la rencontre est liée à la capacité de mobilisation par la suite. Un simple contact au cours d'une réunion permet à deux personnes de se connaître, suffisamment pour se contacter peut-être mais il faudra un temps de remise en route de la relation, d'apprivoisement mutuel. Quand il y a eu une relation relativement intense, une collaboration forte sur un chantier très impliquant par exemple ou un événement extraordinaire qui a marqué les participants, la remise en route de la relation est plus rapide, l'engagement est assuré.

Le réseau potentiel des salariés n'est pas forcément mobilisé et mobilisable à tous moments. Nous avons vu plus haut quels types de démarches faisaient les salariés et notamment les démarches n'ayant pas abouti (voir partie 4.1.2).

Ce réseau de relations professionnelles est un vecteur de circulation d'information sur les savoir-faire professionnels, les nouvelles techniques, les innovations mais aussi sur l'évolution des sociétés amies ou concurrentes, le « qui fait quoi ? », les compétences recherchées ou à acquérir. Il participe à la construction de l'identité des salariés, à leur professionnalisation au sens où il leur permet aussi

d'acquérir le vocabulaire spécifique à un corps de métier et les postes disponibles. Sa mobilisation n'est pas forcément rationalisée, à visée utilitaire ou programmée. De fait, dans un cercle ou un milieu professionnel, les conversations doivent se construire sur des points communs et la situation des uns ou des autres fait partie des sujets partageables sans risque de conflit majeur. Des sujets plus sensibles comme la politique ou la religion ne seront abordés qu'avec des proches, des collègues avec lesquels d'autres points communs ont déjà été identifiés ou au moment de grands événements.

Parler de ce que deviennent les relations communes, les collègues, des patrons, des réputations des uns et des autres, des anciens, de ce qui se passe dans les différentes entreprises, sur le marché qui leur est commun, des nouvelles techniques ou des normes qui changent, constitue le socle des discussions communes entre salariés (et employeurs) qui se retrouvent. Ces échanges participent à une vision du marché du travail, à une connaissance de son état, des réputations des uns et des autres, des employeurs comme des salariés, des pratiques en cours. Au final, la décision de chercher ou non un emploi, de changer, d'utiliser tel ou tel type de stratégie se construit au fil de ces discussions, des échanges internes ou externes à l'entreprise.

Ces échanges se déroulent dans le cadre du travail ou parfois sur des lieux communs à différents salariés d'un même milieu professionnel. La dernière embauche de M. C. déjà cité plus haut s'est déroulée ainsi. Il avait rencontré un de ses anciens collègues dans un magasin d'accessoires automobiles, un endroit que fréquentent plutôt les professionnels. Celui-ci avait depuis changé de garage. Il l'a rappelé quelques jours plus tard en lui indiquant que son nouvel employeur recherchait d'urgence quelqu'un suite au décès brutal d'un des salariés. M. C. avait déjà pourtant déjà envoyé son CV à cette entreprise sans savoir que cet ancien collègue y travaillait« *mais apparemment ils ne l'avaient pas gardé* ». Il s'est présenté directement sur place avec son CV et a rencontré directement l'employeur.

Le fait de fréquenter certains lieux, ici un magasin d'approvisionnement pour spécialistes, fait partie de la culture commune à une profession, du bagage commun partagé. C'est à cette occasion que M. C. a pu indiquer à ce collègue avec lequel il n'avait gardé de relations personnelles particulières qu'il cherchait un nouveau poste. Cette culture commune explique que le mode d'accès à l'emploi des salariés expérimentés et en poste soit plutôt les relations professionnelles mais peut aussi être analysé comme la construction d'une compétence, laquelle sera aussi évaluée par l'employeur dans le recrutement. Le langage mais aussi le fait de savoir comment trouver un emploi dans un métier font partie des manières dont une profession délimite ses frontières, ceux qui sont en dedans les musicos de Perrenoud (Perrenoud 2007), les élèves ingénieurs (Lazuech 2000) et ceux qui sont en dehors, par exemple, les « cave » de Becker (Becker 1985) qui ne pratiquent pas la bonne musique. Les travaux sur la construction de cette identité professionnelle sont nombreux depuis Sainsaulieu (Sainsaulieu 1993) jusqu'à Paradeise (Paradeise 1988) en passant par tous ceux recensés par Dubar comme participant à la socialisation ((Dubar 2010). Cette identité fait des candidats des collègues ou des extérieurs et modifie leur perception par les salariés en poste et les employeurs. Même s'il n'existe pas vraiment de « professions » au sens américain du terme en France, l'exemple d'Irène cité plus haut montre ce qui pourrait s'en rapprocher : l'adhésion à une association professionnelle de diététiciens donne non seulement accès aux postes disponibles mais permet à l'employeur l'économie de vérifier si le candidat est bien du milieu. Certaines professions utilisent ainsi le diplôme comme un filtre d'accès ou la possession d'une carte professionnelle (journalistes, guides).

Les écoles professionnelles participent à ce traitement en ne diffusant par exemple des informations sur des offres d'emploi qu'aux anciens élèves adhérents de l'association interne par exemple.

Dans les métiers où ces marqueurs n'existent pas, l'importance de la socialisa-

tion professionnelle est proportionnelle à l'attractivité des métiers. Dans le commerce, trouver un emploi d'inventoriste ne nécessite quasiment aucune expérience dans ce domaine si ce n'est la connaissance de l'existence de ce type d'emploi qui peut passer par la lecture d'une offre. Les postes d'employés de libre service dans certains supermarchés où le turn-over est très élevé vont être accessibles sur une simple candidature par l'intermédiaire d'une offre ou non. Les postes plus attractifs (commerces plus spécialisés, plus valorisés comme la librairie, la parfumerie par exemple), plus rares ne vont souvent être accessibles qu'à ceux qui ont à la fois la maîtrise des codes de langages de ce milieu professionnel, qui vont être au courant par les échanges professionnels informels directs (salons, rencontres chez un fournisseur), indirects (par des commerciaux qui circulent) ou par des relations personnelles maintenues entre anciens collègues.

RELATIONS PROFESSIONNELLES OU PERSONNELLES : UNE HISTOIRE DE CHAÎNE ?

Ainsi les relations professionnelles sont essentielles dans l'appréhension du marché potentiel du travail, des entreprises et des postes. Mais étrangement, la plupart des salariés rencontrés nous indiquent que ce sont plutôt des relations personnelles qui leur ont permis de trouver leur emploi alors que les employeurs évoquent plus souvent des relations professionnelles. Cette différence est un des résultat mis en évidence par le travail de terrain mené pour cette thèse et il est confirmé par la confrontation de différentes enquêtes.

Malheureusement l'enquête Emploi de l'Insee ne permet pas de distinguer relations personnelles et professionnelles dans les moyens d'accès à l'emploi. En revanche, on peut utiliser les résultats de l'enquête menée par Pôle Emploi auprès de chômeurs ayant retrouvé un emploi qui dans 21,2% des cas disent avoir mobilisé des relations personnelles, contre 8% pour les relations professionnelles ce qui semble corroborer nos résultats (Poujouly 2010).

S'agit-il d'une spécificité des chômeurs ? Peut-être, mais, d'après l'INSEE,

près d'une personne sur deux changeant d'emploi passe par une période de chômage, c'est-à-dire au moins d'inscription sur la liste des demandeurs d'emploi (Gautié 2003). Ces chiffres ne concernent donc pas une simple minorité.

Comment expliquer que les salariés aient l'impression d'avoir trouvé un emploi grâce à leurs relations personnelles alors que les employeurs disent les avoir recruté par des relations professionnelles ? Les exemples que nous avons permettent de comprendre un certain nombre de points. Une première explication pourrait consister à dire qu'il s'agit d'une perception différente d'une même relation, les employeurs auraient alors tendance à considérer les relations mobilisées comme professionnelles là où les salariés verraient des relations personnelles.

Le retour sur les différentes séquences d'embauche notamment celles où les deux regards étaient disponibles ne confirme pas cette hypothèse. En revanche, il semble que l'explication tiennent à la longueur des chaînes mobilisées. Les salariés évoquent le plus souvent des chaînes de rang 2 et plus, c'est-à-dire que la mise en relation avec l'employeur s'est faite par l'intermédiaire d'une personne voire de deux. Pour le salarié, l'intermédiaire peut être le plus souvent un contact proche, une relation personnelle au sens soit d'un contact lié à un cercle familial, amical ou une relation amicale qui s'est créée dans le cadre du travail, alors que la recherche de salariés par les employeurs passe par des contacts plus larges avec des relations strictement professionnelles.

L'exemple de Victor est parlant à ce titre :

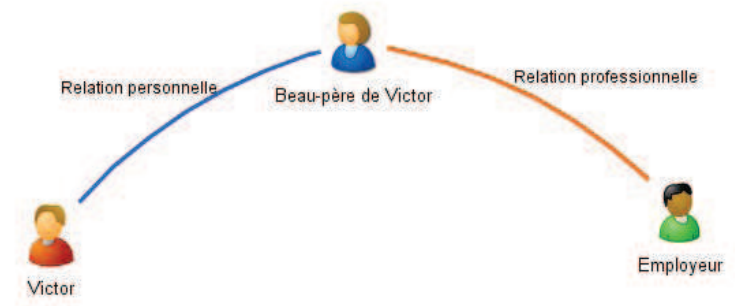


Illustration 26: La première embauche de Victor : une chaîne de rang 2. Il fait appel à son beau-père (relation personnelle), qui s'adresse à un contact noué dans le cadre de son travail dans l'immobilier (relation professionnelle)

Victor a trouvé son premier contrat d'apprentissage par l'intermédiaire d'une relation personnelle, son beau-père, lequel a mobilisé une relation professionnelle : il est agent immobilier et travaille régulièrement avec des entrepreneurs du bâtiment, il a convaincu l'un d'eux d'embaucher son beau-fils.

Il s'agit d'une chaîne de rang 2, composée d'une relation personnelle côté salarié, d'une relation professionnelle côté employeur. C'est l'intermédiaire, un membre de la famille qui donne ainsi accès au milieu du travail, au réseau professionnel que n'a pas encore le jeune salarié. D'un côté un lien fort au sens de la fréquence, de l'intensité émotionnelle, de l'autre un lien faible.

Les relations d'un individu se créent essentiellement au cours des études puis du travail. Les relations d'un salarié se sont donc construites essentiellement sur le lieu de travail, même celles qui sont devenues plus personnelles que professionnelles. La frontière entre les deux est liée au contexte dans lesquelles elles sont mobilisées. Si deux personnes se voient plus dans un contexte personnel que professionnel, même si elles se sont connues dans un cadre professionnel, elles auront tendance à qualifier leurs relations de personnelles. Un salarié cherchant un emploi le fait savoir de manière moins extensive qu'un employeur, va privilégier un

vecteur de relations personnelles, par exemple le technicien d'un fournisseur avec lequel il a un bon contact parce qu'ils ont échangé sur un autre thème, ou fait un chantier en commun.

Mais les relations personnelles sont mobilisées dans certains cas par des professionnels mêmes expérimentés et nous allons essayer de comprendre comment et pourquoi.

L'exemple de Stéphanie fournit une première piste :

Le précédent emploi avait été un CDD d'un an dans une grande entreprise informatique sur Toulouse. A la sortie de l'école de ses enfants, Stéphanie avait sollicité des parents d'élèves présents sur la possibilité de faire passer un CV car elle était en recherche d'emploi. L'une des personnes travaillait en sous-traitance dans cette entreprise et a « mis le CV sur le dessus de la pile » d'un chef de service qui justement cherchait quelqu'un. Là encore, elle a dû préciser qu'elle ne connaissait pas la version de Windows utilisée par l'entreprise ce qui était gênant pour être employée au help desk. Mais elle a été embauchée. Le CDD n'a pas été renouvelé en raison de la perte du marché par l'entreprise. Stéphanie retient de cette entreprise qu'elle lui a permis de remettre le pied à l'étrier, mais qu'elle ne trouvait pas son compte dans un poste dont elle ne voyait pas l'utilité sociale directe, mal payé de surcroît et sans avantages en terme de souplesse de planning.

C'était son premier emploi sur T. et en dehors de l'entreprise familiale qui a constitué sa première expérience.

Dans le cas de Stéphanie, la chaîne de rang 2 est également constituée d'une première relation personnelle, rencontrée dans le cadre des échanges entre parents d'élèves, celle-ci étant en relation professionnelle avec le chef de service qui recrutait. Les compétences de Stéphanie en développement informatique correspondaient aux besoins, il est possible qu'une offre ait été diffusée par l'ANPE pour cette entreprise puisque celle-ci a une convention de recrutement prévoyant la publication de celles-ci mais l'intervention de la connaissance de Stéphanie a accéléré le traitement de sa candidature, la faisant passer plus vite entre les mains du recruteur qui n'a pas forcément pris le temps de toutes les lire. L'intervention de l'intermédiaire est alors d'appuyer la candidature.

Dans de nombreux cas, il s'agit simplement d'une information diffusée : ainsi Gaëlle se rappelle « *être passée par un copain du lycée dont le voisin cherchait du monde* » pour être embauchée pour un emploi agricole de courte durée en castration des maïs. Là encore, il s'agit d'une chaîne de rang 2, composée d'une relation personnelle et d'une autre, professionnelle, puisque le copain occupait déjà le même poste.

Autre exemple, celui de M.C qui veut quitter son entreprise suite à un conflit avec son responsable. « *Un ami personnel qui travaillait à St O* » dans une entreprise d'un autre secteur d'activité, fait passer sa candidature et il est recruté. L'ami en question n'est pas en charge du recrutement, il sert d'intermédiaire avec le responsable et donne des informations aux deux parties en question.

Dans le cas du magasin étudié, Joëlle cherchait du travail depuis la sortie des cours, depuis l'été. Sa belle-sœur travaillait dans le cabinet d'assurances voisin du magasin. Elle a parlé avec Alain du fait que Joëlle cherchait du travail, qu'elle avait un BEP Vente. Joëlle a été reçue en entretien par Alain qui lui a expliqué ce qu'il attendait. Elle ne se rappelle plus si c'est elle qui a apporté son CV ou si c'est sa belle-sœur qui lui a transmis. Elle n'avait en tous cas pas fait de lettre de motivation. Un jour, sa belle-sœur lui a dit : « *tiens le voisin, il a besoin de quelqu'un* » mais il lui semble qu'il n'avait pas posé d'annonce. Il s'agit toujours d'une chaîne de rang 2, avec une relation personnelle entre la candidate et l'intermédiaire et une relation professionnelle entre celle-ci et l'employeur qui se souvient avoir recruté Joëlle « par connaissance ».

Les chaînes de rang 3 sont beaucoup plus rares : 6 % des cas. Piotr cherchait à travailler en librairie et avait envoyé des candidatures dans toutes les librairies de la ville.

> *« Je n'avais reçu aucune réponse positive mais un ami de mes parents connaissait quelqu'un qui travaillait chez P., pas à la librairie mais au service relations publiques et cette personne a réussi à me faire avoir un stage d'un mois*

non rémunéré au rayon histoire avec G. », raconte-t-il.

La personne du service des relations publiques n'avait pas le pouvoir de décision d'embauche mais elle a fait l'intermédiaire avec la direction. Il ne suffit pas d'atteindre quelqu'un travaillant dans l'entreprise visée mais il faut encore soit que cette personne ait un pouvoir de décision suffisant, soit qu'elle puisse intervenir auprès des décideurs.

Dans ce cas, il y a une chaîne de rang 3 avec un contact personnel entre le candidat et l'ami des parents, puis un contact sans doute personnel entre celui-ci et le chargé de relations publiques (ils ne sont pas dans le même secteur d'activité) et enfin une relation professionnelle avec la direction.

Autre chaîne de rang 3, celle qui permet à une salariée d'avoir accès à un concours public :

> *Une collègue de travail (j'étais en intérim) avait une amie qui travaillait à l'ANPE. J'ai pris contact avec elle et le jour où je suis allée la voir il y avait l'affiche pour le concours de conseiller à l'emploi. Je me suis inscrite "pour voir" et je l'ai eu !*

Il y a fort peu de chaînes de rang supérieur à 3, comme le notait Granovetter qui indiquait lui même avoir dû en « inventer » une pour illustrer son propos (Granovetter 1995:57).

Le cas d'Abel permet de comprendre pourquoi ce type de chaîne est rarement citée dans l'accès à l'emploi. Abel recherchait un financement de thèse depuis plus d'un an quand il a été embauché sur un contrat de recherche avec un institut informatique. Sa recherche se faisait avec son directeur de thèse, Dominique, qui l'avait mis en relation avec un de ses collègues enseignants, François. C'est celui-ci qui l'a mis en rapport avec un autre collègue du laboratoire, Paul, qui avait l'occasion d'intervenir dans un institut d'informatique ayant un projet pouvant servir de base à un financement de thèse. L'embauche s'est conclue après l'intervention de ce dernier auprès de l'organisme financeur, il est codirecteur de la thèse en

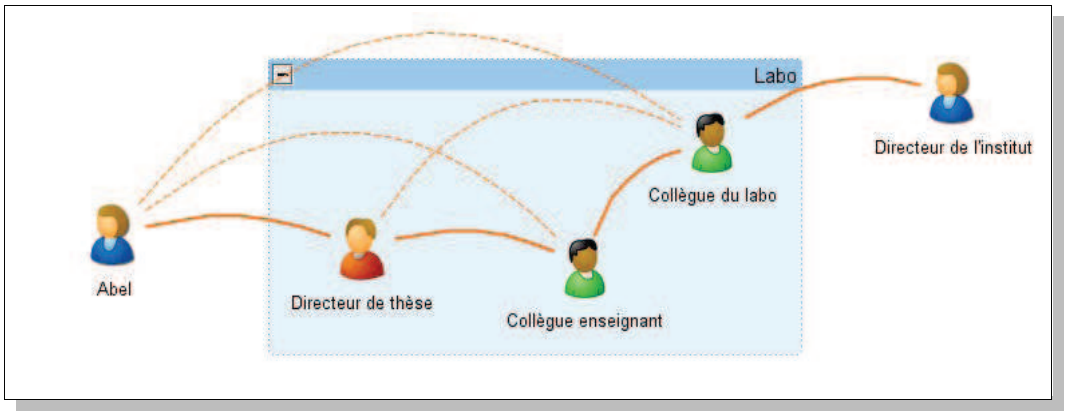
question (voir schéma 27).

Cette chaîne de rang 4 aurait pu aussi être considérée comme une chaîne de rang 3 au sens où Abel était en contact régulier au moment de son embauche avec François, le collègue de Dominique. Il n'avait plus besoin de passer par celui-ci pour le rencontrer. Par ailleurs, Dominique connaissait Pascal, le collègue du laboratoire qui a mis Abel en relation avec l'institut d'informatique, il aurait pu avoir directement l'information par lui. Cela n'a pas été le cas. Ce cas est intéressant sur deux points au moins. Premièrement, la chaîne est de rang 4 si l'on prend en compte l'ensemble des intervenants même si au moment de l'embauche, le pont que constitue le directeur de thèse avec le collègue enseignant a été doublé d'un lien professionnel direct entre le candidat et celui-ci. Mais ce lien n'existe que parce qu'Abel cherche à faire une thèse avec le directeur en question. Il n'est pas certain qu'il serait aussi actif si Abel avait aussi cherché à faire une thèse avec un autre directeur, dans un autre laboratoire.

Deuxièmement, même si des liens professionnels positifs existent entre les trois intermédiaires, l'information ne va pas passer directement du collègue du laboratoire au directeur. C'est François qui va avoir l'occasion d'interroger Paul, lequel aura l'idée de ce projet. Tous les liens aussi positifs soient-ils ne sont pas équivalents. En l'occurrence, il faut une occasion qui permet à deux protagonistes de se rencontrer, de discuter sur ce sujet et à l'idée d'émerger. Le directeur de thèse a effectué seul ou avec Abel de nombreuses démarches au cours des 18 mois de recherche, il a mobilisé tous les liens dont il disposait, sollicitant l'ensemble de ses collègues. Mais c'est une rencontre intervenue après que Paul ait été mis au courant d'un projet de recherche par l'Institut d'Informatique qui va permettre l'embauche. Le moment joue un rôle important, l'opportunité, l'occasion aussi. Il faut également une redondance des liens pour permettre l'embauche, notamment pour traduire l'information, ou parler le même langage. Cet intermédiaire sert de pont entre deux personnes n'ayant pas le même statut social, les mêmes préoccupations,

ou référence, ce qui constitue un frein à la communication directe.

Illustration 27: Une chaîne de rang 4 : l'exemple d'Abel



Le récit détaillé fait en entretien permet de comprendre la séquence. Il est difficile d'obtenir un tel détail au cours d'un questionnaire ce qui limite forcément le nombre de chaînes de rang supérieur à 2 voire 3 pour des raisons de méthodologie.

Dans un certain nombre de cas, les personnes n'ont pas fourni d'informations sur le nombre d'intermédiaires comme dans le cas de Madame V. qui a 56 ans, un certificat d'études et le permis. Elle a travaillé dans une usine de préparation de volailles puis chez des particuliers pour faire le ménage. Elle a toujours trouvé un emploi de la même manière : "*vous savez comment ça fonctionne. C'est beaucoup comme ça à R.. On rencontre quelqu'un et il dit qu'il y a un travail, alors on y va et voilà*". C'est comme ça qu'elle est rentrée à l'usine où elle est restée 10 ans. Les rencontres dont parle Madame V. se font dans un magasin, en faisant les courses, sur le marché, en se croisant dans la vie de tous les jours. Il s'agit de relations personnelles basées soit sur du voisinage, soit sur une scolarité commune ou plutôt la scolarité des enfants, sur du cousinage proche ou éloigné. Ces relations ont été codées « vie sociale autre », tout comme l'intervention d'élus, le fait de se côtoyer au cours d'une activité sportive, associative ou religieuse.

Il ne s'agit pas de liens forts au sens de Granovetter puisque les relations ne

sont ni intimes, ni chargées en émotion, ni fréquentes. Mais il ne s'agit pas de liens professionnels. Selon lui, « *la force des liens est une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien* » (Granovetter 2008:46). Cela lui permet de qualifier plutôt les liens personnels de liens forts, les liens professionnels de liens faibles. Dans les faits, il est difficile de mesurer la force des liens à partir de l'étude menée à Newton. Granovetter prend en compte la fréquence de relations quand il a les données (n=54) et constate que 16,7% des enquêtés affirmaient voir souvent leur contact, 55,6% occasionnellement, 27,8% rarement.

Par ailleurs, il faut noter ici que les chaînes sont comptabilisées ici en fonction du nombre de relations nécessaires pour que le recrutement soit possible. S'il y a eu directement contact entre le recruteur et le salarié, il s'agit ici d'une chaîne de rang 1, alors que Granovetter considère qu'il s'agit d'une chaîne de rang 0 au sens où elle n'a nécessité aucun intermédiaire. Le tableau 4.7 permet de comparer les résultats obtenus en traduisant les chaînes d'intermédiaires en chaînes de relations. On voit que les chaînes de rang 2 sont plus fréquentes dans les séquences d'embauche étudiées pour cette recherche que dans l'échantillon de Granovetter, du moins si l'on considère les choses du point de vue des salariés.

Tableau 4.6: Longueur des chaînes relationnelles comparées

Longueur de chaîne	Terrain thèse	Granovetter
1	34%	39,1%
2*	61%	45%
3 et plus	6%	15,6%
Effectif	*107*	*64*

*Légende : Longueur des chaînes relationnelles ayant permis l'accès à l'emploi des salariés enquêtés. - Source Entretiens et Questionnaire NC, Source Granovetter 2008, p 57- Lecture : «*61% des séquences d'embauche du terrain de thèse (ayant eu lieu par relations) ont eu lieu par des chaînes de rang 2, 45% de celles de Granovetter (initialement chaînes de rang 1 avec son mode de calcul)*

Granovetter considérait dans l'article « la force des liens faibles » (2008:64) que les chaînes nécessitant des intermédiaires étaient plus fréquentes chez les jeunes démarrant dans la vie professionnelle par exemple, et ce qui les rapprochaient de moyens plus formels type annonce qui permettent simplement d'accéder à une information sur un poste vacant. Le premier point s'avère exact dans l'échantillon étudié puisque 74 % des embauches par relations de débutants se sont faites par des chaînes de rang 2 et plus contre 63% pour les salariés expérimentés (mais khi deux non significatif) (tableau 4.7).

Nous allons voir maintenant que l'enquête menée permet de mettre en question la deuxième partie de son hypothèse.

Le tableau 4.8 montre que le rôle des intermédiaires a plus souvent été seulement le recrutement pour les salariés expérimentés (24 %) que pour les débutants (8 %). Dans leur cas, il s'agit essentiellement d'information, mais aussi d'appui, c'est-à-dire à la fois de transmission d'une candidature et d'intervention en sa faveur. L'hypothèse formulée par Granovetter n'est sans doute pas applicable à notre échantillon. L'analyse des histoires d'embauche permet de comprendre pourquoi. Dans le questionnaire, un jeune homme de 17 ans, apprenti en restauration a répondu qu'il avait trouvé un emploi par son beau-père et a précisé que celui-ci lui

avait à la fois donné l'information et avait appuyé sa candidature. Voici le récit qu'il fait de son embauche.

> *Cas 571 - « je devais redoubler, j'ai préféré faire un apprentissage, mon beau-père s'est renseigné auprès de son ami chef cuisinier qui m'a trouvé un emploi l'ami a demandé un CV et l'a envoyé à tous les membres de son association de cuisiniers et un m'a répondu »*

L'intervention du beau-père n'a pas simplement consisté à donner les coordonnées de cet employeur ou de l'association dont il fait partie. Il a contacté celui-ci, lui a expliqué la situation de son beau-fils, s'est porté garant pour lui. Son contact n'a pas effectué lui-même le recrutement mais a fait circuler sa candidature dans son propre réseau en l'appuyant. Dans ce cas, le jeune est directement dépendant du réseau social de ses parents, en l'occurrence de son beau-père, ce que décrivent De Graaf et Flap (Graaf et Flap 1988).

Tableau 4.7: Longueur de la chaîne relationnelle en fonction de l'expérience du salarié

	Expérience du salarié		
Longueur des chaînes	Débutant	Expérimenté	Total
1	26%	37%	34%
2	68%	*59%	61%
3	6%	4%	5%
Total	100%	100%	100%

*Légende : n = 104 - khi deux = 1,333, ddl = 2, sy : 0,314 – Lecture : *les salariés expérimentés ont utilisé des chaînes de rang 2 dans 58,9% des cas.*

L'exemple cité plus haut de Victor embauché en contrat d'apprentissage dans le bâtiment est similaire : il y a une chaine de rang 2 qui n'est pas simplement une transmission d'information mais aussi un appui au recrutement. Le procédé n'est pas équivalent dans ces conditions à la consultation d'offres d'emploi au sens où l'intermédiaire n'a pas une simple fonction de diffusion d'information succincte. Mais, même s'il n'avait que cette fonction, on peut aussi convenir que le fait d'avoir vent d'une offre par un proche permet parfois d'avoir accès à des informa-

tions plus détaillées que le fait de la consulter sur un journal ou sur internet. Les informations sur les critères d'embauches, sur les conditions de travail peuvent être plus officieuses et vont faire partie des facteurs de succès plus importants des candidatures parvenues par ce biais. Fernandez et Weinberg ont montré par ailleurs combien le fait qu'une candidature soit médiatisée par un salarié déjà présent dans l'entreprise augmentait ses chances d'être retenue que ce soit parce qu'elle est plus adaptée ou parce qu'elle arrive au bon moment (Fernandez et Weinberg 1997).

Tableau 4.8: Rôle des intermédiaires suivant l'expérience des salariés

Rôle de l'intermédiaire	Expérience du salarié		
	Débutant	Expérimenté	Total
Info	31%	15%	19%
Appui	47%	*53%	51%
Recrutement	8%	24%	20%
Info + appui	11%	5%	7%
Info + recrutement	0%	3%	2%
Info + appui + recrutement	3%	0%	1%
Total	100%	100%	100%

*Légende : khi deux = 11,964, ddl = 5, sy : 0,035 – Lecture : *dans 53 % des cas des embauches par relations de salariés expérimentés, celles-ci sont intervenues pour fournir un appui.*

Plus généralement, la longueur de la chaîne et le rôle de l'intermédiaire sont fortement corrélés. Dans les cas où l'intermédiaire a surtout apporté des informations sur un poste ou sur le contact à mobiliser, les chaînes sont plus souvent de rang 2 (plus de 8 cas sur 10), ou 3 (plus d'un cas sur 10), c'est-à-dire qu'il a fallu au moins un ou deux intermédiaires pour accéder à l'emploi. Elles sont rarement de rang 1. Quand l'intermédiaire est intervenu pour transmettre ou appuyer la can-

didature (Modalité regroupée « Appui ») sans participer au recrutement, les chaînes de rang 2 sont également plus fréquentes (73 %), mais il y a aussi des chaines de rang 1 (21 %). En revanche, dans les cas où l'intermédiaire est intervenu dans le recrutement, que ce soit uniquement ou en plus des autres étapes, la part des chaînes de rang 1 est beaucoup plus importante (91 % dans le premier cas).

Tableau 4.9: Rôle des intermédiaires et longueur des chaînes relationnelles

Rôle des intermédiaires	Longueur de chaîne			
	1	2	3	Total
Info	4%	83%	13%	100%
Appui	21%	*73%	6%	100%
Recrutement	91%	9%	0%	100%
Info + appui	22%	78%	0%	100%
Info + recrutement	67%	33%	0%	100%
Info + appui + recrutement	100%	0%	0%	100%
Total	34%	60%	6%	100%

*Légende : khi deux : 46,405 ddl =6 sy 0,000 n =106 – Lecture : *quand les relations qui sont intervenues dans l'embauche ont appuyé la candidature, ce sont des chaînes de rang 2 qui ont été mobilisées dans 73% des cas..*

Le schéma 28 montre que les relations qui permettent l'accès à l'emploi des salariés sont essentiellement intervenues dans les étapes d'information et d'appui. Dans 77% des cas, elles ne sont pas intervenues dans le recrutement. En revanche, elles interviennent dans l'appui d'une candidature c'est-à-dire soit la transmission de celle-ci à la bonne personne, soit le fait de la soutenir (5% des cas).

Les questions posées dans le cadre des entretiens et du questionnaire permettent de savoir dans quel contexte ont été mobilisées les relations qui ont per-

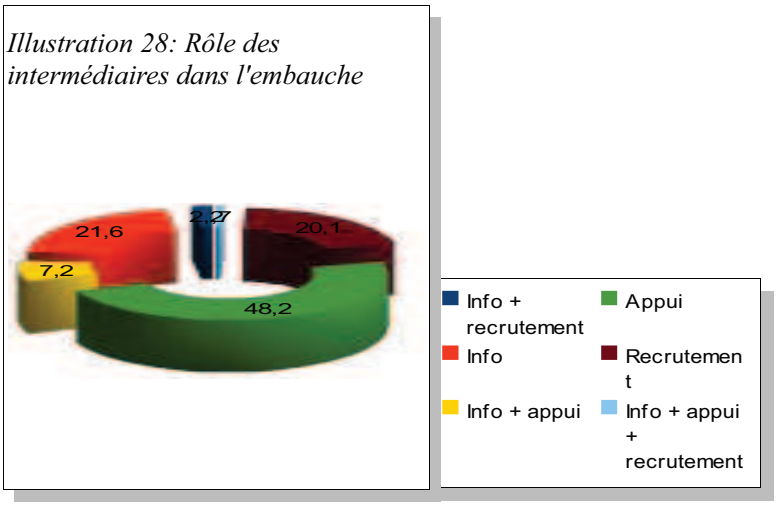


Illustration 28: Rôle des intermédiaires dans l'embauche

mis l'accès à l'emploi. La question posée était « *Dans quel cadre aviez-vous parlé avec cette personne de ce poste ?* ».

Quand ces relations ont été mobilisées dans le contexte amical ou dans la vie sociale autre, la part des chaines de rang 2 est plus importante (73 % et 69 % contre 59 % pour l'ensemble). Quand il s'agit de relations mobilisées dans le cadre du travail, la part des chaînes de rang 1, c'est-à-dire ayant directement permis l'embauche est plus importante.

Le contexte dans lequel le poste a été évoqué (variable orig_rel) n'est pas équivalent au type de relation (type_rel). Une relation est de contenu professionnel ou personnel : ainsi un collègue de travail est une relation professionnelle, un cousin est une relation personnelle. Mais la variable orig_rel permet de savoir dans quel cercle la mise en relation a pu se produire. Les deux variables sont bien entendu fortement corrélées : la plupart des relations professionnelles ont été mobilisées dans le cadre du travail (55 %) mais pas toutes. 22 % ont pour origine la vie de famille. Les relations personnelles trouvent essentiellement leur origine dans d'autres contextes que le travail : cercles amicaux 16 %, études 7 %, famille 41%, vie sociale 5 % mais aussi dans le travail : 30 % des cas.

Tableau 4.10 : Longueur de chaine et contexte de mobilisation des relations

	Longueur de chaîne			
Contexte des relations	1	2	3	Total
amical	9%	*82%	9%	100%
Études	50%	50%	0%	100%
Famille	12%	79%	9%	100%
Travail	50%	48%	2%	100%
Vie sociale autre	46%	46%	9%	100%
Total	34%	61%	6%	100%

*Légende : khi deux = 17,992, ddl = 8, sy = 0,021 – Lecture : *Les chaînes ayant démarré par des personnes connues dans un contexte amical sont dans 82 % d es cas des chaînes de rang 2.*

Par exemple, Olivia est recrutée par son conjoint comme responsable commerciale, après un congé maternité. Elle l'avait rencontré dans un cadre professionnel : elle faisait alors le tour des entreprises du secteur pour vendre des emplacements publicitaires dans un journal d'annonces. L'origine de la relation est le travail mais la nature de celle-ci au moment de l'embauche est personnelle.

Autre exemple plus fréquent, celui des salariés qui sont recontactés par d'anciens collègues de travail devenus amis. Ainsi M.C est resté ami avec ses anciens collègues d'un garage dans lequel il avait travaillé plusieurs années auparavant.

Tableau 4.11: Longueur de chaîne et type de relations

Longueur de chaîne	Type de relations		
	Personnelle	Professionnelle	Total

1	46%	54%	100%
2	54%	46%	100%
3	50%	50%	100%
Total	51%	49%	100%

*Légende : khi deux = 0,603, ddl = 2, sy = 0740 - Lecture : *46% des chaînes de rang 2 démarrent par une relation professionnelle*

« *Le patron du garage m'a rappelé quand il a su par des amis que je voulais revenir à T. suite au décès de maman* », explique-t-il. En l'occurrence les amis qui ont été à l'origine de son embauche n'étaient plus des collègues, il ne s'agissait plus d'une relation professionnelle mais elle s'était construite au départ dans un cadre de travail.

Tableau 4.12: Type de relations et contexte de la relation

Type de relations	Contexte de la relation					
	Ami	Études	Famille	Travail	Vie sociale autre	Total
Personnelle	16%	7%	41%	30%	5%	100%
Professionnelle	4%	6%	22%	55%	14%	100%
Total	10%	7%	32%	42%	9%	100%

*Légende : Khi deux= 12,916 ddl = 4 sy = 0,012 n= 107 – Lecture : *21,6% des relations professionnelles intervenues dans l'embauche sont issues d'un contexte familial.*

Le contexte de mobilisation des relations est également lié au rôle des intermédiaires. Quand l'intermédiaire a simplement fourni une information, la relation était plus souvent issue d'un cadre amical. Quand il y a eu appui, elle était plutôt liée au travail, à la famille ou au reste de la vie sociale. Enfin quand le contact a participé au recrutement, il s'agissait le plus souvent d'une relation émanant du cercle du travail.

Tableau 4.13: Contexte des relations et rôle des intermédiaires

Contexte de la relation	Info	Appui	Recrutement	Info + appui	Info + recrutement	Info + appui + recrutement	
Ami	46%	18%	18%	9%	9%	0%	100%
Études	38%	13%	*25%	13%	13%	0%	100%
Famille	21%	59%	12%	9%	0%	0%	100%
Travail	16%	50%	23%	7%	2%	2%	100%
Vie sociale autre	20%	30%	30%	20%	0%	0%	100%
Total	22%	45%	20%	9%	3%	1%	100%

*Légende : khi deux = 20,682 ddl = 20 sy = 0,416 n = 107 – Lecture : * 25% des relations issues de contextes d'études sont intervenues directement dans le recrutement.*

Ce qui pourrait amener à l'idée qu'il y a deux types de chaînes relationnelles permettant l'accès à l'emploi. Celles qui se construisent essentiellement dans le milieu professionnel et interviennent surtout dans le recrutement et dans l'information sur les postes vacants, qui sont plus souvent composées de contacts directs ou avec un intermédiaire, et celles qui se construisent essentiellement dans le milieu hors travail, dans la famille, le cercle amical, le reste de la vie sociale, qui sont plus souvent composées de chaînes relationnelles faisant intervenir un ou deux intermédiaires, qui sont intervenus à la fois pour faire circuler l'information et pour appuyer une candidature.

La première catégorie de chaînes relationnelles concernerait plutôt les salariés expérimentés, en poste, recherchant un poste proche géographiquement et techniquement. Ils sont immergés dans un milieu professionnel qui leur donne un accès direct ou quasiment à des informations sur des postes ou aux recruteurs.

La deuxième catégorie concernerait plutôt des salariés débutants ou au chô-

mage, ou en retour sur le marché du travail, ou recherchant un poste différent de celui qu'ils occupaient jusqu'alors ou dans dans une zone géographique plus éloignée. L'absence d'immersion dans un milieu professionnel limite l'accès à l'information, les occasions d'échanges sur les postes par exemple. Les chaînes relationnelles qui interviennent sont alors en partie composées de liens personnels des futurs salariés : à défaut de relations professionnelles directes, ceux-ci s'appuient sur celles de leurs relations personnelles.

C'est bien sûr le cas des jeunes qui démarrent dans la vie active et qui cherchent un premier poste que ce soit de manière ponctuelle ou plus stable. Ainsi Abel a travaillé l'été dans une préfecture par l'intermédiaire de sa mère qui y est employée. Hortense a travaillé dans une grande entreprise aéronautique où la sienne est comptable. Dans les deux cas, les parents mobilisent leurs propres relations professionnelles pour pallier l'absence de celles de leurs enfants.

Ce type d'embauche concerne aussi des emplois de jeunes très qualifiés comme SG, ingénieur en électronique, à la recherche d'un emploi de VNSE[17] aux États-Unis à la sortie de son école. Sa recherche d'offres étant infructueuse, sa copine en parle à son père qui travaille dans une grande entreprise d'électronique. Le père le met en relation avec le responsable adéquat dans son entreprise qui lui proposera un VNSE l'année suivante et un CDD en attendant.

Dans le cas ci-dessous, la situation est différente. Il s'agit d'une femme de 48 ans au moment de son embauche en 2005, au chômage, ayant une maîtrise en psychologie et voulant trouver une activité après une longue interruption. Elle reprend une activité bénévole et lie dans ce cadre connaissance avec une autre bénévole.

Cas 560 : «Je faisais du bénévolat dans le centre J R. Une collègue a eu une proposition de bénévolat et m'a proposé de partager avec elle le temps de travail. Je voulais être salariée et je le disais depuis le début de mon activité. J'ai

17 VSNE : Volontaire du Service National en Entreprise

rencontré l'employeur de ma collègue pour faire 2 demi-journées dans un site. Quelques mois plus tard ils ont eu besoin d'embaucher quelqu'un et j'étais en place. Voilà. »

Dans ce cas, on voit que la chaîne relationnelle mobilisée comprend à la fois une relation personnelle avec une amie rencontrée dans le cadre du bénévolat et une relation professionnelle avec le directeur d'une association. La prise en compte du récit détaillé permet de comprendre comment s'est nouée cette deuxième relation et donc de voir qu'il s'agit d'une chaîne de rang 2.

Quand les salariés n'ont pas trouvé par relations, ils ont trouvé essentiellement par dispositifs de médiation, ce que nous allons voir dans la partie suivante.

LES DISPOSITIFS DE MÉDIATION : QUAND UN MAILLON DE LA CHAÎNE MANQUE.

Les salariés rencontrés pour cette enquête trouvent plutôt leurs emplois par relations (51%), puis par dispositifs (21%) et ressources de médiation (19%), enfin les candidatures spontanées (9%).

La répartition entre les différents moyens n'est corrélée dans notre échantillon ni à l'âge, ni au genre, ni à la catégorie socio-professionnelle. Elle est en revanche corrélée à l'expérience du salarié. Suivant qu'il est expérimenté ou débutant, le moyen d'accéder à l'emploi est différent. Les différences tiennent à la part des candidatures spontanées (14,9% contre 8%), des ressources de médiation (4,3% contre 20,7%) et des des relations (59,6% contre 48,7%).

Tableau 4.14: Mode d'embauche et expérience du salarié

Mode d'embauche	Expérience du salarié recruté		
	Débutant	Expérimenté	Total
Candidatures spontanées	15%	8%	10%
Dispositifs de médiation	21%	23%	22%
Relations	60%	49%	51%
Ressources de médiation	4%	21%	17%
Total	100%	100%	100%

*Légende : khi deux = 8,379 ddl = 3 sy = 0,039 n = 107 – Lecture : *48,7% des embauches de salariés expérimentés ont eu lieu par l'intermédiaire de relations.*

Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de différences suivant le genre, la catégorie socio-professionnelle ou à l'âge mais elles ne sont pas significatives statistiquement. La part plus importante des ressources de médiation pour les salariés expérimentés s'explique par le fait qu'il est plus facile de postuler directement sur une offre correspondant à un métier que l'on connaît ou à des fonctions que l'on a déjà exercées. L'argumentation de la candidature va se baser sur la similitude entre l'expérience et le profil du poste tel que décrit dans l'offre d'emploi. Les débutants ne répondent pas à des offres d'emploi mais ils ont en revanche moins de chances d'être retenus, donc de décrire cette méthode comme celle qui leur a permis de trouver un emploi.

Ainsi Irène a-t-elle trouvé un emploi de diététicienne en magasin par une offre trouvée sur le site de l'ANPE. Elle a envoyé sa candidature à l'employeur et eu un entretien téléphonique uniquement. Le parcours d'Irène est intéressant pour comprendre pourquoi les offres d'emploi fonctionnent mieux pour un salarié expérimenté que pour un débutant.

Irène travaillait au magasin quand je l'ai rencontrée la première fois. Elle a ensuite changé d'emploi plusieurs fois et m'a tenue au courant de ses embauches successives comme d'autres enquêtés. Elle était entrée au magasin suite à une réponse

à une offre d'emploi de l'ANPE, avait mis en avant son expérience antérieure dans une grande surface de parapharmacie. Irène a un diplôme de diététicienne passé par correspondance tout en travaillant. Elle avait cherché un poste dans ce domaine en répondant aux rares offres trouvées sur internet, en vain, en arrivant à se demander au moment de notre entretien s'il lui serait possible un jour de valoriser ce diplôme.

Quand elle répond à l'offre trouvée sur le site anpe.fr, il s'agit d'un poste de diététicienne en magasin pour lequel sa double casquette (diplôme dans le domaine et expérience dans un magasin alimentaire) constitue un atout. Ce type de poste existait sûrement aussi au moment où elle cherchait à valoriser son diplôme en métropole mais elle ne voyait pas l'intérêt d'aller dans un autre magasin. C'est le fait qu'elle et son conjoint aient décidé d'aller s'installer à la Réunion qui l'a conduite à postuler à cette offre. Pour l'employeur, elle est alors quelqu'un d'expérimenté en vente alimentaire bio, qui par ailleurs possède une qualification en diététique. Cela explique sans doute le fait qu'elle ait été retenue.

Irène a été embauchée en contrat à durée déterminée pour remplacer une salariée en congé maternité. Au cours de ce contrat, elle a appris qu'il existait une association locale des diététiciennes à laquelle elle a adhéré. Cette association se charge de diffuser les offres. Elle a pu ainsi postuler sur une offre de diététicienne plus « classique » en clinique, toujours en CDD, puis dans une collectivité locale. Il s'agit d'offres diffusées sans intermédiaire ce qui conduit à classer ce moyen d'accès à l'emploi comme une ressource de médiation. Pour y avoir accès, il fallait qu'Irène connaisse l'existence de l'association, ce qu'elle aurait pu apprendre au cours d'un stage en entreprise par exemple. Mais surtout, elle n'avait de chance d'être retenue sur une offre de diététicienne qu'en tant que salariée expérimentée : les réponses à ce type d'offres sont nombreuses étant donné le taux de chômage dans la profession.

A l'inverse, Hortense malgré son niveau de qualification n'a jamais pu passer

la barrière de la réponse aux offres d'emploi. Hortense est docteur en biologie, elle a cherché de manière intensive un emploi pendant un an, multipliant les réponses à des offres d'emploi par différents biais, sites spécialisés ou non.

Son embauche permet aussi de comprendre les mécanismes qui différencient l'embauche d'une personne expérimentée ou non. Hortense avait répondu à une offre diffusée par une entreprise auprès de son école. Elle n'avait été reçue que « par hasard » : en parallèle, au même moment, elle avait envoyé son CV à une collègue du recruteur, sur recommandation de la responsable du service emploi de son école et celle-ci ayant mal compris, l'avait transmise. Le recruteur avait reçu la candidate même si elle ne correspondait pas exactement : « ils recherchaient quelqu'un de plus expérimenté ». Elle n'a d'ailleurs pas été recrutée sur ce poste.

Quelques mois plus tard, elle a répondu à une autre offre, toujours transmise par son école, d'une créatrice d'entreprise collègue de ce recruteur :

> *« Et quand j'ai vu que ça venait de Patrice S., j'ai répondu en disant, ben voilà, est-ce que vous vous souvenez de moi ? Et voilà... Et il se souvenait de moi et il s'est trouvé que la femme qui créait cette entreprise, [Sylvie] c'était une de ses meilleures amies et il a dit : bien sûr, contactez-la de ma part et passez lui mes amitiés, et du coup ça aide. Du coup, je l'ai contactée par lui, un peu. Et ce que j'ai appris ensuite c'est que lui en a rajouté une couche. Et ensuite, ce que j'ai appris c'est que un mois avant, j'avais postulé à l'entreprise G. et c'est exactement de là d'où elle vient, G. Et ce monsieur la connaissait très bien. Et lui a fait suivre mon CV. Donc elle a eu mon cv trois fois, de trois endroits différents. Et en plus je l'intéressais. Et ça a martelé. Quand elle m'a re-contactée, c'est ce qu'elle m'a dit : « vous étiez incontournable »*

Hortense n'était pas assez expérimentée pour la première offre mais le contact qui avait transmis par hasard et par erreur son CV, lui a quand même permis d'être reçue en entretien. Dans le deuxième cas, sa réponse est appuyée par la relation créée avec ce premier employeur. Et elle est embauchée alors qu'il s'agissait aussi d'un poste où une expérience était exigée.

Une expérience sur un poste similaire donne confiance à l'employeur, sachant

qu'il peut aussi appeler le précédent responsable pour vérifier la réputation du salarié. L'employeur qui diffuse une offre n'a en général pas trouvé encore de candidats dans son premier cercle de candidats potentiels (CV stockés, relations professionnelles). Il diffuse une offre pour atteindre des candidats mais il lui reste à savoir comment leur faire confiance. Le diplôme est un marqueur important mais quand il s'agit d'un poste pour une personne expérimentée, c'est l'expérience professionnelle qui va servir de référence. Il y a beaucoup plus d'offres d'emploi pour salariés expérimentés que pour débutants.

Parmi les autres ressources de médiation, la consultation des listes d'entreprises par secteur d'activité ou par lieu constitue la base d'une candidature spontanée. Ce mode d'accès à l'emploi a rarement été cité seul, si ce n'est pas Ulrika :

> *Elle a aussi travaillé dans une maison pour adultes handicapés à St S. Pour l'association A., elle a appelé. « Je me suis fait envoyer par la DDASS la liste de toutes les maisons qui accueillaient des adultes handicapés et j'ai appelé toutes celles qui étaient accessibles pour moi dans la journée ». Après, en fonction de l'entretien, elle a envoyé des candidatures écrites : « j'ai pris la température avant pour ne pas envoyer des tonnes de lettres ». Et puis elle a eu l'association A. au téléphone qui lui a proposé un entretien mais en précisant dès le départ qu'ils ne mettaient pas en place de contrat en alternance [d'AMP] avant 3 ou 4 ans dans l'entreprise. Au cours de l'entretien, il lui semble qu'ils ont surtout testé le contact qu'elle avait avec les personnes, si elle avait bien conscience de la responsabilité de s'occuper de personnes âgées. Elle n'avait aucune formation dans le domaine. Finalement elle a travaillé dans une maison de l'association A. à M.*

Stéphane avait fait pareil pour recenser tous les magasins susceptibles de l'accueillir en contrat en alternance mais en utilisant les pages jaunes. Gaëlle également, mais à partir des pages jaunes papier « *parce que sur internet ça ne vaut rien* ».

Les affiches sont mentionnées aussi mais rarement. Ainsi en réponse au questionnaire, un salarié explique qu'il a vu l'annonce du concours qu'il a passé par la suite « *sur une affiche dans les couloirs de la fac* ».

Les ressources de médiation permettent aux salariés d'avoir des informations sur les entreprises qui recrutent, les postes disponibles mais aussi les établissements d'un secteur professionnel ou géographique donné. Elles sont utilisables en théorie par tous mais s'avèrent plus efficaces quand ce sont des salariés expérimentés qui les utilisent, pour une recherche dans un poste similaire. Les entretiens montrent aussi que ces ressources sont souvent indiquées par des proches qui peuvent en expliquer le fonctionnement, l'intérêt. Indiquer par exemple quel site internet professionnel est le plus adapté ou quel journal publie des offres d'emploi dans un secteur particulier.

Les tiers peuvent aussi fournir une offre soit en l'ayant cherchée volontairement comme dans le cas de Victor à qui la femme de ménage de ses parents cherche des solutions sur le site de l'ANPE, qui va même jusqu'à contacter l'employeur pour prendre un rendez vous au jeune homme, soit en donnant l'information. Autre exemple, celui d'une étudiante qui ayant deux propositions suite à ses démarches, partage avec un copain :

> *« Une amie avait trouvé 2 entreprises pour effectuer notre école d'ingénieur par alternance, elle en a choisi une et m'a conseillé de me présenter à la deuxième. J'ai été accepté pour l'alternance, à l'obtention de mon diplôme cette entreprise m'a embauché. » (cas 549 questionnaire)*

Dans ces deux cas, la position des tiers est proche de celle d'un intermédiaire du marché du travail. La femme de ménage des parents de Victor prend en charge non seulement la recherche d'information sur les postes vacants mais aussi la prise de contact, de rendez-vous. Elle mobilise son savoir-faire, son savoir-être, pour une démarche insurmontable pour le jeune homme et qui est valorisante pour elle. Il est parfois plus facile d'intervenir pour un tiers que pour soi-même. L'engagement des parents dans la recherche d'un emploi pour leurs enfants, notamment de jobs d'été, montre que ce type d'action est possible. Pourtant elle n'est pas forcément mise en oeuvre pour d'autres personnes, y compris proches, ce qui renvoie à la discussion sur les liens mobilisables et mobilisés. Demander si un poste est va-

cant ou appuyer la candidature pour un de ses enfants, voire un neveu ou un jeune proche implique un engagement dans la relation avec la personne sollicitée mais n'est pas tout à fait de même nature que le fait d'appuyer la candidature d'un tiers autre. D'une part, l'intermédiaire s'engage aussi au nom de son fils, sa fille, son neveu au sens où il met en jeu sa propre fiabilité, sa propre réputation et sa capacité à cadrer le candidat. Dans l'exemple de l'embauche de Yolande au magasin, lycéenne de 17 ans, recrutée pour un emploi d'été par l'intermédiaire d'un ami de ses parents qui travaille dans le magasin, elle raconte aussi que celui-ci a parlé avec elle du fait qu'il s'engageait pour elle et qu'il lui a aussi dit ce qu'elle devait dire à Olivia en entretien. Du côté de l'employeur, il s'agit d'une embauche simplifiée puisque le salarié qui en est à l'origine s'engage et va faire son possible pour que cela se passe bien. Cette notion de cadrage est moins présente dans le cas de l'embauche d'un salarié expérimenté, qualifié, par l'intermédiaire d'un salarié déjà en poste dans l'entreprise même si elle existe aussi.

D'autre part, il paraît sans doute tout à fait « normal » aux yeux de tous qu'un adulte aide ses enfants ou des enfants proches à trouver un emploi. On n'attend pas de ceux-ci qu'ils puissent le faire par eux-mêmes ce qui est sans doute en partie le cas pour les salariés confirmés, la capacité à trouver un emploi par soi-même étant alors une sorte d'indice de compétence professionnelle, ou du moins le fait de ne pas arriver à le faire pouvant agir comme un marqueur de non reconnaissance dans un milieu professionnel donné, ce qui nécessiterait l'intervention d'un tiers pour trouver un emploi dans un autre secteur. Reprenons l'exemple cité plus haut de M. T., grillé dans le milieu professionnel des garages automobiles de son bassin d'emploi par un jugement d'incompétence de son employeur et des tensions avec lui. Si un proche de M. T. intervient pour proposer sa candidature à un employeur, celui-ci va forcément se demander pourquoi un soi disant électricien automobile ne trouve pas dans sa branche. En cas de poste difficile à pourvoir ou urgent, cet a priori pourra être dépassé. Mais il aura fallu l'intervention d'un tiers.

Deux points particuliers doivent être soulevés concernant les ressources de médiation : le cas des offres sur des secteurs difficiles à pourvoir et celui des sites de pure intermédiation.

Il existe très peu de cas à ma connaissance d'embauche directe sans évaluation au moins partielle de la candidature. Dans le cas de postes ponctuels, difficiles à pourvoir, ne nécessitant pas de qualifications particulières, les employeurs pourraient se dispenser de toute évaluation. Le cas des embauches pour inventaire est intéressant à ce titre. Pour l'analyser, je me baserai à la fois sur des recrutements auxquels j'ai assisté en tant que conseillère à l'emploi et sur un entretien réalisé avec une salariée ayant été embauchée sur ce type de poste dans un cadre particulier.

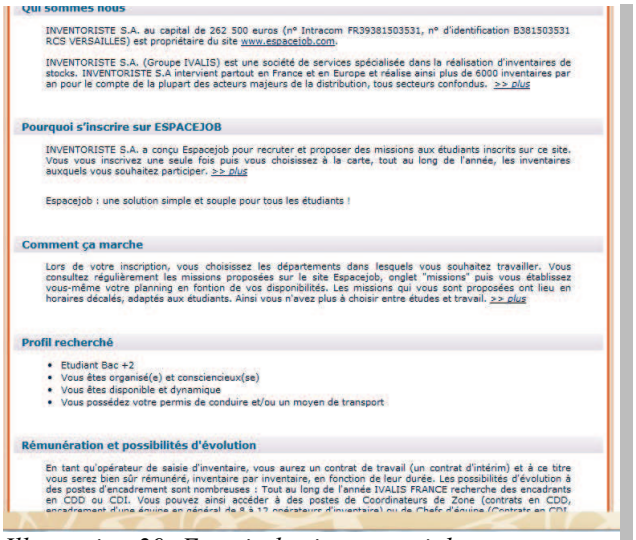
Les supermarchés comme la plupart des commerces font tous les ans un inventaire des marchandises disponibles en stock. Cela consiste à comptabiliser toutes les boîtes de conserve, tous les packs de lait, tous les produits en stocks un par un pour avoir une liste précise à comparer avec une liste théorique construite sur les achats et les ventes. Concrètement, cela signifie qu'il faut du personnel pour pointer toutes les marchandises, une par une, aujourd'hui à l'aide d'une douchette (scanner manuel), il y a quelques années à partir de listes à pointer. L'opération doit se dérouler dans un temps le plus court possible puisque le magasin reste en général fermé tant qu'elle n'est pas terminée. Dans un supermarché, il n'est pas envisageable de vendre en même temps. Il faut donc recruter massivement des dizaines de personnes pour effectuer ces tâches pendant plusieurs heures d'affilée, souvent la nuit. Les compétences requises sont limitées à l'endurance, au fait de pouvoir voir les produits, les reconnaître et les scanner. Certaines grandes surfaces recrutent plus d'une centaine de personnes sur ces quelques heures. Quand elles gèrent elles-mêmes l'opération, elles sont donc amenées à recruter par des ressources et dispositifs de médiation. En l'occurrence, elles diffusent des offres à l'ANPE qui est chargée de faire remplir une fiche de candidature sommaire (nom,

prénom, adresse, âge, numéro de sécurité sociale, disponibilité, voiture, permis) et de les transmettre à l'employeur. Les candidats sont ensuite convoqués par l'employeur. La fiche de candidature sert au traitement informatique de la paye, à une vérification symbolique d'antériorité (vérifier qu'il n'y a pas eu un problème l'année précédente) mais il semble que ce type de recrutement soit le plus direct possible.

Gaëlle a fait des inventaires au travers d'un site spécialisé, espacejob.com :

> « *c'est surtout comme ça que je les ai trouvés parce que c'est vrai que c'est pas facile à trouver les inventaires ». « Là il n'y a pas d'entretien d'embauche tu te présentes le soir et puis ils t'évaluent et puis voilà. Si tu te présentes pas une fois, c'est pas bon, t'auras pas la priorité* ».

En fait le site permet de remplir une fiche d'inscription puis les salariés sont notés suivant leur présence, leur ponctualité, ce qui leur donne la priorité en cas de nouvelles missions.



Qui sommes nous

INVENTORISTE S.A. au capital de 262 500 euros (n° Intracom FR39381503531, n° d'identification B381503531 RCS VERSAILLES) est propriétaire du site www.espacejob.com.

INVENTORISTE S.A. (Groupe IVALIS) est une société de services spécialisée dans la réalisation d'inventaires de stocks. INVENTORISTE S.A intervient partout en France et en Europe et réalise ainsi plus de 6000 inventaires par an pour le compte de la plupart des acteurs majeurs de la distribution, tous secteurs confondus. >> plus

Pourquoi s'inscrire sur ESPACEJOB

INVENTORISTE S.A. a conçu Espacejob pour recruter et proposer des missions aux étudiants inscrits sur ce site. Vous vous inscrivez une seule fois puis vous choisissez à la carte, tout au long de l'année, les inventaires auxquels vous souhaitez participer. >> plus

Espacejob : une solution simple et souple pour tous les étudiants !

Comment ça marche

Lors de votre inscription, vous choisissez les départements dans lesquels vous souhaitez travailler. Vous consultez régulièrement les missions proposées sur le site Espacejob, onglet "missions" puis vous établissez vous-même votre planning en fontion de vos disponibilités. Les missions qui vous sont proposées ont lieu en horaires décalés, adaptés aux étudiants. Ainsi vous n'avez plus à choisir entre études et travail. >> plus

Profil recherché

- Etudiant Bac +2
- Vous êtes organisé(e) et consciencieux(se)
- Vous êtes disponible et dynamique
- Vous possédez votre permis de conduire et/ou un moyen de transport

Rémunération et possibilités d'évolution

En tant qu'opérateur de saisie d'inventaire, vous aurez un contrat de travail (un contrat d'intérim) et à ce titre vous serez bien sûr rémunéré, inventaire par inventaire, en fonction de leur durée. Les possibilités d'évolution à des postes d'encadrement sont nombreuses : Tout au long de l'année IVALIS FRANCE recherche des encadrants en CDD ou CDI. Vous pouvez ainsi accéder à des postes de Coordinateurs de Zone (contrats en CDD,

Illustration 29: Extrait du site espacejob.com présentant les missions et le fonctionnement

Les ressources de médiation servent donc d'accès à l'emploi au sens littéral du terme : atteindre les postes disponibles. Elles ne font pas intervenir d'intermédiaires, professionnels ou non, même si elles sont gérées par des individus et que leur construction induit des filtres des candidats. Ainsi par exemple, les fiches d'inventaire ou le site spécialisé dans ce domaine interdisent-ils de fait l'accès des personnes écrivant mal le français à ces postes ce qui ne se justifie plus quand il s'agit uniquement de passer un scanner sur un code barre.

Les dispositifs de médiation peuvent aussi remplir cette fonction de diffusion d'information sur les postes disponibles, sur les entreprises mais ils interviennent aussi parfois sur des fonctions d'appui voire de recrutement.

QUAND LES DISPOSITIFS FONT LE PONT : L'INTERMÉDIATION

Pour illustrer cette fonction d'appui, le cas de Stéphanie est parlant.

Stéphanie travaillait au moment de l'entretien comme analyste programmeur dans une petite entreprise liée au CNES dans laquelle elle est chargée de la gestion de l'informatique et des réseaux. Il s'agit d'un poste qu'elle a trouvé par une annonce à l'ANPE mais aussi avec une intermédiation active de la

part d'une conseillère.

La conseillère référente de Stéphanie lui avait fourni une liste d'entreprises recrutant sur [le secteur] et lui avait suggéré de contacter celle-ci même si le poste proposé ne correspondait pas tout à fait et était à temps partiel.

La conseillère référente de l'employeur a été sollicitée par celle de Stéphanie à propos de l'offre que celle-ci avait trouvé, elle a fait passer le CV avec un mot d'appui.

Faute de nouvelles au bout de quelques jours, elle a rappelé l'employeur qui lui a indiqué être débordé et ne pas savoir du tout comment s'y prendre pour voir tous les candidats. Elle lui a alors suggéré de n'en voir qu'une, Stéphanie. Rendez-vous fût pris et «ce fut un éblouissement », déclare Stéphanie qui fut recrutée sur un CDD.

Cet exemple montre la complexité de l'intervention d'une conseillère d'un dispositif de médiation. La diffusion d'une offre par le site internet est une partie du travail effectué, de même que le conseil à la salariée sur les démarches à faire, les encouragements à dépasser les critères de ces mêmes offres, la communication d'adresses d'entreprises. Mais elle peut aussi intervenir auprès d'une collègue référente de l'offre pour faire bénéficier la candidate d'un appui. Enfin, elle peut contacter l'employeur de la part de celle-ci, ou au prétexte d'un suivi et à ce moment, le type de relation de confiance qui s'instaure entre les deux professionnels peut amener le responsable du recrutement à s'appuyer sur le jugement de la conseillère.

On est loin de la diffusion d'information, ce n'est pas tout à fait la conseillère qui décide du recrutement, mais elle fournit un appui fort à une candidature qu'elle avait déjà transmise, soit indirectement (en faisant intervenir une de ses collègues) ou directement.

Elle est toujours dans son rôle de professionnelle, ce rôle a même un terme technique, l'intermédiation. Il est à la base du travail mis en place dans un certain nombre d'organismes spécialisés dans le placement de personnes en exclusion. L'intermédiation est la base de méthodes spécifiques comme IOD, intervention

sur l'offre et la demande développée par Denis Castra et Jean-Marc Lafitte dans l'association Transfer à Bordeaux ou en partenariat avec l'ANPE, mais aussi le socle de l'accompagnement à l'insertion tel qu'il est réalisé dans certains organismes (Pétillon 2007).

Mais en général, ces méthodes s'appuient sur des principes psychologiques voire éthiques. L'intérêt ici est de comprendre pourquoi ce type d'intervention fonctionne et comment en regard des mécanismes d'embauche déjà étudiés jusqu'ici.

Le cas de Stéphanie est intéressant à plusieurs titres. D'abord parce que nous avons pu avoir l'ensemble de la chaîne de la diffusion de l'offre à l'intervention auprès de l'employeur. Ensuite parce qu'il montre bien que même si le mode d'accès à l'emploi qui a permis l'embauche de Stéphanie est la réponse à une offre vue sur internet, il a fallu deux renforts pour que cela fonctionne. Et c'est finalement parce que sa conseillère est intervenue au bon moment, au sens où l'employeur ne savait pas comment faire, que l'embauche a été possible.

L'intervention d'un conseiller d'un dispositif de médiation n'est pas toujours aussi importante. Ainsi Wendy raconte son embauche alors qu'elle venait d'arriver en région parisienne où était nommé son mari :

> *«J'ai aussi travaillé à Versailles dans une société de fournitures alimentaires aux collectivités, la GAPAC. J'étais allée à l'ANPE parce que je ne connaissais pas la ville et là, on m'a dit « ben oui, tiens, nous avons cette place. Vous la prenez ou vous la prenez pas. » « J'ai dit bon attendez ça fait même pas huit jours que je suis arrivée, je ne connais même pas la ville » « Eh bien, nous sommes là, c'est là. Vous y allez ou vous n'y allez pas ? ». « Je m'y suis présentée le lendemain et j'ai été engagée tout de suite après l'entretien ». Elle y est restée 2 ans avant la naissance de son fils.*

C'était un poste de secrétariat. L'annonce était à l'époque donnée par un conseiller au « bureau des offres ». Il ou elle triait dans des bacs où les offres étaient classées par métier, ou s'appuyait sur sa mémoire. Il y avait aussi des offres

affichées.

Dans ce cas, c'est le fait que le conseiller ait insisté pour savoir ce qu'elle faisait qui a poussé Wendy a se rendre dans l'entreprise et à y être embauchée.

Dans le discours des salariés rencontrés, l'ANPE ou les autres dispositifs sont mentionnés quand ils ont fait plus que simplement diffuser des offres, sinon en général, ils disent qu'ils « regardent les offres », qu'ils ont « trouvé une offre ».

Cette remarque est également valable pour les autres dispositifs de médiation par exemple quand Mélanie explique son embauche en CLAE :

> *« En consultant les offres au CRIJ,* [centre régional information jeunesse]*, j'en ai vu une pour un poste d'animateur en CLAE (centre de loisirs associé à l'école) sur sa commune. J'ai envoyé un CV ».* Elle a été invitée à un entretien et a été retenue pour un démarrage à la rentrée scolaire.

Ainsi Wendy raconte comment son embauche par une grande surface de jardinage est due à l'intervention d'une conseillère :

> *A T., elle était rentrée par l'ANPE de B.. Une dame l'avait contactée à propos d'une journée portes ouvertes concernant les magasins de bricolage et les jardineries organisée par l'ANPE à C.. Elle m'a dit « si ça vous intéresse, vous pouvez venir car là ce sont carrément les directeurs, les entreprises qui viennent recruter, sur place ». J'avais vu Castorama de Roques, Leroy Merlin qu'ils voulaient ouvrir et en dernierTruffaut. L'entretien s'était mal passé et elle ne pensait pas qu'on la contacterait. L'employeur lui avait dit : « Ah mais vous êtes seule, vous cherchez un CDI. Nous c'est des CDD ». Elle s'était mise en colère, expliquant qu'ils auraient pu l'indiquer sur la porte ce qui lui aurait évité une heure vingt d'attente pour s'entendre dire que c'était un CDD. On lui avait quand même posé des questions et la personne avait indiqué qu'elle gardait le CV qui pouvait intéresser « quand même ». Et quinze jours plus tard, on l'a contactée pour un CDI.*
>
> *Elle avait été contactée pour cette réunion de recrutement par l'ANPE parce qu'elle avait envoyé des CV envoyés sur des offres d'emploi diffusées par l'agence. Elle avait eu un entretien avec cette conseillère pour un autre recrutement qui ne s'était pas concrétisé mais celle-ci l'avait recontactée ensuite.*

Les offres correspondant à la réunion à laquelle participe Wendy étaient diffu-

sées sur le site de l'ANPE, affichées dans les locaux et Wendy les avait sans doute vues. Mais c'est le fait que la conseillère la recontacte pour lui proposer de venir qui l'a amenée à venir, à participer à l'ensemble de la journée.

Pascal Lièvre a étudié l'efficience des mises en relations effectuées par des conseillers ANPE (Lièvre 2008). Il s'agit d'une étape du traitement des offres d'emploi qui consiste à rechercher des candidats, essentiellement dans le fichier des chômeurs inscrits pour les mettre en relation avec l'employeur. Pascal Lièvre a distingué deux idéaux type d'organisation de ces mises en relation suivant qu'elles sont basées sur une information rationnelle ou une information relationnelle. Dans le premier cas, la mise en relation se fait essentiellement par des dispositifs socio-techniques adaptés : recherche de candidats sur un fichier, envoi de l'offre aux candidats par un conseiller qui n'est pas en relation avec l'employeur ou les salariés. Dans l'autre, il existe une relation professionnelle entre le conseiller et l'employeur. Partant de ces idéaux type, il analyse le taux de placement de 35020 mises en relation sur 4 mois, ayant abouti à 1000 placements. « *Les MER réalisées par les agents à partir d'une information strictement relationnelle ont une probabilité d'aboutir à un placement 5 fois supérieure* », conclut-il. Derrière les deux formes d'organisation s'affrontent deux visions du marché du travail. La première, celle de l'information rationnelle consiste à penser que « *c'est en formalisant au mieux les offres et les demandes d'emploi, à partir de leur description sous l'angle de la qualification, et en ayant recours à des traitements informatisés de leur rapprochement que l'on obtiendra de meilleurs résultats* ». Celle de l'information relationnelle s'appuie sur l'idée que « *c'est dans l'interaction entre l'offreur et le demandeur d'emploi que se jouent les possibilités de rapprochement à l'écart de toute codification de la qualification. C'est dans l'activation des réseaux sociaux que se trouve la clé de compréhension du fonctionnement du marché du travail. L'information est subjective, c'est-à-dire liée au sujet, opaque pour tout observateur extérieur. C'est en développant la circulation d'information relationnelle dans le système de traitement de l'information qu'il est possible de réaliser*

des gains en matière d'efficacité ».

Pascal Lièvre explique ainsi l'efficacité décevante de l'ANPE en matière de placement depuis sa création : « *Depuis son origine, l'ANPE a été pensée comme un réseau technique or si elle fonctionnait effectivement comme ça, sa performance serait encore plus faible qu'elle ne l'est aujourd'hui.*

Or elle devrait être pensée comme un réseau social [sachant qu'en contexte d'incertitude], une organisation est plus efficiente quand elle fonctionne avec des informations relationnelles que rationnelles ».

Les travaux de Pascal Lièvre font écho non seulement à cette recherche sur l'embauche mais également à un travail antérieur sur le réseau social interne et externe d'une ANPE et les liens avec le sentiment de compétence des agents (Chauvac 2005).

Dans ce travail, je mettais en évidence le fait que la densité du réseau professionnel des conseillers ANPE participe à l'augmentation de leur compétence, mesurée à la fois auprès d'eux (sentiment de compétence) et auprès de leurs collègues (identification comme personne ressource pour des questions professionnelles). C'est la densité du réseau interne et externe qui compte ; il s'agit en effet des personnes mobilisables en interne à l'agence locale, plus largement en interne à l'ANPE mais aussi à l'extérieur de l'ANPE sur des points techniques particuliers.

Les compétences mises en œuvre participent toutes au placement qui est au cœur de l'étude de Pascal Lièvre même si c'est indirectement. Par exemple, savoir quel organisme de formation mobiliser pour mettre en place une formation d'adaptation d'un salarié potentiel à un poste, mobiliser un réseau interne (demander l'information à un collègue) et/ou externe (prendre langue avec l'organisme pour mettre en place la formation). Les contacts professionnels construits au cours de réunions conjointes, de forums, d'échanges antérieurs vont faciliter la négociation

s'ils ont été positifs.

Les idéaux types de Pascal Lièvre correspondent peut-être plutôt à deux extrêmes d'une circulation d'information qui implique en général un ensemble de solutions techniques (fax d'une offre par l'employeur, rappel du conseiller sur un point technique, saisie informatique, envoi à des candidats, mais aussi proposition directe au cours d'un entretien d'inscription ou de suivi, voire transmission du CV, appel parfois de l'employeur). Pourtant, l'observation participante menée dans une agence met aussi en évidence que le contact direct, l'information relationnelle débouchent beaucoup plus souvent sur une embauche que les autres.

De même les entretiens réalisés par la suite avec des salariés en poste et des employeurs ayant recruté confirment cette tendance comme nous venons de le voir plus haut. Mais il faut nuancer cette information en fonction des postes et des candidats. Quand un candidat est qualifié et expérimenté dans une profession, qu'il a un CV explicite dans ce domaine, s'il rentre en contact avec un employeur bien ciblé directement, il n'y aura pas besoin du relationnel d'un tiers pour faire l'intermédiation. En fait l'information relationnelle augmente l'efficience de la mise en relation quand l'offre n'est pas forcément la plus attractive pour une catégorie de professionnels donnée ou quand le candidat n'a pas le maximum d'atouts pour être retenu sur celle-ci. C'est le rôle d'intermédiaire dévolu aux conseillers par les dispositifs de médiation.

Les cabinets de recrutement qui travaillent avec des professionnels qualifiés font le même travail en amenant les employeurs à adapter leurs exigences aux profils définis sur le marché (Eymard-Duvernay et Marchal 1997).

Concrètement, dans le cadre de l'ANPE ou d'un autre intermédiaire public de placement, comment analyser la plus grande efficience d'une circulation d'information de type relationnelle par rapport à celle qui serait plus rationnelle ? Comment expliquer par exemple que très peu de télécandidatures débouchent effecti-

vement sur un placement ? Les télécandidatures pourraient en effet constituer un exemple d'information rationnelle. L'offre est enregistrée par l'employeur, validée par un conseiller qui vérifie la légalité et la lisibilité des propos, peut appeler pour préciser certains points. Le candidat la reçoit automatiquement par un système d'abonnement dans sa boîte mail et répond à un certain nombre de points pour faire une télécandidature. Celle – ci est validée ou non par un conseiller au regard des critères cités par l'employeur. Si elle est validée, le candidat reçoit les coordonnées de l'employeur et celui-ci peut être aussi destinataire de la télé-candidature.

Il n'y a donc pas de relationnel qui intervient dans cette mise en relation. Pourtant, à plusieurs moments, le relationnel intervient, par exemple pour la rédaction de l'offre si le conseiller appelle l'employeur, ou, au moment de la télécandidature qui peut être faite par un tiers, parfois un sous-traitant de l'ANPE qui postule au nom du candidat pour avoir les coordonnées de l'employeur.

Si l'on exclut de la réflexion ces tiers cachés intervenant dans une transmission d'information rationnelle, on peut quand même constater la faible efficience du système des télé-candidatures. De fait, c'est la mise en relation directe au cours d'un entretien ou par un conseiller identifié qui semble la plus efficace, voire la transmission de la candidature à l'employeur après accord avec le candidat.

Pourquoi ? La mise en relation comporte en fait une phase de négociation ou plutôt d'adaptation. La formulation initiale d'une offre d'emploi par l'employeur comporte un certain nombre d'éléments qui sont décrits comme des objectifs à atteindre mais qui sont parfois négociables notamment sur des postes peu qualifiés et peu rémunérés. Je vais partir d'un exemple observé in-situ pour permettre de comprendre le processus :

L'entreprise C. recherchait une assistante comptable expérimentée et qualifiée pour un remplacement urgent d'un mois éventuellement renouvelable. Son pro-

blème est de trouver quelqu'un capable de remplacer une salariée très compétente mais aussi très autonome et ne partageant pas ses dossiers, en arrêt maladie. Une conseillère connaissant l'entreprise se permet d'appeler pour proposer une candidature moins qualifiée, celle de Madame S.. Elle a identifié que le poste était trop complexe pour un CDD d'un mois d'une personne même très qualifiée, ce qui rendait l'offre difficile à pourvoir. Elle propose à l'employeur de recruter la personne qu'elle présente, moins qualifiée mais opérationnelle immédiatement sur un poste de secrétaire comptable, en contrat aidé, éventuellement à temps partiel tout en cherchant ponctuellement une aide plus pointue sur les dossiers techniques. L'employeur est intéressé car il se dit qu'il aura ainsi quelqu'un sur un plus long terme, capable de prendre en main certains dossiers, si l'absence se prolonge et envisage de faire appel à d'autres salariés en interne pour ce qui serait trop complexe.

On voit qu'il y a eu négociation du poste, négociation qui n'est possible que parce que la conseillère et l'employeur étaient déjà en relation, une confiance s'étant instaurée. Le réseau social de la conseillère a donc fonctionné à plein pour permettre à l'employeur de résoudre son problème tout en plaçant une personne moins qualifiée et ayant besoin d'un contrat aidé comme marche pied vers ce type de poste. Une formation complémentaire au poste est prévue et financée.

Au final, cette mise en relation personnalisée va déboucher sur un placement, en CDD qui débouchera ensuite sur une titularisation. Mais il a fallu plusieurs étapes impliquant une traduction de l'information rationnelle pour permettre ce placement.

Cette traduction implique un type d'organisation qui permette la mobilisation par un conseiller de son réseau ou même d'un employeur qu'il ne connaît pas encore mais en s'appuyant sur des compétences acquises au cours de négociations antérieures.

Le travail mené au sein d'une agence locale pour comprendre le rôle des ré-

seaux sociaux internes et externes a montré comment ils participaient à la fois au développement des compétences des conseillers et à leur confiance en soi professionnelle. Cet exemple précis illustre tout à fait ce processus. C'est parce que la conseillère a développé un réseau externe à l'agence qu'elle a pu intervenir dans la négociation. En l'occurrence elle avait déjà été en lien avec l'employeur mais elle aurait aussi pu s'appuyer sur la recommandation d'une collègue ayant établi ce lien pour renforcer la communication et entamer la négociation. L'existence d'une relation de travail préalable n'est pas toujours nécessaire mais peut constituer un appui. On est alors dans la logique du don – contre-don de Mauss, tel que précisé par Papilloud (2004).

Mauss et Simmel ont, selon Papilloud, en commun une interrogation convergente sur les conditions nécessaires à la matérialisation et au développement des rapports sociaux. Il s'agit de ne pas tenir la relation pour acquise mais d'ouvrir la boîte noire pour s'interroger sur la manière dont naissent les pratiques sociales. Comment s'intègrent-elles les unes aux autres ? Comment se transforment-elles et comment disparaissent-elles ? Trois idées sont au cœur des relations selon les deux auteurs : sacrifice, réciprocité et durée.

Au départ l'idée élémentaire de Simmel est la suivante : si la sociologie étudie les faits de relation, la sociologie doit donc interroger de manière critique les significations possibles de ces relations sur la base des pratiques sociales quotidiennes. Il s'agit de se demander comment ce qui nous relie devient possible et quelles sont les propriétés de cette reliance qui permettraient de différencier nos pratiques relationnelles, de distinguer l'interaction de la réciprocité, la rencontre de la solidarité, l'action de l'activité. Pour Simmel, la relation est au cœur de tout questionnement sociologique mais il ne veut pas tomber dans le relationnisme qui consisterait à dire que tout en découlerait.

La relation n'est pas le principe explicatif unique. Il se différencie de Weber qui était pourtant son ami et pour qui le sens est au cœur du questionnement. Pour

Simmel, il n'y a pas de sens a priori, il émerge des pratiques relationnelles que nous mettons en oeuvre pour affronter le monde qui nous entoure. Ces relations permettent une projection du sens dans l'espace et le temps, une attribution. Simmel fait aussi une critique de l'interaction ce que beaucoup laissent de côté, selon Papilloud.

Pour Mauss comme pour Simmel, l'origine de la différenciation sociale doit bien plus à la difficulté d'établir des rapports de réciprocité qu'à la division du travail. Par conséquent, la différenciation sociale n'est pas le point de départ de l'enquête sociologique mais elle découle des pratiques relationnelles.

Reprenons les trois piliers de la relation sociale pour les préciser.

Le sacrifice, l'ambivalence du lien : cela renvoie à l'idée de Mauss du don et contre-don, double sacrifice du donner et du recevoir et à celle de Simmel de Wechselwirkung ou effet de réciprocité de nos pratiques sociales. Pour devenir en relation, il faut céder de soi au risque de se perdre, il faut s'engager en donnant et en acceptant de recevoir. Mais la relation n'est possible que s'il y a une idée de réciprocité directe ou plus globale (indirecte).

La réciprocité, l'engagement du lien : pour Simmel et Mauss, il s'agit d'une dynamique, d'un va-et-vient de choses et d'hommes entre les individus, les groupes, les sociétés ou les cultures. C'est ce que Simmel appelle "l'entre", une relation entre deux éléments qui bien qu'unique, n'est pourtant qu'un mouvement se produisant de manière immanente. La réciprocité est une condition nécessaire à l'existence de pratiques relationnelles. La réciprocité engage l'homme pour la relation en général et en particulier face à lui-même et à autrui.

Elle donne aux individus et aux groupes la possibilité de s'identifier, de se personnaliser mutuellement au quotidien : processus d'individuation et socialisation. Mais elle ne peut exister sans la durée.

Pour Mauss, il faut donner, recevoir ou rendre à temps sous peine de se voir plus fortement obligé à l'échange lors de la prochaine rencontre ou au risque d'en être exclu.

La durée, la permanence de la relation : la relation doit durer plus longtemps que le simple contact. La présence du groupe social en arrière plan du don permet de s'assurer de la permanence des rapports sociaux établis (foire, marchés). On peut parler d'un droit de suite sur les choses, qui s'illustre par exemple par l'existence de dates d'exécution des contrats en droit et la mention d'une durée.

Pour Simmel, le groupe joue un rôle principal dans la durée des relations humaines mais il s'intéresse plutôt au cercle des personnes notant que plus le groupe est grand, plus les relations entre individus appartenant à ce genre de groupe sont de courte durée : plus le groupe est restreint, plus les relations durent. Par exemple, les modes qui sont appropriées par de plus larges groupes sociaux et donc de plus courte durée. »

La relation entre une conseillère à l'emploi, un employeur, un salarié potentiel s'appuie sur un système de don- contre don qui n'est pas uniquement bilatéral. Le fait de s'appuyer sur une recommandation d'une collègue pour appeler un employeur et lui présenter un candidat permet simplement de faire une économie de coût de transaction, de rentrer plus vite dans une relation d'échange sans avoir à fournir de gages de confiance, ou de retour.

Mais cette relation peut également se nouer directement. Les conseillers peuvent appeler un employeur directement pour proposer une candidature. Certaines équipes sont même spécialisées dans ce type de démarches. En l'occurrence il s'agit bien de sortir de l'information rationnelle (transmission automatique d'une offre à un candidat) pour établir une relation, s'engager dans une mise à disposition d'information relationnelle. Ce qui est en jeu c'est alors la capacité du conseiller à convaincre le bon employeur mais aussi à s'assurer du sérieux du can-

didat, à s'engager pour lui.

Autre exemple montrant la complexité et l'imbrication des moyens d'accès à l'emploi, celui de Nadia, secrétaire, récemment formée. Malgré des stages en entreprise, une aide à la recherche d'emploi et des candidatures spontanées, elle ne trouve pas d'emploi directement à la sortie de son stage mais 4 mois plus tard par le biais d'une annonce ANPE pour une mission d'intérim dans une entreprise de télémarketing. Les agences d'intérim diffusent des offres par affichage et dans la presse mais aussi (et surtout) par l'ANPE.

L'intérim n'est pas purement un moyen d'accès à l'emploi. Ce terme désigne en effet à la fois le type de contrat, l'employeur et le mode de diffusion des postes. Les enquêtés rencontrés évoquent pour la plupart l'intérim comme un moyen d'accéder à des postes rapidement, sans procédures longues, comme le raconte Jean-Louis :

> *« Oh j'ai travaillé dans l'intérim comme manœuvre, j'ai travaillé dans l'hôtellerie, j'ai servi les petits déjeuners, c'était dans un hôtel où il y avait un petit jardin aussi, je faisais le jardin, je faisais de l'entretien, nettoyage des moquettes, etc. Qu'est-ce que j'ai fait d'autres ? De temps en temps en intérim dans une imprimerie j'ai travaillé, à mettre du film autour des cartons. J'ai travaillé dans des petites usines, dans des petites entreprises à manier le transpalette, des choses comme ça. Ca me déplaît pas, ça me déplaît pas. Mais c'est vrai que c'est pas tellement compatible avec le travail du chant, parce que ça demande quand même qu'on s'y investisse… »*

Le contact peut avoir déjà eu lieu directement avec le donneur d'ordre comme dans le cas 541 raconté par une personne ayant répondu au questionnaire.

> *« Je souhaitais à la fois travailler dans les ressources humaines et dans un domaine international. Habitant T. j'ai cherché des entreprises étrangères et j'ai envoyé deux candidatures spontanées à B. et AD précisant mon souhait de gérer des contrats et populations étrangères. AD m'a contacté, nous avons fait un entretien, j'ai été acceptée immédiatement comme stagiaire un mois, puis intérimaire 12 mois et embauchée à l'issue du contrat d'intérim ».*

Autre exemple fourni par le questionnaire, celui d'un homme embauché comme manutentionnaire dans l'entreprise dans laquelle travaille son père :

Mon père travaillait dans l'entreprise T. et avait mentionné à la personne s'occupant d'appeler les intérimaires que j'étais disponible. Je me suis donc inscrit en tant qu'intérimaire dans la boite d'intérim avec laquelle T. travaille, et la personne qui s'occupe à T. du recrutement des intérimaires a mentionné mon nom à la secrétaire de Vediorbis.

Dernier exemple, celui de Christian N. licencié d'une grande entreprise du secteur de la chimie suite à un accident industriel et une restructuration. Après quelques mois de recherches peu intensives, il est contacté par un ancien collègue de son usine. Il s'agit d'une proposition d'embauche sur le même poste que celui qu'il occupait précédemment, en intérim pour six mois. Finalement, c'est ce qui convient à Christian N. qui préfère retravailler dans son secteur initial même si en situation précaire plutôt que de se reconvertir. L'ancien collègue qui l'a rappelé est resté un ami qu'il rencontre régulièrement. L'intérim rend possible la réembauche sur un poste équivalent.

Mais l'agence d'intérim peut aussi jouer un rôle d'intermédiation comme dans le cas d'une assistante de direction ci dessous :

J'ai fini mes études en juillet 2007 (Bac+ 4 en langues) et ai cumulé plusieurs CDD jusqu'à ce que je trouve mon emploi actuel en CDI. J'ai eu recours à des sites de recrutement pour consulter les offres disponibles et répondre à des offres qui m'intéressaient. Pour mon emploi actuel, c'est une agence d'intérim qui m'a présentée à mon employeur actuel après avoir mis mon CV en ligne. Entre temps, j'ai consulté le site de l'Apec pour avoir des conseils sur les entretiens d'embauche chez les jeunes diplômés, ainsi qu'un livre publié par un professionnel des Ressources Humaines. Je pense que ça m'a aidée à reprendre confiance en moi pour les entretiens et ça m'a aussi aidée à être plus convaincante.

Cet exemple montre aussi l'imbrication des rôles y compris des professionnels des agences d'intérim : diffusion d'offres, recherche de candidats, évaluation, et choix et présentation aux employeurs.

C'est aussi le rôle joué par les services pour l'emploi de certaines villes. Mais on retrouve aussi cette imbrication dans les récits faits par les salariés à propos des interventions des organismes de formation, des écoles, des universités.

Ainsi Nadia, la jeune femme citée plus haut, originaire du Maghreb a eu beaucoup de mal à trouver un emploi en alternance en secrétariat comptable pour préparer l'équivalent d'un bac professionnel. C'est le conseiller chargé des relations avec les entreprises de l'organisme de formation qui l'a mise en rapport avec son employeur et qui a appuyé sa candidature. «*Quand j'ai voulu dire que je ne faisais pas assez de comptabilité, il m'a précisé que j'avais de la chance d'avoir été retenue par cette entreprise malgré mon nom* ». Nadia précise alors qu'elle a souvent eu des problèmes ou des allusions à son nom à consonance arabe. Dans ce cas, le conseiller estime s'être engagé envers l'entreprise et considère que Nadia doit déjà être contente d'être embauchée. L'embauche devient ici une faveur, faite à un conseiller d'un organisme de formation, « malgré » les origines de l'étudiante qu'il a présentée. Le rapport au travail n'a plus grand-chose à voir avec les compétences ou même les aptitudes personnelles, l'embauche est ici un accès à un monde fermé qui n'a sans doute été possible que grâce au conseiller et à son rôle d'intermédiaire ce que celui-ci ne manque pas de faire savoir à l'intéressée pour la mettre en position de débitrice.

Pour conclure sur ce point, il me semble intéressant de revenir sur le cas de Stéphanie qui semble contredire l'idée que des salariés immergés dans un milieu professionnel n'auraient pas besoin de dispositifs de médiation pour trouver un emploi identique à celui qu'ils occupaient précédemment. La carrière de Stéphanie a commencé dans l'entreprise familiale d'électronique, après un DUT en informatique. C'est son père qui dirigeait l'entreprise, avait créé l'emploi pour elle : elle était chargée de s'assurer que tout fonctionnait en informatique dans l'entreprise. Elle y est restée 10 ans, partie après des conflits personnels et la découverte qu'en fait elle était « doublée ». Elle soupçonne que quelqu'un occupait ses fonctions en réalité. Elle avait le titre, il avait les fonctions. Stéphanie a très mal vécu cette découverte du fait qu'elle n'avait pas été estimée compétente par son propre père, et en arrivait à douter d'elle-même sur ce plan.

La première embauche en CDD dans une grande boîte d'électronique et d'informatique en Midi Pyrénées s'est passée par l'intermédiaire des parents d'élèves (voir plus haut). Mais le CDD n'a pas été renouvelé. Stéphanie avait indiqué dès le départ ne pas avoir forcément toutes les compétences à jour pour ce poste. Après ce CDD elle a fait un bilan de compétences, tenté une reconversion dans les métiers du conseil et finalement opté pour une formation de requalification d'informaticien.

Stéphanie était ou se sentait grillée dans le milieu de l'informatique. La formation lui permettait de dépasser cet obstacle, de le contourner. Elle a pu être embauchée dans une entreprise avec laquelle elle était en contact à l'époque de son poste sur Paris :

> *Elle avait en fait contacté cette structure, cliente de l'entreprise familiale dans laquelle elle avait travaillé dix ans. Faute de réponse à un CV, elle s'était présentée directement, avait rencontré le directeur qui l'avait ensuite recontactée pour ce stage, puis lui avait proposé un emploi. Là encore, elle avait annoncé en entretien qu'elle ne maîtrisait pas le langage utilisé par l'entreprise. Elle a été contente que son CDD se termine en raison de l'ambiance qui régnait dans l'entreprise : tout était régenté par le patron jusqu'aux minutes de pause et à l'heure de remplissage de la cafetière par une personne désignée, aucune souplesse n'était possible, la paranoïa était de mise. Deux démissions sont mentionnées par Stéphanie comme preuves de cette ambiance.*

Stéphanie a par la suite continué à chercher un emploi dans l'informatique par l'intermédiaire de la conseillère qui l'avait accompagnée depuis ce stage de requalification. Le poste suivant a également nécessité un appui de la conseillère comme nous l'avons vu plus haut. Mais après ce CDD, elle a répondu à des offres directement sur le site de l'ANPE et été retenue directement, sans intermédiaire. Son expérience récente et positive suffisait comme argument validant ses compétences, le passé dans l'entreprise familiale, la perte de compétences avaient été effacés par les expériences récentes.

Le cas de Stéphanie permet de comprendre qu'il ne suffit pas d'avoir le réseau

professionnel « sous la main », de le connaître, voire d'être en capacité de l'activer ce qui était son cas par les nombreuses missions qu'elle avait réalisées dans la région. Il faut encore que ce réseau fonctionne de manière positive. Stéphanie avait l'impression que ce n'était pas le cas tout comme elle avait l'impression de ne pas être suffisamment à jour en termes de compétences informatiques ce qui s'est révélé exact au cours du bilan professionnel. Elle ne pouvait activer ce réseau de manière positive. Et on ne lui faisait pas passer d'information sur des postes vacants. Ses impressions la conduisaient aussi à ne pas forcément continuer à fréquenter d'anciens collègues et limitaient ainsi les occasions de transmission d'information à la fois sur les postes mais aussi de mise à jour de ses connaissances.

Dans son cas, les dispositifs de médiation (ANPE et organisme de formation) ont permis de faire un pontage, de rétablir une circulation d'information positive avec le milieu professionnel dont fait partie Stéphanie.

Ce qui est en jeu c'est la construction d'une relation de confiance. L'embauche est une relation de confiance qui s'appuie sur un certain nombre d'éléments extérieurs comme le fait de passer par un tiers digne de confiance pour trouver la bonne personne ou d'écouter la recommandation de ce tiers. Le travail d'intermédiaire du marché du travail consiste essentiellement à donner suffisamment confiance aux deux parties pour qu'elles s'engagent dans la relation. Cette confiance s'appuie sur les trois piliers décrits par Papilloud : la réciprocité, le sacrifice et la durée.

Les notions de sacrifice et de réciprocité se retrouvent dans le classique don-contre-don présent dans l'intervention d'une relation professionnelle ou personnelle dans une embauche mais aussi dans le travail d'un conseiller d'un dispositif de médiation. Dans l'exemple de la comptable citée plus haut, l'employeur a intérêt à ce que la conseillère s'engage pour rechercher un candidat qu'il a du mal à trouver, la conseillère a intérêt à ce que la personne qu'elle accompagne trouve un emploi. L'intérêt est réciproque, mais chaque partie s'engage, se « sacrifie » dans

la relation, engage une partie d'elle-même sous forme de réputation personnelle ou professionnelle par exemple. Cet engagement n'est pas uniquement personnel, il est collectif. Le groupe dont font partie les individus en relation joue un rôle important. Ainsi la conseillère s'engage-t-elle au nom du dispositif qui l'emploie mais surtout sous le regard de ses collègues. Si elle rend service à un salarié suivi par un autre conseiller en intervenant pour défendre sa candidature, elle ne le fait pas dans le cadre d'un rendu mécanique de service mais au nom d'un engagement du collectif dans le sacrifice fait par l'entrée en relation. Ceci n'est possible qu'en présence d'une notion de durée, explique Papilloud. L'idée que les uns et les autres vont continuer à travailler ensemble, peuvent être amenés à se recroiser existe participe selon Papilloud à la création de la relation. La durée de la relation entre les deux partenaires rend délicate une tromperie ou un jeu de dupe.

L'embauche est une relation sociale étayée par d'autres relations sociales professionnelles ou personnelles, celles de l'employeur comme celles de l'employé. Quand ces relations font défaut ou ne sont pas mobilisables, les ressources de médiation peuvent constituer un premier moyen de pallier l'absence. Les dispositifs à travers les conseillers qu'ils emploient vont intervenir comme prothèses de relations sociales ce qui explique qu'ils soient plus efficaces quand leur fonctionnement s'appuie sur un réseau social que sur des dispositifs techniques aussi élaborés soient-ils.

4.3 Des accès à l'emploi différents ?

Les salariés en immersion dans un milieu professionnel ont donc toutes les chances de trouver un emploi directement par leurs relations y compris sans avoir fait de démarches formelles de recherche. Cette affirmation pourrait simplement confirmer l'affirmation de Granovetter de la force des liens faibles, sachant qu'il qualifiait les relations professionnelles de liens faibles. Cette partie sera consacrée au questionnement de la fameuse démonstration de Granovetter à partir des éléments collectés sur le terrain et analysés. Dans un deuxième temps, un retour sur les spécificités du retour à l'emploi de certains salariés et de l'embauche de certains employeurs permettra de vérifier si les hypothèses formulées fournissent des clés de compréhensions supplémentaires.

4.3.1 Quelques questions sur la force des liens faibles

La démonstration de la force des liens faibles est faite par Granovetter en 7 temps dans l'article du même nom paru pour la première fois en 1973 dans l'American Journal of Sociology et publié en France dans « le marché autrement » (Granovetter 2000), puis dans « sociologie économique » (Granovetter 2008). Les étapes du raisonnement tiennent en 7 points que je vais reprendre puis questionner.

Temps 1 : La définition

« *La force d'un lien interpersonnel est une combinaison probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien* » (Granovetter 2008:46). En note en bas de page 47, Granovetter précise: « *on suppose par hypothèse dans ce texte que les liens sont positifs et symétriques* ».

Temps 2 : postulat, hypothèse de travail :

« *Afin d'établir une relation entre des liens dyadiques et des structures plus grandes, on adopte l'hypothèse suivante : plus le lien entre A et B est fort, plus la proportion d'individus de S avec qui ils sont tous les deux liés – c'est-à-dire unis par un lien faible ou fort – est grande* ». (p47) (…) ce qui se justifie en premier lieu par le temps passé ensemble : plus A passe de temps avec B, plus il en passe avec C, plus il est probable que B et C se rencontrent.

Le principe de similarité renforce le premier, ainsi que la théorie de la dissonance cognitive (cognitive balance) qui fait que « *si les liens A-B et A-C sont forts et si B et C connaissent leur existence réciproque, seul un lien positif entre eux éviterait une « tension psychologique* » *correspondant au fait que C désire mettre en harmonie ses propres sentiments avec ceux de son ami, A, comme B avec ceux de son ami A. En revanche, lorsque les liens sont faibles, cette tension joue un rôle psychologique moins important* »(Granovetter 2008:48).

Temps 3 : la triade interdite

« *La triade qui a la probabilité la plus faible d'apparaître est celle dans laquelle d'une part A et B sont fortement liés, d'autre part A possède un autre lien fort, avec un ami C, mais où, cependant, le lien entre C et B est absent* » (Granovetter 2008:50). « *Pour étudier les conséquences de cette proposition, nous la considérerons par la suite, dans sa version la plus forte : nous supposerons en effet qu'une triade de ce type ne se produit jamais* ».

Temps 4 : un lien fort n'est jamais un pont

Les conséquences : « *pour comprendre ce que signifie l'absence de cette triade, on peut utiliser le concept de « pont » défini de la manière suivante : un pont est une ligne dans un réseau, qui constitue le seul chemin possible reliant deux points* » d'où un rôle important dans les phénomènes de diffusion. Si la triade est interdite «*un lien fort n'est jamais un pont* ». «*Les ponts sont toujours des liens*

faibles ». «*Même si dans les réseaux de grande taille, il est très peu probable qu'un lien particulier constitue le seul chemin réunissant deux individus : on peut définir localement la notion de pont*». Le pont est parfois le chemin le plus court, donc permettant une transmission alors qu'un chemin plus long engendre des coûts et des distorsions plus importants.

Temps 5 : Une information passe plus vite par un lien faible

« *Supposons à présent que l'on accepte la proposition de Davis selon laquelle « pour presque tous les types de flux interpersonnels, la probabilité que « quoi que ce soit » passe d'un individu i à un individu j est (a) directement proportionnelle au nombre de chemins totalement positifs (c'est-à-dire intégralement constitués de relations d'amitiés) reliant i et j ; et (b) inversement proportionnelle à la longueur de ces chemins*» (Davis 1969 p 549). En note de bas de page, Granovetter estime qu'il s'agit d'une proposition vraisemblable mais nullement évidente.

«*L'importance des liens faibles proviendrait alors du fait que ceux qui sont des ponts locaux créent des chemins à la fois plus nombreux et plus courts*» (…) «*Intuitivement cela signifie qu'un message – quel qu'il soit – peut atteindre un plus grand nombre de personnes et parcourir une distance sociale plus importante quand il passe par des liens faibles que lorsque ceux-ci sont forts*». p53

Temps 6 : type de liens et influence sur ou du réseau

Granovetter s'intéresse aux «*travaux qui tentent d'analyser l'influence qu'exercent les réseaux sociaux dans lesquels les individus sont encastrés sur le comportement de ces derniers*». Certains ont mis en évidence les moyens par lesquels le réseau d'un individu modèle et contraint son comportement (1), d'autres à l'inverse sur les façons dont des individus peuvent manipuler ces réseaux afin d'atteindre des buts particuliers (2), en supposant en général que ces deux points sont liés aux caractéristiques de la structure du réseau de l'individu, notamment la densité, qui peut être différente suivant les parties du réseau.

Ce qui amène à la question de savoir si le réseau d'un individu est composé uniquement des personnes avec lesquelles il est en contact direct ou également des relations de ses relations. Pour les premiers types de travaux, c'est plutôt le cas 1, pour les autres le cas 2. (p 61)

Granovetter estime qu'en divisant le réseau des individus entre liens faibles et liens forts qui ne sont pas des ponts d'un côté et liens faibles remplissant cette fonction de l'autre, on peut analyser les deux types de questions : d'une part, les liens unissant l'individu à des individus qui non seulement se connaissent entre eux, mais qui en outre n'ont eux mêmes que peu de contacts avec des personnes qui n'ont pas de relation avec l'individu central lui-même, d'autre part, les individus qui n'ont pas de contacts entre eux et ont eux-mêmes des contacts qui n'ont pas de relations avec l'individu central.

« Pour atteindre des contacts indirects, un individu doit passer par les liens de ce secteur « faible » essentiel pour la manipulation du réseau par l'individu.

« *Moins un individu a de contacts indirects, plus sa connaissance du monde situé au-delà de son cercle d'amis sera déterminé par ce dernier* » et moins il pourra être atteints par des idées, influences, ou informations socialement distantes.

Temps 7 : Les liens faibles donnent plus accès à des informations sur les emplois

En se basant sur l'enquête menée pour «*Getting a job*», il estime que les liens faibles, c'est-à-dire en l'occurrence avec des personnes vues rarement ou occasionnellement, donnent accès à des emplois qui satisfont plus les salariés, et dans lesquels ils ont plus tendance à rester.

4.3.2 ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

A propos de la fréquence

Dans mon enquête, les personnes qui ont été embauchées par relations voyaient en général ce contact fréquemment (49 %) ou occasionnellement (34 %) alors que Granovetter notait 16,7% de contacts fréquents, 55,6% occasionnels et 27,8% rares. Il s'agit d'un indicateur reconstruit à partir des séquences d'entretiens et des précisions fournies par le questionnaire (intermédiaire, occasions, récit détaillé). Le tableau 4.15 précise la répartition suivant le type de relations.

Tableau 4.15: Fréquence et type de relations

Type de relations	Fréquence des relations			
	Rare	Occasionnel	Fréquent	Total
Personnelle	2%	33%	65%	100%
	-3,6	-,3	2,9	
Professionnelle	31%	36%	33%	100%
	3,6	,3	-2,9	
Total	17%	34%	49%	100%

Légende : Fréquence des relations et type de relations . Khi deux = 14,977 ddl = 2 sy = 0,001 n= 85. Lecture : 2 % des relations personnelles sont vues rarement par les enquêtés.

Tout d'abord ce tableau permet de voir que les relations personnelles mobilisées pour l'accès à l'emploi ne sont presque jamais celles qui donnent lieu à des interactions rares, contrairement aux relations professionnelles. Cela signifie qu'il s'agit plutôt de proches habitant dans la proximité du salarié, ce qui permet ce type d'interactions, donc probablement de « liens forts locaux » (Grossetti 2006:83-90).

Les séquences étudiées ne permettent pas d'associer mécaniquement relations personnelles et fréquentes ou professionnelles et rares même s'il y a bien sûr une corrélation. Les liens personnels ne sont pas forcément plus fréquents que les liens professionnels, même quand ils peuvent être qualifiés de forts au sens de Grano-

vetter (intensité émotionnelle, intimité et confiance mutuelle, services réciproques). Et il est courant que des liens professionnels impliquent une fréquence élevée de relations sans être pour autant des liens forts si ne se développent pas également des échanges personnels, une confiance mutuelle et une intensité émotionnelle. Postuler que les liens professionnels sont faibles et les liens personnels forts en ayant comme indicateur la fréquence des relations introduit tout de suite un biais.

Les liens professionnels peuvent être forts : en fréquence (heures passées quotidiennement ensemble), en intensité émotionnelle, en services réciproques et en intimité (confiance mutuelle). Quand ils sont forts, il est probable qu'ils deviennent aussi amicaux mais pas forcément.

Cela pose aussi la question de la permanence de la force des liens. Des liens peuvent avoir été forts (travail en commun intensif sur un chantier qui amène des salariés à se voir de manière intense pendant quelques semaines, à partager beaucoup, à se rendre de nombreux services, à se confier mais qui s'arrête) et cela peut servir de socle à des liens plus facilement réactivables si une occasion se présente.

Tableau 4.16: Fréquence des relations et contexte de mobilisation.

Contexte de mobilisation	Fréquence des relations			
	Rare	Occasionnel	Fréquent	Total
Amical	0%	60%	40%	100%
Études	75%	0%	25%	100%
Famille	0%	22%	78%	100%
Travail	21%	50%	*29%	100%
Vie sociale autre	33%	22%	44%	100%
Total	16%	35%	50%	100%

*Légende : Khi deux = 32,470 ddl = 8 sy = 0,000 – Lecture : *29% des relations issues d'un contexte de travail sont vues fréquemment.*

Quand les personnes qui ont permis l'accès à l'emploi sont vues à l'occasion d'échanges amicaux ou dans le cadre de la famille, il n'y a pas de cas dans mon échantillon de fréquentation rare. Les personnes rencontrées dans le cadre amical le sont plutôt occasionnellement (60%) alors que celles qui le sont dans le cadre de la famille le sont plutôt fréquemment (78 %). Les personnes qui ont été rencontrées dans le cadre du travail se répartissent entre celles qui sont vues rarement (21 %), occasionnellement (50%) et fréquemment (29 %). La définition de fréquence reprise est celle de Granovetter : fréquent au moins deux fois par semaine, occasionnellement au moins deux fois par an et moins de deux fois par semaine, rarement une fois par an ou moins.

La question de la fréquence pose un autre problème : il n'y a pas forcément de régularité d'une relation, de fréquence. Un exemple illustrera cette question. Stéphane avait rencontré un employeur, patron d'un magasin de matériaux de construction biologiques avec lequel il a eu plusieurs échanges téléphoniques ou physiques. L'embauche était souhaitée par les deux parties mais une fois le calcul fait par le comptable, il est apparu que c'était trop risqué. Cet employeur a alors proposé à Stéphane de prendre contact avec un de ses collègues, (qui détient des parts dans son magasin) ayant ouvert plus tôt, en alimentaire et qui pouvait être intéressé. Ce qui s'est avéré exact, sans d'ailleurs que Stéphane ne précise qu'il venait de la part du premier employeur.

Dans ce cas précis, on a bien une relation qui donne une information sur une possibilité d'embauche. Mais il est peu probable que cette relation se renouvelle. Si les deux personnes se rencontrent, elles vont se reconnaître, échanger sur leurs parcours respectifs. Elles ont sympathisé, ont fait des projets ensemble, elles se sont vues plusieurs fois en quelques jours mais il est difficile de définir une fréquence. Pourtant, si l'employeur A cherche un salarié sur le même poste, il pourrait penser à Stéphane, de la même manière que celui-ci pourrait le recontacter s'il voulait trouver un nouveau poste, sachant que désormais son magasin fonctionne

bien.

La fréquence d'une relation est donc une notion délicate à manier et qui n'induit pas forcément de force du lien. Granovetter déduit de la fréquence le fait de passer du temps ensemble ce qui constitue le point 2 du raisonnement présenté dans l'article sur les liens faibles (voir plus haut). Il affirme lui-même qu'il s'agit surtout d'une hypothèse de travail, hypothèse construite pour la suite de son raisonnement.

Sur ce point, il me semble pourtant que c'est plus le fait de se rencontrer fréquemment qui augmente la probabilité que deux personnes connues par A soient en relation que le fait de passer beaucoup de temps ensemble. La notion de fréquence reste donc la plus intéressante, même si l'on ne peut en déduire la force du lien.

L'engagement

Quel est l'intérêt de classer les liens entre forts et faibles pour la démonstration ? Derrière cette notion se trouve celle d'engagement. Granovetter postule que les personnes avec lesquelles on a des les liens forts seraient plus susceptibles de s'engager dans le fait d'aider quelqu'un à trouver un emploi mais qu'elles ne le font pas parce qu'ils n'ont pas accès aux informations qui font défaut au postulant. Dans un commentaire page 53, il explique d'ailleurs que parmi ses enquêtés, ceux qui ont non seulement bénéficié d'une information mais aussi d'un appui (put a good word) sont plus fréquents parmi les contacts rares (100%) ou occasionnels (89,7%) que fréquents (66,7%), sachant que la répartition totale est respectivement de 27,8% (rares), 55,6% (occasionnels) et 16,7% (fréquents).

Dans mon échantillon, je ne retrouve pas cette corrélation et les chiffres sont plutôt inversés (voir tableau 4.17).

« *This is a clear indication of the primacy of structure over motivation* », es-

time Granovetter (1995:54). Les amis proches seraient peut-être plus disposés à user de leur influence que les connaissances mais ils sont simplement moins souvent en position de le faire.

Tableau 4.17: Fréquence des relations avec les intermédiaires et part de celles qui ont aussi appuyé la candidature

Enquêtes	Fréquence	Souvent*	Occasionnel	Rare	Total
Granovetter p 53 N = 53 p = 0,04	**Total**	16,70%	55,60%	27,80%	100,00%
	Dont appui	*66,70%*	*89,70%*	*100,00%*	
Enquête NC regard salarié N=85 p= 0,094	**Total**	49%	34%	17%	100,00%
	dont appui	*64%*	*69%*	*36%*	

*Légende : khi deux = 4,733, ddl = 2 sy = 0,094. Lecture : *Quand les salariés ont été embauchés par relations, et qu'ils voyaient la personne souvent, celle-ci a fourni un appui dans 66,70 des cas de l'enquête de Granovetter, 64 % de mon enquête.*

Il me semble au contraire que l'importance des contacts fréquents ou occasionnels dans mon enquête pourrait être un indicateur de l'importance des occasions de rencontre. Les relations décrites comme ayant permis l'accès à l'emploi sont rarement mobilisées de manière intentionnelle et spécifique mais plutôt à l'occasion de rencontres, d'échanges.

La transmission d'information

L'angle de réflexion de Granovetter sur la longueur des chaînes est celui de la transmission d'information. Il explique notamment page 56 que les chaînes longues correspondent à des moyens formels, ne serait-ce que par la probabilité que l'information soit entendue par un plus grand nombre de personnes, reprenant l'exemple de la rumeur : « *comme dans le cas des rumeurs qui circulent à travers des chaînes longues, peu importe par qui j'entends parler de la rumeur à partir du moment où elle est tellement largement diffusée que je suis susceptible de l'entendre d'autres personnes même si je ne l'entends pas de cette personne-là* ».

Certes si toute une classe de BTS de secrétariat médical sait par un des enseignants que le médecin du quartier recrute, l'information a moins de valeur relative que si une seule des élèves l'apprend et se présente puisque les élèves se retrouvent en concurrence. Mais en terme d'embauche, il n'est pas forcément évident que le fait d'avoir moins de candidatures soit un atout pour l'employeur.

La métaphore de la rumeur s'appuie sur l'idée que plus une chaîne relationnelle est longue, plus il y a d'individus susceptibles d'avoir eu l'information, Granovetter postulant que chaque intermédiaire transmet l'information à un même nombre d'individus. On aurait donc une progression exponentielle.

Mais l'information sur un poste vacant n'est pas de même nature qu'une rumeur pour plusieurs raisons. Les rumeurs se basent en général sur des thèmes susceptibles d'intriguer, de questionner ou de faire peur à un grand nombre de personnes. L'idée qu'un poste de secrétaire est disponible chez un médecin ne va finalement retenir l'attention que de personnes cherchant ce type d'emploi ou connaissant des personnes susceptibles d'être intéressées. Si le médecin parle à une dizaine de personnes de sa recherche d'une secrétaire, même si chacune d'elle s'efforce de relayer l'information « pour lui rendre service », elles ne connaissent que peu de secrétaires. Si il évoque la question avec une personne qui connaît un enseignant en BTS, celui-ci est susceptible de faire passer l'information à tous ses élèves, soit une trentaine. Les autres vont en parler à deux ou trois personnes maximum qui elles mêmes penseront peut-être à le dire à deux ou trois personnes également. En supposant que tous les intermédiaires relaient l'information, on obtient donc un total bien inférieur à une exponentielle. Mais l'autre différence avec une rumeur réside dans le fait que les intermédiaires vont en parler à l'occasion, quand ils vont croiser les personnes susceptibles d'être intéressées, et ne vont prendre la peine de les contacter exprès que s'il s'agit de gens assez proches ou que la sollicitation de leur informateur soit pressante. Entretemps, le poste pourra être pourvu car le temps est un facteur important pour expliquer la rareté des

chaînes longues dans la transmission d'information sur l'emploi ou les disponibilités. Il ne s'agit pas d'informations stables mais la plupart du temps très éphémères, du moins quand il s'agit de postes vacants. En revanche, les échanges à propos de la manière dont un proche a été embauché comme secrétaire chez un médecin ou autre peuvent avoir lieu bien après l'embauche des personnes concernées et venir donner l'idée des démarches à faire, de possibilités d'emploi.

Dans les entretiens réalisés avec des salariés et dans le questionnaire, la question de la transmission d'information sur des postes vacants a été systématiquement posée. La plupart des salariés ont déjà informé des tiers sur des postes vacants, et cela a pu conduire à des embauches, notamment quand il y a eu un appui de leur part.

Ainsi Xantia, embauchée au magasin, a suggéré la candidature d'un de ses anciens collègues qui a été recruté. Lui-même a ensuite proposé celle d'un de ses amis, avec succès. Piotr se rappelle avoir appuyer la candidature d'une de ses anciennes collègues pour un poste saisonnier qu'il avait tenu l'année précédente et qu'il ne pouvait plus occuper à partir du moment où il était recruté ailleurs en CDI. C'est d'ailleurs comme cela qu'il avait été lui même recruté sur ce CDD.

Mais les enquêtés évoquent la transmission d'information à des personnes ciblées, soit parce qu'elles les savent en recherche à ce moment là, soit parce qu'elles les ont croisées à cette période « *une jeune fille qui avait fait un stage chez Parashop et qu'elle avait recroisée dans la rue par hasard. (entretien avec Xantia)*.

Xantia avait aussi « *parfois mentionné à des personnes se plaignant de leur poste « ah ben tiens, à F., on recrute. Parce qu'en fait, il y a tellement de turn-over. C'est quand même assez difficile comme travail. Mais je le disais plus sur le ton de la plaisanterie, je savais très bien que la personne n'allait pas postuler ».* En l'occurrence, le fait que l'entreprise recrute est mentionné comme preuve de la

difficulté vécue par Xantia, et pour inciter les amis à relativiser leur propre situation. Il ne s'agit pas forcément d'une information destinée à être utilisée pour une candidature mais en revanche cela peut prendre l'allure d'une rumeur, faisant savoir au plus grand nombre que les conditions de travail dans cette entreprise sont tellement mauvaises qu'ils ont du mal à recruter...

Si l'on revient à l'exemple de la classe de BTS en secrétariat médical, même une chaîne relationnelle longue ne conduit pas à une probabilité plus forte d'en avoir entendu parler par ailleurs. En revanche, une chaîne longue est rare car il est peu probable que l'information soit répétée à un grand nombre de personnes et dans un temps relativement court.

Côté employeur, le fait que toute la classe soit au courant pourrait conduire l'employeur à recevoir un grand nombre de candidatures équivalentes et à ne pas forcément gagner du temps à les traiter. La pré sélection par l'enseignant de quelques élèves intéressées donnera plus de poids à leur candidature, surtout si il se met en rapport avec le médecin et les appuie d' informations complémentaires.

A défaut, il choisira la personne qui aura rappelé, sera passée, qu'il connaîtra par ailleurs, qui lui sera recommandée...

Par ailleurs, en terme d'emploi, l'hypothèse d'une déperdition d'information au cours de chaînes longues ne me paraît pas plus sûre que celle d'une augmentation. Au fur et à mesure que l'information circule elle peut s'enrichir de données complémentaires comme l'illustre le cas d'Abel, déjà exposé en détail en partie 4.2. Paul, chercheur, a entendu parler d'un projet à l'institut d'informatique. Il rencontre François, enseignant, qui lui parle d'Abel, étudiant à la recherche d'un financement de thèse. Ils échangent sur les possibilités. François en parle à Dominique, le directeur de thèse potentiel d'Abel, qui précise encore l'idée et y ajoute le contenu méthodologique avant d'en parler à celui-ci.

L'information brute n'aurait pas été utile à Abel qui n'aurait pas su la transfor-

mer en un projet de recherche. Dans ce cas, on pourrait objecter qu'il ne s'agit pas d'une chaîne linéaire comme celles qui ont été étudiées par Milgram (1969) mais d'un réseau complexe.

Les exemples cités dans l'ouvrage de Granovetter peuvent aussi être interprétés différemment. Ainsi le cas 10 (1995:60) Norman H. est recruté par une université ayant reçu des fonds pour recruter. A l'occasion d'une visite d'un représentant de la fondation, les responsables de l'université lui ont demandé s'ils pouvaient suggérer des candidats potentiels. Il leur a suggéré de contacter un de ses connaissances qui était le responsable du département économie de l'université, qui serait en relation avec des jeunes candidats, ce qu'ils ont fait. Le responsable en question a recommandé un étudiant Norman H. sur un des postes disponibles (1995:60).

Le fait que des intermédiaires soient intervenus, ici l'enseignant et le directeur du département change la manière de voir des deux personnes qui vont entrer en contact. Les responsables de l'université ne connaissaient pas ce département, n'en avaient pas eu l'idée même si potentiellement ils pouvaient avoir ses coordonnées sur un annuaire professionnel par exemple, le représentant de la fondation leur en parle, leur vante ses mérites et indique que le directeur du département sera à même de les mettre en contact avec des étudiants qualifiés. Le directeur ne fait pas forcément passer l'information à tous les étudiants mais va choisir celui qui est le plus proche du poste, qui est disponible, peut-être aussi celui qu'il croisera justement ce jour-là et qui lui indiquera qu'il est à la recherche d'un poste. Il va lui expliquer de quoi il retourne ce qui facilite la candidature. Admettons que le candidat ait eu l'idée d'envoyer une candidature à toutes les universités du secteur : l'employeur n'ayant pas été mis au courant des activités du laboratoire n'aurait peut-être pas accordé le même crédit à sa candidature, il n'aurait pas forcément donné les bons arguments, ne serait pas tombé au bon moment. L'information transmise s'est enrichie dans les deux sens et a changé la manière de voir des deux parties, notamment en apportant des garanties mutuelles mais aussi en étant

traduite, construite pour devenir intéressante pour l'interlocuteur.

En fait, il me semble que Granovetter applique à la transmission d'information une métaphore physique (eau, électricité) qui n'est pas forcément celle que je retiendrais. Dans les réseaux humains, les informations circulent dans les deux sens, s'enrichissent ou se transforment en passant par des intermédiaires, ce qui est parfois nécessaire pour qu'elles soient accessibles, audibles mais qui peut constituer également des freins, des facteurs d'exclusion.

La question de ce qui passe dans le lien est importante. Dans les entretiens avec les salariés et dans le questionnaire, la part de la transmission d'information sur une vacance de poste ou un contact est importante (19 %) mais elle reste plus faible que celle de l'appui à la candidature (51 %), modalité qui recouvre le fait de transmettre une candidature ou d'intervenir pour la recommander, ce qui est aussi aussi de la transmission d'information mais dans l'autre sens et avec un engagement de l'intermédiaire plus important. La part des relations intervenues directement pour un recrutement est faible (20 %), sauf quand il y a eu un lien direct entre l'employeur et le recruté.

La satisfaction : une notion relative ?

La satisfaction par rapport au poste obtenu n'est corrélée à aucune des autres variables. Il ne semble pas dans notre échantillon que le fait d'avoir trouvé un emploi par un moyen ou un autre ait une conséquence sur le type d'emploi trouvé, tel qu'il est estimé par le salarié. Ce qui confirme le peu de vérification possible à partir de l'enquête INSEE. En croisant la variable COMSAL 3 (regroupement de modalités sur les modes d'accès à l'emploi) et les variables dont on peut déduire une insatisfaction par rapport au poste obtenu (SOUA = souhait de trouver un emploi, insatisfaction par rapport au nombre d'heures, non choix du temps partiel), aucune corrélation ne s'avère significative.

Cela peut aussi s'expliquer par la relativité de la précarité telle que l'explique

Danielle Linhart (2009). Par exemple, Madame V. ne se plaint pas de son emploi à temps partiel au SMIC dans la mesure où elle s'attend à trouver ce type d'emploi, et qu'elle va s'intéresser aux conditions de travail (horaires, localisation, etc.). Mais objectivement ses conditions de travail, sa rémunération, son temps de travail, la pénibilité du poste pourraient conduire à classer son emploi dans une catégorie non satisfaisante. Les éléments pris en compte par Granovetter pour estimer la satisfaction des salariés sont leurs déclarations et la catégorie de revenu, or ce dernier point conduirait à considérer le poste de Madame V. comme insatisfaisant

Quand les personnes interrogées ne sont pas satisfaites, elles s'expriment en général sur les conditions de travail. Ainsi Wendy parle du turn-over dans une grande surface de jardinage qui l'obligeait à former tout le temps des nouvelles collègues, des changements permanents et brutaux d'organisation. Xantia évoque des tensions avec sa direction et des refus d'assouplissement des congés et horaires de travail pour lui permettre de faire une formation en cours du soir. Jean Louis évoque la précarité des missions en intérim, la succession des jobs. Fabrice évoque une embauche dans un magasin alimentaire, trouvée alors qu'il n'avait plus d'espoir dans son métier, la librairie, embauche qui aurait mal tourné « on ne pouvait pas s'entendre ». Un autre parle d'un employeur ivre mort, qui a fait couler l'entreprise.

Dans le questionnaire la question sur la satisfaction comportait trois volets : le salaire, les conditions de travail et le poste. Il n'y a pas non plus de corrélation entre ces volets et l'accès à l'emploi. L'enquête menée ne permet donc pas d'indiquer que les postes trouvés par un moyen ou un autre sont plus satisfaisants pour les salariés.

La question du temps revient aussi dans ce débat au sens où un poste peut être satisfaisant au moment de l'embauche et se révéler difficile à tenir par la suite. Ainsi Stéphanie que nous avons vue plus haut, était enthousiasmée par l'entreprise dans laquelle elle avait été embauchée par l'intermédiaire de sa conseillère. Elle

parlait d'un éblouissement au cours du premier entretien. Mais après quelques mois, elle a trouvé que les habitudes sympathiques comme le tour de rôle pour apporter les croissants ou faire le café lui pesaient car elles étaient des obligations, des contraintes. Elle ne jugeait plus ce poste satisfaisant quand je l'ai revue pour qu'elle me raconte son emploi suivant.

Le poids du chômage et du contexte économique et politique

Autre question qui ne se posait pas au moment de l'enquête de Granovetter, le poids du chômage dans la possibilité de se déclarer satisfait ou insatisfait. Cela ouvre le débat sur la question du lien entre mécanismes d'accès à l'emploi et sentiment de précarisation des salariés.

Certains sociologues comme Danielle Linhart ont étudié les modes d'organisation internes aux entreprises, leur évolution, la manière dont sont gérées, voire instrumentalisées les innovations dans des grandes structures pour expliquer la dégradation du travail Linhart 2009).

Il me semble que la manière dont se déroulent les embauches participe à ce sentiment de précarité, d'insécurité, à la fragilisation des individus. La suggestion permanente d'un marché du travail en régression, de conditions de travail se dégradant, de difficultés d'accès à l'emploi pour tous contribue à l'idée qu'il vaut mieux se satisfaire de ce que l'on a. Les discours sur le chômage de tous, y compris des plus diplômés renforce aussi ce sentiment.

Les ouvrières d'une grande usine d'embouteillage d'eau rencontrées par Danielle Linhart décrivent leur peur de leurs concurrents, les intérimaires, qu'elles accusent de mettre en panne les machines pour montrer leur incapacité à les réparer et se faire embaucher à leur place. Les conditions de travail dans cette usine sont sans doute objectivement difficiles et les salaires peu élevés, mais la peur de perdre son emploi, l'image d'un marché du travail fermé, fait craindre toutes les manœuvres possibles par les concurrents pour se faire embaucher. L'exemple ex-

trême est le film « Le couperet » où un homme supprime ses concurrents à un poste pour être sûr d'être embauché (Costa-Gavras 2005).

La tension à l'embauche est une des caractéristiques du travail aujourd'hui en France. Pourtant elle ne s'appuie que partiellement sur des éléments exacts. Comme indiqué en partie 1, le chômage ne touche pas de manière égale tous les salariés. Les différences suivant les qualifications, le genre. L'ancienneté en poste avait tendance à augmenter avant la crise de 2008. Et la plupart des salariés ne connaîtront pas ou très peu le chômage. Mais l'idée qu'il soit possible existe. Et surtout, l'idée qu'il est difficile d'en sortir, et donc qu'il ne faut pas y entrer.

Les modes de sélection des candidats évoluent avec le temps et la tension du marché du travail. L'entretien d'embauche est devenu quasiment systématique alors que ce n'était pas forcément le cas il y une vingtaine d'années. L'idée que le fait de trouver un emploi est quelque chose de complexe, nécessitant un fort investissement personnel en temps, en énergie, voire des compétences ou des relations est une idée fort répandue, écrite dans les manuels évoqués plus haut. Dans ces conditions, il paraît téméraire de démissionner d'un emploi sans en avoir un autre, de faire savoir à son employeur que l'on souhaite partir, voire d'exprimer une insatisfaction. Montrer que près 4 personnes sur 10 ont changé d'emploi sans en chercher, ce qui est le cas de mes enquêtés, est une manière aussi de proposer une autre vision du marché du travail.

Mais le fait que ce chiffre soit plus élevé que celui de Granovetter pose une question. Tout d'abord se pose celle de la spécificité de son échantillon : des hommes, cols blancs, et surtout ayant changé d'emploi et de ville à la fois. Nous verrons plus loin la question du mode d'accès, du genre et du type d'emploi. Mais le contexte économique peut aussi avoir un rôle important. En période de tension sur le marché du travail, de discours sur l'insécurité de l'emploi, est-ce que les changements ne seraient pas plus faciles quand ils sont proposés, notamment par des relations ? Il n'y a pas de cas dans notre échantillon de salariés qui s'étaient

vus proposer un poste alors qu'ils n'étaient même pas en train de se poser la question de partir. Mais en pratique, cela doit arriver.

Pour pouvoir vérifier cette hypothèse, il faudrait qu'une enquête type INSEE inclue des questions sur les démarches faites avant d'avoir trouvé un emploi et sur la satisfaction, pour l'ensemble des salariés et non pour les seuls chômeurs. Mais il est possible que le discours sécuritaire, fondé ou non, contribue à accentuer l'accès à l'emploi par relations, à l'occasion d'une suggestion ou d'une proposition ou d'une rencontre et non après une démarche construite et longue.

Si l'on reprend le cas de Xantia, elle avait bien fait des démarches « avec des hauts et des bas » mais pas au moment où elle a rencontré pour la première fois son employeur. C'est l'idée qu'un poste était disponible qui va la pousser à prendre la décision de quitter son emploi précédent, décision à laquelle elle réfléchira d'abord longuement.

Le mode d'accès à l'emploi est donc lié au marché du travail au sens des postes disponibles ou non, de leur circulation, à l'information sur ceux-ci mais aussi au discours sur ce marché du travail. Jérôme Gautié notait qu'en période de ralentissement économique, les changements d'emploi étaient moindres (Gautié 2003) ce qui freine aussi l'accès à l'emploi. Il s'agit alors un jeu de chaises musicales où plus personne ne veut jouer tant qu'il n'est pas sûr d'avoir une autre chaise. Cela exclut ceux qui n'ont pas commencé à jouer, notamment les jeunes, les femmes arrivant sur le marché du travail, mais cela rend également encore moins accessibles les postes intéressants dans une branche d'activité.

La recherche d'offres pourrait s'apparenter à une exploration du marché du travail n'engageant pas son auteur et donc ne le mettant pas en danger. Mais nous avons vu au chapitre 3 que les offres visibles le sont surtout quand les employeurs n'ont pas trouvé sans rechercher, c'est-à-dire quand les postes sont difficiles à pourvoir, ou mal payés, ou dans des conditions peu enviables. L'utopie de transpa-

rence du marché du travail qui avait présidé à l'obligation de dépôt des offres existant dans les anciens textes fondant l'ANPE n'a jamais été réalisée. Les obligations de dépôt qui subsistent sont marginales et ne permettent pas forcément d'avoir accès aux coordonnées des entreprises, voire peuvent renforcer l'idée d'une difficulté à trouver un poste intéressant puisque dans ce cas les réponses sont négatives.

Donc la satisfaction par rapport à un poste est liée au contexte socio économique et à la trajectoire personnelle de l'individu. La fréquence des relations est une notion difficile à manier. La force ou la faiblesse des liens sont des notions difficiles dans ces conditions à utiliser. Les chaînes relationnelles ne sont pas de simples tuyaux à informations. Que reste-t-il alors ? Et surtout comment expliquer l'accès à l'emploi, l'importance des relations, le fait qu'il existe malgré tout des dispositifs de médiation ?

S'il s'agissait juste d'information

A la fin de « Getting a Job », Mark Granovetter questionne le phénomène du petit monde et montre la contradiction avec sa théorie (1995:137-138). Même si un système automatique permettait de mettre en contact un employé et un employeur, il existe probablement une chaîne de contacts permettant aux individus de se connecter. Mais les chaînes longues ne fonctionnent pas. Granovetter prend un exemple :

«*Supposons que l'on ait à connaître une chaîne dans laquelle un employeur connaît A qui connaît B qui connaît C qui connaît un candidat potentiel. C donne son appréciation sur le candidat que B fait passer à A avec sa propre appréciation sur la qualification de C pour recommander quelqu'un, et la probabilité qu'il donne une opinion sincère. A la donne à l'employeur avec son évaluation de B. Si ce genre de chaînes étaient longues, le schéma ne serait pas seulement extrêmement impraticable mais finirait aussi par ressembler à ce qui se passe réellement sur le marché du travail – où trouver un emploi par une longue chaîne de contact*

ne permet pas plus d'avoir une recommandation que de rencontrer simplement quelqu'un dans la rue » (texte traduit par mes soins) (1995:137).

Certes l'information peut circuler vers un très grand nombre de personnes mais en termes d'emploi, il semble à Granovetter que cela ne fonctionne pas en raison d'une déperdition de l'information et d'une baisse de sa valeur relative (1995:56).

L'étude du fonctionnement de certains sites comme Viadeo ou LinkedIn pourrait permettre de confirmer ce postulat. Les travaux de Yannick Fondeur ont montré pour l'instant que l'intérêt de ces plateformes était surtout d'augmenter l'accès aux informations sur l'emploi (voir partie 1.2.3) mais que même les réseaux sociaux numériques basés sur des relations et des cooptations ne semblaient pas capables de diffuser les informations « relationnelles » recherchées dans le recrutement, ce qui confirme les travaux de Pascal Lièvre (2008).

Est-ce que ces systèmes peuvent s'apparenter à des chaînes longues au moins au titre de leur manque d'efficacité ? La faible proportion de chaînes de rang supérieur à 2 dans les histoires d'embauche tendrait à le prouver. Avec un questionnement ciblé en entretien, la longueur des chaînes augmente mais elles restent malgré tout courtes. Il me semble pourtant que l'analyse faite d'un risque de déperdition de l'information peut ne pas être la règle. Dans un certain nombre de cas, l'intervention d'intermédiaires permet au contraire la mise en relation avec différentes étapes, et il est possible que ce type de chaînes soient d'autant plus nécessaires que la distance entre le candidat souhaité et le candidat finalement recruté est grande. Les explications de Pascal Lièvre qui montrait que les tentatives de placement par des systèmes informationnels directs n'impliquant pas de relations avec les parties prenantes sont moins efficaces que ceux qui s'appuient sur une transmission relationnelle (Lièvre 2008) permettent de comprendre en partie la maigre efficacité des télécandidatures. Elles peuvent aussi s'appliquer aux chaînes longues à partir du moment où l'on s'intéresse aux cas où les intermédiaires ne font pas que transmettre une information sur un poste vacant ou un candidat disponible mais aussi la

traduire, voire l'adapter.

Nous avons vu plus haut que l'idée de la déperdition d'information au fil d'une chaîne relationnelle pouvait être questionnée. Que reste-t-il dans ce cas et que nous apprend le travail de recherche mené sur le terrain à partir des travaux existants ?

Premier point : l'information sur les postes n'a pas besoin des réseaux pour exister mais en revanche ceux-ci ont une fonction de traduction et d'optimisation de l'information. Ce qui passe par les réseaux ce sont les opportunités, c'est-à-dire les possibles, les moments, les vacances mais aussi bien sûr les précisions sur le contenu, le contexte qui vont permettre aux candidats de se positionner, les convaincre de le faire mais aussi d'améliorer leur candidature ce qui nous ramène à l'étude de Fernandez et Weinberg sur les candidatures reçues par une banque qui s'avèrent plus pertinentes et plus opportunes quand elles ont été suggérées par une relation (Fernandez et Weinberg 1997).

Savoir qu'il existe à Toulouse une grande entreprise d'aéronautique qui emploie des salariés sur des centaines de métiers différents incite sans doute un grand nombre de personnes à faire des candidatures spontanées. Mais, tous les chercheurs d'emploi ne le font pas, même s'ils aimeraient y travailler et puis ce type de recrutement ne fonctionne pas de cette manière.

Les relations interviennent pour tout d'abord pour rendre le réseau potentiel actif. N'importe qui à Toulouse connaît au moins indirectement quelqu'un qui travaille à Airbus ou peut contacter le DRH par l'intermédiaire de son élu. Le réseau potentiel existe, mais il ne fonctionne pas. Parce qu'un réseau de relations sociales n'est pas comme un réseau téléphonique, il ne suffit pas d'envoyer ou de demander une information pour l'obtenir. Il faut ce que j'appelle la capillarité, c'est-à-dire qu'il faut que les liens en question soient activables et activés. Le terme de capillarité désigne en physique « *l'étude des interfaces entre deux liquides non miscibles,*

entre un liquide et l'air ou entre un liquide et une surface. Elle est mise en œuvre lorsque les buvards aspirent l'encre, ou quand les éponges s'imbibent d'eau ».

Le terme de capillarité me semble adapté pour rendre compte d'une idée particulière aux problèmes d'embauche et aux relations. Le réseau existe, sous la forme de liens directs ou par intermédiaires entre les salariés et les employeurs mais l'information n'y circule que sous certaines conditions, de la même manière que l'eau ne va pas forcément circuler dans des surfaces, des milieux, des tubes. Dans le cas de l'eau, les physiciens parlent d'un phénomène de tension superficielle. Dans le cas de l'emploi, on peut noter aussi l'idée de métiers en tension, terme qui désigne les métiers où il y a plus de postes vacants que de candidats au chômage, ce qui est censé rendre plus accessibles les offres d'emploi à des salariés prêts à changer de métier, à se former. Le mot me paraît intéressant même s'il ne s'agit pas uniquement de filer la métaphore. Il est nécessaire pour décrire l'idée que l'existence d'un réseau ne suffit pas pour que circulent des informations, des appuis, ou qu'un tiers recrute quelqu'un qu'il connaît directement ou indirectement. Il faut que les liens qui composent ce réseau soit activables et activés.

Pour que les liens soient activables, il faut être en situation, en position de faire appel à ses relations, notamment ne pas être « grillé » auprès d'elles, se sentir en situation de rendre le service, directement ou dans le cercle commun, de solliciter. Mais il faut surtout qu'ils soient activés, ce qui nécessite une occasion, une opportunité, une rencontre ou alors une sollicitation, et est alors plus compliqué.

Une fois le lien établi pour avoir accès à une information, il ne suffit pas. Il ne suffit pas que je sache qu'un poste de secrétaire est disponible à Airbus pour être embauchée forcément. Envoyer une candidature même à la bonne personne ne fonctionnera que si la candidature correspond parfaitement, ou qu'elle n'est pas en concurrence ou si elle arrive au bon moment, qu'elle est validée. La redondance désigne pour moi le fait qu'un lien seul ne suffit pas, même s'il est actif. Dans de nombreux cas d'embauche, c'est le fait qu'il y ait plusieurs liens et/ou sources d'in-

formations qui va permettre la création de la relation.

Un encastrement dans un réseau de relations sociales collectives va permettre de valider l'information transmise, de lui donner de l'importance, de l'évaluer. Ce réseau de relations sociales est encastré dans des relations entre organisations comme par exemple des collaborations entre un laboratoire et une entreprise industrielle, ou des collaborations entre un donneur d'ordre et son sous-traitant (Grossetti et Bès 2001), ou avec un collectif comme une salariée et ses voisins. C'est l'encastrement dans un collectif de relations qui valide (ou invalide) la candidature, qui engage l'autre à répondre à la demande, à la sollicitation, à la prendre en compte quand la relation dyadique n'est pas suffisante pour le faire.

Les relations sociales sont encastrées dans des collectifs, qui sont garants de la norme, de l'habitude, de la routine, de l'engagement, du temps, de la réciprocité. Ces collectifs peuvent être un milieu professionnel, un groupe d'amis, une famille, une entreprise, une ville, une association.

A ce collectif, participent des dispositifs de médiation d'une manière ou d'une autre. Les liens professionnels noués avec un dispositif et souvent un conseiller, font de celui-ci un pair, et l'intègrent dans une certaine limite, dans le collectif, lui permettant alors de faire le pont avec ceux qui sont à l'extérieur. De la même manière qu'un contact personnel permet à quelqu'un qui n'a pas accès à un milieu professionnel de rentrer en contact avec un employeur, un dispositif de médiation va faire le lien soit par l'intermédiaire d'une offre : ouverture partielle de l'arène, occasion de rentrer en contact qui établit la capillarité du réseau et rend possible la transmission, soit par l'intermédiaire d'un professionnel qui va jouer sur la redondance et sur l'ambiguïté de son statut, à la fois professionnel dans un rôle et acteur social ayant ses propres relations interpersonnelles.

Il faut alors à ce professionnel la capacité d'être à la fois proche de l'employeur et du candidat, d'être entre les deux, interface, intermédiaire, ce qui lui confère

aussi une non existence, si cette situation n'est pas reconnue socialement, par exemple par une rémunération, un coût de transaction.

Le parallèle avec le marché de l'immobilier peut permettre de comprendre cette notion. Sur ce marché, la situation d'intermédiaire du marché est rémunérée, reconnue par ce biais. Les deux parties font appel à un professionnel pour les mettre en relation. Dans le marché de l'emploi cela existe aussi avec les cabinets de recrutement, mais quand c'est un organisme public ou para public qui intervient, la reconnaissance sociale ne fonctionne plus. La fonction de pont n'est alors pas socialement reconnue. Un salarié ne peut payer un intermédiaire pour lui trouver le travail lui correspondant, il a tout juste le droit de payer un coach qui lui dira comment en chercher, exception faite du recours à un cabinet de recrutement par certains cadres. Un employeur peut le faire. Il y a un déséquilibre de fait, une non reconnaissance qui fait des demandeurs les débiteurs de conseillers se sentant coupables de ne pas leur trouver d'emploi, alors qu'eux mêmes se sentent angoissés de ne pas avoir accès librement à ce service.

La gestion du marché du travail participe d'une volonté de maîtrise de la main d'œuvre et de limitation de sa liberté d'action. Dans ce domaine, les systèmes de recrutement gérés par des syndicats ont constitué une réponse, une forme de réappropriation du bien travail. Mais elle excluait ceux qui n'étaient pas dans le syndicat. Il est intéressant de noter la faiblesse de ce type de dispositifs en France, l'absence d'initiatives dans le domaine, voire de revendications.

Reprenons le raisonnement. Comment fonctionnent l'embauche ? Comment les relations sont-elles au cœur de l'embauche ? Parce que c'est une relation sociale qui est encastrée dans d'autres relations, notamment professionnelles et que les relations sociales se nouent dans la société. Pour se nouer, cette relation doit donc être encastrée dans un réseau de relations qui vont permettre d'accéder à l'information sur les postes disponibles, de postuler, à un employeur de faire savoir qu'il cherche du personnel, de trouver les candidats libres. Pour que ce réseau

fasse passer ces informations, il faut des occasions au cours desquelles les personnes peuvent échanger à ce sujet, ces occasions étant essentiellement fournies par l'appartenance à des cercles communs (entreprise, ou chantier par exemple, famille, activités associatives). Mais pour que l'information soit transmise, il faut aussi que les individus qui en sont détenteurs estiment qu'elle peut intéresser les deux parties.

C'est aussi cette appartenance à ce collectif ou ce cercle qui peut éventuellement servir de socle à l'évaluation mutuelle, à un appui ou à une transmission de la candidature ou de l'offre, ce que l'on peut appeler un effet de redondance qui renforce le lien, complète une relation dyadique si elle n'est pas suffisante pour déclencher un engagement.

Dans un milieu de professionnels qualifiés où employeurs et salariés ont des occasions de se croiser, d'échanger, de se connaître, ont un parcours de formation commun, le réseau est actif, les occasions existent, la redondance est possible, il y a de fortes chances pour que la plupart des embauches se fassent par relations professionnelles. Certaines nécessiteront d'abord une relation personnelle avec un membre de ce milieu professionnel, d'autres celles d'un dispositif ,par exemple un organisme de formation ou une équipe d'un service pour l'emploi spécialisé. Quand le poste nécessite des compétences différentes, que les postes vacants sont plus nombreux que les salariés en recherche, le passage par un dispositif est également probable.

Certains milieux professionnels ne fournissent que peu d'occasions de rencontres. Ainsi les diététiciennes n'ont-elles pas forcément de lieux d'échanges professionnels, il y a en général un seul poste par structure, peu d'occasions de se croiser. Un dispositif interne tel que la diffusion des informations par une association professionnelle est alors une ressource qui s'appuie sur un premier filtre (le diplôme mais aussi le fait de connaître l'existence de l'association) et qui sert aussi d'évaluation par les pairs au fil des collaborations.

Dans d'autres milieux, les occasions sont le rapport à la clientèle, aux fournisseurs, aux sous-traitants. Quand une entreprise se crée, rencontre des difficultés, quand un salarié veut changer de branche, de type d'entreprise ou de région, il ne peut immédiatement s'appuyer sur ces ressources que sont les échanges professionnels, les lieux, les occasions et va devoir y accéder, par des offres, par des dispositifs. De même quand un employeur veut ouvrir son recrutement, éviter d'avoir uniquement des salariés ayant le même profil, il peut choisir de passer par un moyen différent, et notamment la diffusion d'offres par exemple.

Les modes d'embauche pourraient aussi recouper la catégorisation proposée par Stinchcombe cité par Dubar (2010) qui établit quatre types de marchés suivant d'une part le degré de fermeture du marché du travail, et d'autre part la continuité des types d'emploi.

Selon cette catégorisation par exemple, les emplois du commerce, des PME, des services aux personnes se caractérisent par moins de 30% de personnes issues du même secteur, et moins de 42% ayant occupé le même type d'emploi alors qu'à l'inverse les professions libérales par exemple regroupent des personnes issues majoritairement du même secteur et restées dans le même type d'emploi.

Synthèse des propositions

Est-ce que l'on trouve de meilleurs emplois par des liens faibles parce qu'ils donnent accès à des informations que l'on n'a pas déjà ? Premièrement, l'enquête que j'ai menée ne permet pas de confirmer que les liens faibles au sens de la fréquence donnent plus accès à des emplois, ni à des emplois plus satisfaisants pour les candidats. Mais le problème de définition de la qualité des emplois limite la portée de ce raisonnement.

Tableau 4.18: Rôle des intermédiaires et type de relations

Type de relations	Rôle des intermédiaires				
	Information	Appui	Recrutement	Combinaison de rôles	Total
Personnelle	27% 2,4	51% ,0	13% -2,0	10% -,4	100%
Professionnelle	10% -2,4	51% ,0	*30% 2,0	12% ,4	100%
Total	19%	51%	20%	11%	100%

*Légende : - Khi deux = 8,244 ddl = 3 sy = 0,241 n = 130 – Lecture : *Dans 30 % des cas où des relations professionnelles ont été à l'origine de l'embauche, elles sont intervenues pour le recrutement.*

En revanche, il est net que l'on trouve plutôt par relations professionnelles. Mais il n'y a pas là non plus de corrélation avec la satisfaction des salariés.

Est-ce que les emplois trouvés par liens professionnels se différencient de ceux trouvés par liens personnels par exemple sur la longueur de la chaîne mobilisée ? Non. Mais ils s'en différencient quant au rôle des intermédiaires .

Les liens personnels interviennent plus dans l'information et les liens professionnels plus dans le recrutement.

Les chaînes de rang 1 sont fréquentes quand la personne ayant permis l'embauche est intervenue dans le recrutement, celles de rang 2 quand elle est intervenue dans l'information. C'est logique si l'on considère que les relations doivent forcément mener à l'employeur mais pas forcément si l'on se place du point de vue d'une chaîne relationnelle ayant pour seule fonction de transmettre de l'information. On a vu plus haut avec les candidatures spontanées qu'elles peuvent avoir été déclenchées par une information donnée par une relation.

Est-ce que les chaînes qui impliquent plus d'un intermédiaire se rapprochent de moyens formels au sens où elles apporteraient moins de valeur ajoutée que les

chaînes courtes ? Non, car les intermédiaires peuvent compléter les informations avant de les transmettre pour les rendre audibles ou compréhensibles par les destinataires, facilitant ainsi par exemple des candidatures ou arrivant à convaincre un salarié de l'intérêt d'un poste.

Les liens fonctionnent plus comme des rouages que comme des tuyaux, les dispositifs et les ressources pouvant intervenir soit comme dégrippant (offres, ressources) soit comme engrenage alternatif quand il en manque un. Ou pour adopter une métaphore moins mécaniste et surtout prendre en compte la possibilité de la création spontanée de nouveaux liens, comme un ensemble de routes, chemins reliant des lieux, les intermédiaires faisant office de pont ou de tunnel pour franchir les obstacles, mais surtout de guides et de producteurs de cartes.

Tableau 4.19: Rôle des intermédiaires et longueur de chaîne

Longueur des chaînes	Rôle des intermédiaires				
	Information	Appui	Recrutement	Combinaison de rôles	Total
1	3% -3,4	28% -2,6	56% 6,3	14% ,4	100%
2	30% 2,5	*55% 2,4	3% -5,5	13% ,1	100%
3	50% 1,7	50% ,2	0% -1,3	0% -,9	100%
Total	22%	45%	21%	12%	100%

Légende :- khi deux = 46,405 ddl = 6 sy = 0,000 - n = 106 – Lecture : * Quand ce sont des chaînes de rang 2 qui ont permis l'accès à l'emploi, le rôle des intermédiaires a été dans 55 % un appui au recrutement.

Au final, il semble que la différence soit uniquement dans le fait non seulement d'avoir un accès à un réseau professionnel mais d'en faire partie au sens d'être un membre reconnu soit par sa formation, soit par son parcours antérieur,

soit par la caution d'un tiers qui sert d'intermédiaire.

Est-ce que cela expliquerait les disparités sur le marché du travail en allant plus loin que simplement les constater ?

1ère disparité : le chômage

Les chômeurs trouvent moins par relations, plus par l'intermédiaire de dispositifs de médiation. Quand ils accèdent à l'emploi par relations, c'est plus souvent par des relations personnelles. Dans ce cas, l'explication précédente fonctionne. Les chômeurs expérimentés ont autant de réseau potentiel que les salariés en poste mais n'ont plus les occasions de le mobiliser, la reconnaissance du collectif. Il conviendrait de distinguer les chômeurs non suivant la catégorisation de Schnapper (1994) (chômage subi, différé ou total) mais suivant encore une fois la catégorisation de Stinchcombe (1979) des marchés de l'emploi. En l'occurrence, certains métiers intègrent le passage par le chômage comme une étape normale, par exemple les métiers du spectacle pour lesquels la situation de chômage est qualifiée de statut (d'intermittent) ou les pigistes en presse rémunérés alternativement par leur employeur et l'assurance chômage. Par ailleurs, les chômeurs vont très souvent changer de type de poste en en retrouvant un, que ce soit volontairement ou non (voir 1.1.1 et (Poujouly et Prokovas 2009).

Quand ce n'est pas le cas, un dispositif ou un contact personnel vont servir de pont vers le milieu professionnel soit en donnant accès à des informations soit en favorisant le placement y compris avec des aides à l'embauche pour permettre au salarié privé d'emploi de revenir à l'intérieur du milieu en question.

Le Pôle Emploi a posé à des chômeurs ayant repris un emploi la question suivante : *« où avez vous trouvé cet emploi ou cette mission d'intérim ?* » (Poujouly 2010). Malgré ma demande auprès de la personne qui a réalisé une note sur le sujet, je n'ai pu avoir ni de précisions sur certains éléments de cette enquête ni accès aux données pour effectuer des analyses complémentaires.

Le seul élément disponible est donc un tableau qui indique le canal de recrutement (9 modalités) par type d'emploi retrouvé (CDI, CDD, intérim, contrats aidés, à son compte ou autre).

Le tableau disponible sur le site de Pôle Emploi est reproduit ci-dessous (voir tableau 4.20).

Tableau 4.20: Mode d'accès à l'emploi des chômeurs

Canal de recrutement	Type d'emploi retrouvé (en %)					Total
	CDI	CDD	Intérim	Contrats aidés	A son compte ou autre	% Total
Candidature spontanée	25,4	29,8	7,8	19,3	9,4	23,1
Relation personnelle	23,5	26,3	10,4	15,8	12	21,2
Pôle Emploi	20,6	15,7	5,3	42,8	4,8	18,5
Agence d'intérim	4,5	4,9	67,5	0,5	0,3	11,5
Relation professionnelle	7,7	11,6	3,4	4,7	3	8
Petites annonces	11,6	6,7	4,1	2,9	2,2	7
Autre (concours, création d'entreprise)	1,4	1	0,5	0,9	65,8	5,7
Autre intermédiaire	4,3	3,3	0,9	13,1	2,3	4,4
Cabinet de recrutement/reclassement	1	0,7	0,1	0	0,2	0,6
Total	100	100	100	100	100	100

Légende : Réponse à la question "où avez vous trouvé cet emploi ou cette mission d'intérim ?" posée aux chômeurs ayant retrouvé un emploi - Source enquête Pôle Emploi – 2010 – Lecture : 23,5% des chômeurs ayant repris un emploi en CDI disent avoir trouvé celui-ci par relation personnelle.

Tous types de contrats confondus, le premier moyen d'accès à l'emploi sont les candidatures spontanées suivies des relations personnelles (21,2%) et de Pôle Emploi (18,5%). Les candidatures spontanées arrivent également en tête pour les CDI, les CDD, en revanche pour l'intérim ce sont les agences d'intérim qui arrivent en tête, pour les contrats aidés Pôle Emploi.

Si l'on reprend les grandes catégories utilisées pour cette recherche, tous contrats confondus, les chômeurs ont accédé à un emploi plutôt par des dispositifs (42%), par relations (29,2%) et par candidatures spontanées (23,1%). Quand on se penche sur le type de contrat, il est intéressant de noter que la part des dispositifs est plus faible pour les CDD (31,3%) alors que le moyen cité par les enquêtés est la candidature spontanée dans 29,8% des cas et les relations dans 37,9% des cas.

Ce tableau présente l'avantage de différencier relations personnelles et professionnelles. Pour l'ensemble des contrats, les relations personnelles sont citées dans 21,2% des cas, 8% pour les relations professionnelles. Pour les CDI, respective-

ment 23,5% et 7,7%. Pour les CDD, 26,3% et 11,6%. On peut noter que les relations sont mentionnées dans les retours à l'emploi en intérim (10,4% par relations personnelles, 3,4% par relations professionnelles), et dans les contrats aidés (15,8% par relation personnelle, 4,7% par relation professionnelle).

Il serait intéressant de pouvoir croiser ces données avec d'autres caractéristiques des personnes concernées mais n'ayant pu accéder aux données brutes, ces traitements n'ont pu être effectués. Il serait notamment intéressant de vérifier si le mode d'accès à l'emploi est différent suivant l'expérience dans l'emploi.

Le travail de terrain que j'ai effectué permet en revanche de comprendre comment peut se dérouler l'accès à l'emploi d'une personne au chômage. Reprenons l'exemple de Christian N. déjà évoqué en page 393.

Après quelques mois de recherches peu intensives, il est contacté par un ancien collègue de son usine. Il s'agit d'une proposition d'embauche sur le même poste que celui qu'il occupait précédemment, en intérim pour six mois. Finalement, c'est ce qui convient à Christian N. qui préfère retravailler dans son secteur initial même si en situation précaire plutôt que de se reconvertir. L'ancien collègue qui l'a rappelé est resté un ami qu'il rencontre régulièrement

Dans ce cas, Christian N. a gardé des relations avec d'anciens collègues qu'il qualifie désormais d'amis, ce qui lui permet de se tenir au courant des disponibilités de poste, « qu'on pense à lui ». C'est aussi le cas du magasinier évoqué plus haut qui rencontre ses anciens amis à l'occasion du décès de sa mère lesquels vont faire savoir au patron commun sa disponibilité et son souhait de revenir dans l'entreprise qu'il avait quittée plusieurs années auparavant.

Dans les deux cas, ce sont des relations de travail devenues amicales qui permettent de garder le lien avec le milieu professionnel et d'être appuyé sur un recrutement.

Le problème s'avère plus délicat quand une personne a été licenciée pour faute, ou qu'elle est partie en mauvais termes avec son employeur. Ainsi JM (déjà évoqué en partie 4.2) est licencié d'un garage automobile type réparation rapide pour faute lourde. Il lui était reproché sa lenteur d'exécution de certaines tâches : « *ils veulent qu'on mette une alarme sur une voiture en moins de deux heures. Et moi, j'aime le travail bien fait. Alors on n'était pas d'accord. Pourtant les deux heures, c'est pas dans le règlement* ». En fait, il était rentré dans cette entreprise pour faire de l'électricité automobile et comme il n'y avait pas assez de travail ce poste, il était aussi chargé d'autres tâches dans le service général : pneus, montage de remorques. Sur ces tâches aussi, on lui a reproché sa lenteur. Lui estime qu'il « *l'ouvrait trop ». « Vous comprenez, je ne suis pas un gamin, alors quand j'ai quelque chose à dire, je le dis. Et ça les patrons ils aiment pas trop* ».

JM avait été embauché là grâce à quelqu'un qu'il avait connu lorsqu'il travaillait dans un autre garage de la même chaîne. Il s'agissait alors d'un collègue et il était devenu chef d'atelier. « *Vous comprenez quand ils sont devenus chefs, ils veulent plus discuter. Normalement, le chef il est là pour aider, mais en fait il veut rien savoir* ». Et puis, il y avait selon lui trois chefs et les ordres étaient contradictoires. « *Il y en avait un qui arrivait qui disait quelque chose, l'autre qui passait qui demandait autre chose, le troisième encore autre chose* ». A la fin, on lui a reproché de ne pas obéir aux ordres donnés.

La personne à laquelle il doit son embauche au garage a appuyé sa candidature alors que « *normalement ils le font pas, de reprendre quelqu'un qui a démissionné* ». Il a donc insisté pour qu'il soit embauché alors que JM connaissait une période de chômage après un licenciement d'une entreprise qui avait fermé.

Cet exemple est intéressant à plusieurs titres. D'abord on voit que le fait d'être au chômage peut déclencher une solidarité d'anciens collègues qui vont alors donner la priorité à la candidature. Le chômage peut être un facteur d'exclusion surtout si les liens avec les anciens collègues sont rompus ou sont dissous par l'ab-

sence d'occasions de rencontre. En l'occurrence, JM. fréquente le milieu automobile, est un passionné et croise ses collègues de cette manière. Il y en a aussi certains avec lesquels il partage une autre passion, la musique et dans deux cas, c'est à cette occasion là qu'il a eu des informations sur des postes.

Revenons à la partie de son histoire racontée plus haut. Son ancien collègue l'a appuyé « *alors que d'habitude ils ne le font pas de prendre quelqu'un qui a démissionné* ». JM était parti pour un garage plus classique que la chaîne de réparation rapide qui gère les deux structures dans lesquelles il a travaillé. Il avait trouvé un emploi via un fournisseur pour apprendre l'électricité automobile. Démissionner peut être mal vu par l'employeur au sens où il s'agit d'un abandon ou de la remise en cause de l'identité de l'entreprise, notamment quand le salarié part comme JM. en expliquant qu'il a trouvé mieux ailleurs, etc, en « *crachant dans la soupe* ». Le lien avec l'entreprise existe mais il est devenu négatif en raison des circonstances du départ. Il faut l'intervention d'un tiers non pour faire circuler une information mais pour convaincre. Finalement sa réembauche a mal tourné, il a été licencié pour faute, notamment à la suite d'accrochages avec sa direction sur le fait qu'il ne travaillait pas assez vite. JM est désormais « grillé » dans ce milieu professionnel : il risque d'être décrit comme incompétent et agressif quand son employeur sera contacté par un collègue souhaitant s'informer, il a été licencié d'une entreprise qui embauche. Son immersion dans le milieu professionnel est toujours valable mais elle lui porte tort au sens où il ne peut maîtriser les informations qui circulent à son sujet. Il est obligé de se tourner vers un autre type d'emploi lui permettant de dépasser ce problème.

Cela signifie qu'il peut entendre parler d'une opportunité par des proches ou des amis musiciens, son autre cercle de référence, mais qu'il lui faut éviter que d'anciens collègues musiciens ne fassent circuler une information sur son passé professionnel.

Le lien négatif peut s'atténuer ou ne plus être pénalisant tout comme l'aspect

positif d'un lien peut disparaître avec le temps. Ce sera notamment le cas s'il a une autre expérience longue et réussie qui servira de référence récente.

En attendant, l'intervention d'un conseiller d'un dispositif de médiation est nécessaire pour lui donner l'idée des autres emplois qu'il pourrait trouver, lui expliquer comment fonctionnent ces autres milieux professionnels qu'il ne connaît pas, quelles compétences sont valorisables, voire quelles formations pourraient être nécessaires.

Dans le JM, le contenu négatif de la relation est lié à un problème de compétences et de comportement. Certains licenciements interviennent après des faits plus graves ou plus pénalisants comme des vols ou des violences. Il n'y a pas de traces de ces faits sur un CV bien sûr et les employeurs peuvent ne l'apprendre que s'ils appellent leur prédécesseur et que celui-ci leur donne l'information. Dans un certain nombre de cas, l'expérience en question sera simplement omise, pour éviter cette éventualité.

Alain, l'employeur du magasin, qui avait été confronté au problème de Victor n'avait pas encore décidé de la conduite à tenir en cas d'appel d'un collègue. Là encore, le temps peut permettre d'effacer la trace, notamment pour un jeune.

Le lien négatif peut être lié à l'entreprise elle-même et sa réputation. Valérie, qui a travaillé dans une maison de retraite pour adultes handicapés, où elle estime qu'il « a*urait eu de quoi les dénoncer à la DDASS pour maltraitance* », ne tient pas spécialement à faire connaître cette expérience auprès d'autres structures. Elle n'est pas valorisante.

De la même manière, un chômeur qui aura accepté des emplois sous qualifiés pour des raisons alimentaires ou par obligation, ne les mettra pas en avant vis à vis d'un employeur sur son métier initial, préférera même se trouver dans un autre quartier, un autre secteur d'activité que se déclasser aux yeux de confrères potentiels. Dans ces cas, l'expérience joue non comme appartenance à un cercle mais

comme un label, qui peut devenir un stigmate.

2° disparité : les femmes

Elles trouvent plus souvent par des dispositifs de médiation, sont plus longtemps au chômage, plus souvent « dans des positions à la marge de l'emploi et de l'activité » (Maruani 1998).

Un premier type d'explication peut être fournie par la structure de leur réseau : elles auraient moins de contacts « intéressants » en raison de leur type de relations : l'homophilie les conduit à fréquenter plutôt des femmes et celles ci sont moins souvent en position de recrutement, plus au chômage...

Il existe plusieurs limites à cette explication, notamment le fait que l'explication par l'homophilie sociale présume qu'il faudrait être en contact avec des personnes en position de recruter pour avoir accès à un emploi alors que l'enquête menée montre que les informations transmises par des collègues occupant des postes équivalents sont au moins aussi susceptibles de donner accès à un emploi.

Par ailleurs, les femmes vivant en général avec des hommes ou en côtoyant, ont accès à des réseaux professionnels au moins par cet intermédiaire. Elles ont donc potentiellement accès à des milieux professionnels mais n'en font pas forcément partie. Dans l'enquête menée, les femmes trouvent effectivement plus souvent un emploi par des chaînes de rang 2 ou 3 que les hommes (74 % contre 59%) mais sans que cela soit significatif (voir tableau 4.21).

Ce qui amène à poser la question du contenu des relations, et du fait qu'il ne suffit pas d'être en contact direct ou indirect avec quelqu'un pour se voir proposer un emploi, aussi peu qualifié soit-il. Il faut que le sujet d'une embauche éventuelle fasse partie de la nature de la relation (quand elle est professionnelle) ou soit abordé.

L'explication de la différence dans les modes d'accès à l'emploi tient selon moi au type de milieu professionnel dans lequel évoluent hommes et femmes. Si mon hypothèse est exacte, à milieu professionnel équivalent, des hommes et des femmes ayant une expérience antérieure dans le même secteur d'activité auront plus tendance à trouver un emploi par relations.

Tableau 4.21: Genre et longueur de chaîne

Genre et longueur de chaîne	1	2	3	Total
Femme	*26% -1,7	67% 1,2	7% ,9	100%
Homme	41% 1,7	55% -1,2	4% -,9	100%
Total	34%	61%	6%	100%

Légende :. Khi deux : 3,194 ddl : 2 sy : 0,203 – 26 % des femmes ayant trouvé un emploi par relations ont utilisé des chaînes de rang 1. Il n'y a pas du tout de corrélation entre le genre et le type de relation ou le contexte dans lequel elles sont mobilisées.

La difficulté à vérifier ce type d'hypothèse tient au fait que les professions sont très sexuées en France, phénomène identifié par Margaret Maruani qui constatait que les femmes qui avaient investi massivement le salariat ne s'étaient pas dispersées (2003:37). Le tableau 4.23 dessous indique la répartition hommes-femmes suivant les grandes catégories socio professionnelles utilisées par l'INSEE pour l'enquête Emploi, parmi les personnes ayant démarré leur dernier emploi moins d'un an auparavant et étant toujours en poste.

Tableau 4.22: Pourcentage d'hommes et de femmes suivant les catégories socio-professionnelles

(Source Enquête Emploi INSEE 2005.)

Catégorie socio-professionnelles	Hommes	Femmes	Total
Agriculteurs sur petite exploitation	100,0%	0,00%	100,0%
Agriculteurs sur moyenne exploitation	100,0%	0,00%	100,0%

Artisans	100,0%	0,00%	100,0%
Commerçants ou assimilés	83,3%	16,7%	100,0%
Chefs d'entreprise de 10 salariés ou plus	100,0%	0,00%	100,0%
Professions libérales	66,7%	33,3%	100,0%
Cadres de la fonction publique	100,0%	0,00%	100,0%
Professeurs, professions scientifiques	76,9%	23,1%	100,0%
Professionnels de l'information, des arts et des spectacles	50,0%	50,0%	100,0%
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise	87,7%	12,3%	100,0%
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises	93,3%	6,7%	100,0%
Instituteurs et assimilés	78,9%	21,1%	100,0%
Professions intermédiaires de la santé et du travail social	88,5%	11,5%	100,0%
Professions intermédiaires administratives de la fonction publique	100,0%	0,00%	100,0%
Professions intermédiaires administratives et commerciales. des entreprises	82,8%	17,2%	100,0%
Techniciens	98,1%	1,9%	100,0%
Contremaîtres, agents de maîtrise	93,1%	6,9%	100,0%
Employés civils et agents de service de la fonction publique	88,4%	11,6%	100,0%
Policiers et militaires	90,5%	9,5%	100,0%
Employés administratifs d'entreprise	65,6%	34,4%	100,0%
Employés de commerce	78,9%	21,1%	100,0%
Personnels de service direct aux particuliers	75,5%	24,5%	100,0%
Ouvriers qualifiés de type industriel	90,90%	9,1%	100,0%
Ouvriers qualifiés de type artisanal	95,1%	4,9%	100,0%
Chauffeurs	94,9%	5,1%	100,0%
Ouvriers qualifiés manutention, magasinage, transport	96,2%	3,8%	100,00%
Ouvriers non qualifiés de type industriel	87,7%	12,3%	100,0%
Ouvriers non qualifiés de type artisanal	88,6%	11,4%	100,0%
Ouvriers agricoles	87,9%	12,1%	100,0%
Total	85,4%	14,6%	100

Pour continuer ce raisonnement, quatre catégories socio-professionnelles sont ciblées qui comprennent aussi des femmes : les employés administratifs d'entreprise, les ouvriers qualifiés de type industriel, les personnels des services directs aux particuliers, les professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises.

L'idée est de vérifier si une différence subsiste entre les hommes et les femmes

à l'intérieur de ces professions. Dans les quatre cas, il ne subsiste aucune différence significative. Ce qui tendrait à confirmer l'idée que la différence entre les hommes et les femmes, quand ils sont en poste, dans un milieu professionnel identique, n'existe pas. La différence fondamentale entre les hommes et les femmes dans les moyens d'accès à l'emploi tiendrait alors plutôt au type de métiers dans lesquels elles exercent leur profession. On peut distinguer deux explications à ce phénomène.

D'une part la prépondérance des femmes dans des milieux où elles ne côtoient pas des pairs, d'autres professionnelles exerçant les mêmes fonctions mais des salariés exerçant d'autres métiers. La circulation d'information sur les postes vacants peut passer par des tiers, collègues professionnels en rapport avec d'autres entreprises par exemple mais n'est pas directe. Par ailleurs, elle nécessite une sollicitation, n'est pas banale, s'exerce dans un contexte différent, ne peut pas avoir lieu à l'occasion d'autres échanges, d'autres interactions. Solliciter, questionner, interroger sur des postes vacants, proposer sa candidature nécessite une démarche et extrait donc les femmes de ces embauches à l'occasion, sans sollicitation. C'est une hypothèse que je n'ai pu vérifier dans mon échantillon, le rapport entre genre et le fait d'avoir fait ou non des démarches n'étant pas globalement significatif et la faiblesse des effectifs par type d'emploi rendant impossible ce type de croisement.

Pour approfondir ce point, il faudrait aussi prendre en compte les spécificités des temporalités des femmes au travail (Thoemmes et Terssac 2006) et notamment la manière dont elles gèrent les temps d'échanges comme les pauses.

3° disparité : l'âge

Les jeunes trouvent plus un emploi par des dispositifs de médiation type organismes de formation et par relations personnelles. Là aussi, l'explication fonctionne. Les jeunes non expérimentés ne peuvent s'appuyer sur leur réseau professionnel au sens de liens faisant circuler l'information, ni sur une reconnaissance

par des pairs. Un organisme de formation peut permettre l'embauche en valorisant un type de diplôme, en s'engageant sur la qualification du jeune en question, en mettant en avant une réputation collective. A défaut, un lien personnel peut donner accès à son propre milieu professionnel par exemple ou à d'autres personnes ayant accès à ce milieu professionnel. Ce sont les exemples que nous avons développés plus haut avec Victor, Gaëlle, Hortense ou Piotr qui confirment les travaux de Degenne et al évoqués en première partie ((1991), ou ceux de Kramartz et Nordström sur l'importance des liens familiaux dans l'insertion des jeunes en Suède (2007).

Les plus de 50 ans trouvent beaucoup plus par relations professionnelles que l'ensemble de la population mais mettent plus longtemps à trouver un emploi quand ils sont au chômage et ont plus tendance que les autres à tenter de se mettre à leur compte.

L'explication de l'insertion dans un milieu professionnel est valable pour la première partie de la proposition. En revanche, elle ne rend pas compte du problème de la durée des recherches.

Une enquête a été lancée par la DRTEFP Picardie pour essayer de comprendre ce qui se passait. Le projet présentait l'intérêt d'être ciblé entre autres sur les modes d'accès à l'emploi et de prévoir des méthodes qualitatives. Un document final a été publié qui donne quelques pistes. Quand ils sont au chômage, les plus de 50 ans retrouvent beaucoup moins vite un emploi que l'ensemble de la population (21 mois en moyenne contre 12 mois au moment de l'enquête). Ceux qui retrouvent « vite » un emploi (c'est-à-dire en moins d'un an) subissent peu de déclassement (10% seulement), sauf les cadres supérieurs (36%). Il y a aussi des cas de promotion sociale notamment pour les professions intermédiaires (23% au lieu de 11% pour l'ensemble) et les hommes.

Les chercheurs notent aussi une tendance forte à la tertiarisation, c"est-à-dire au fait d'aller vers des activités de service, et non directement en production, mais

cette tendance est moins forte que pour l'ensemble des salariés de milieu industriel. Enfin, les baisses de salaire et les augmentations des distances travail-domicile sont fréquentes.

L'enquête qualitative menée en complément permet de rendre compte d'une précarisation des statuts et situations décrites par les salariés de plus de 50 ans ayant retrouvé un emploi, ainsi qu'une impression de perte de progression sociale pour des personnes qui avaient fait toute leur carrière dans une même entreprise, gravissant les échelons un à un depuis la base.

Mais la difficulté principale est celle des femmes de plus de 50 ans ayant arrêté de travailler et contraintes de revenir sur le marché du travail après une longue interruption, sans qualification la plupart du temps et qui sont obligées d'accepter des emplois précaires, peu rémunérateurs notamment quand il y a eu séparation. Les chômeurs de plus de 50 ans créent aussi 15% des entreprises, y compris les femmes, le plus souvent en ayant moins d'apports de fonds que les plus jeunes.

Ces éléments permettent de connaître la situation des plus de 50 ans ayant retrouvé un emploi, la manière dont ils ont vécu la situation mais donne finalement peu d'informations sur la manière dont ils ont trouvé cet emploi. L'enquête de terrain malgré ses limites en nombre de personnes de plus de 50 ans me conduit à dire que la réponse réside dans une autre partie du problème : il ne suffit pas d'avoir des liens pour qu'ils soient mobilisés.

Tous les liens ne sont pas mobilisés

Les liens peuvent être mobilisés à l'initiative des salariés ou activés à l'occasion d'une rencontre, d'un échange. Il me semble qu'il est intéressant dans le cas de l'accès à l'emploi au moins de distinguer les relations selon qu'elles peuvent être sollicitées sans occasion particulière, pour demander un service important, ou au contraire seulement si le contexte s'y prête.

Parmi les relations d'un individu, il y a un certain nombre de personnes qu'il sait ou croire pouvoir solliciter sans risquer d'essuyer un refus, sauf si elles sont dans l'incapacité totale de rendre le service attendu. Ces personnes ne sont pas les mêmes suivant qu'il s'agit d'un service ou d'un autre. L'enquête de Claude Fischer et celle de Michel Grossetti à Toulouse montrent qu'il y a quelques personnes auxquelles on peut par exemple emprunter de l'argent en cas d'urgence, ce qui pourrait correspondre à la première catégorie (Grossetti 2005).

La question de l'emploi est un peu particulière car elle peut comprendre différents types d'engagement et qu'elle dépend aussi de l'éventuelle proximité professionnelle avec la personne sollicitée. Faire appel à un ex-collègue de travail pour être informé d'éventuels postes vacants n'implique pas le même engagement dans la relation que demander à un ami de l'aide pour « trouver n'importe quoi » en raison d'une urgence financière. Dans le premier cas, l'ex-collègue ne fait qu'étendre à un alter ego un réseau professionnel dans lequel il est immergé et dans lequel circulent des informations de ce type. Dans le deuxième cas, il s'agit pour lui de s'engager éventuellement en arguant de la situation particulière de la personne pour obtenir une faveur d'un décideur à l'égard duquel il sera redevable ou de prendre un risque directement si lui-même est dans cette position. Le solliciteur peut se sentir également redevable surtout s'il est fragilisé par sa situation.

Dans les faits, quand une personne doit obtenir une aide d'urgence, elle va soit faire appel à ces liens que je qualifierais d'impliqués, ou à d'autres qui le sont moins mais avec lesquels elle va justement être en contact à ce moment-là.

Par exemple, dans le cas de l'emploi, la question va sans doute être abordée avec des proches impliqués et avec d'autres moins impliqués mais croisés à ce moment-là dans les lieux communs, à des occasions communes. Il peut aussi y avoir une démarche de sollicitation active de contacts avec cette visée particulière mais c'est sans doute relativement rare même si c'est fortement suggéré par tous les manuels de recherche d'emploi.

Finalement ces proches impliqués correspondent aux liens forts de Granovetter si on en modifie la définition en retirant notamment la quantité de temps passé ensemble et en rajoutant la composante d'appartenance à des cercles communs qui génère des occasions de contact.

Quid de la triade interdite avec cette définition ? Un lien impliqué peut-il être un pont ? Quand on aborde la question non en termes de liens forts ou faibles mais impliqués ou non, au sens où ils (B ou C) vont s'engager ou non pour quelqu'un (A) sans que le contexte s'y prête particulièrement, on voit bien que le fait que B et C se soient éventuellement rencontrés ne change rien à l'affaire ce qui rejoint l'idée de Granovetter selon laquelle les postes fournis par des proches répondent à une urgence même s'ils sont éventuellement de moins bonne qualité.

L'exemple des jeunes semble pourtant montrer qu'un lien fort est parfois un pont. Dans leurs cas, le lien fort et impliqué qu'est le parent constitue bien un pont vers un milieu professionnel avec lequel le père ou la mère entretiennent eux-mêmes des liens plus ou moins forts mais avec lequel les enfants n'ont pas forcément de contacts, du moins de contacts mobilisables.

Le cas d'Hortense qui trouve un emploi pour l'été dans la grande entreprise où travaille sa mère depuis longtemps peut aider à comprendre cet aspect du problème. Hortense a sans doute rencontré les collègues, à l'occasion de fêtes ou d'échanges amicaux. Certains sont sans doute des amis, donc des personnes qu'elle connaissait bien. Mais elles ne remplacent pas le pont créé par la mère que si celle-ci ne peut plus établir le lien. Par ces liens parallèles ou redondants peut néanmoins circuler une information mais la mise en relation s'appuiera sur la mère salariée de l'entreprise.

Les liens forts au sens d'impliqués peuvent être un pont et peuvent parfois être nécessaires pour rendre actifs des liens faibles qui le seraient moins.

L'exemple des jeunes le montre mais aussi celui des chômeurs de longue durée

qui vont mobiliser un lien fort susceptible de s'engager en leur nom pour trouver un emploi quand les liens professionnels sont trop distendus ou à contenu négatif. Les liens impliqués, prêts à s'engager, sont effectivement des personnes suffisamment proches pour qu'il y ait des contacts communs générés par des cercles communs type famille ou travail mais c'est leur caractère impliqué pour des raisons émotionnelles, de proximité, d'enjeux ou de vécus communs qui va permettre de les solliciter même en étant en position de ne pas forcément rendre le service attendu.

Quelquefois le lien impliqué va « simplement » faire des démarches que l'individu n'a plus ou pas le courage de faire, ou le savoir, la capacité, sa position de tiers rendant possible une sollicitation, quitte à engager sa propre personne parfois au nom d'un collectif ou d'un cercle d'appartenance (association, famille).

Dans ce sens, un lien fort peut être un pont. Dans le sens où l'existence de liens faibles ou non impliqués ne suffit pas notamment quand l'échange ne se fait pas entre alter ego et que dans ces cas-là, un autre lien peut s'avérer nécessaire pour faciliter la circulation de l'information, pour la traduire voire l'enrichir.

Quand les liens ne suffisent pas, c'est l'engagement d'un intermédiaire qui va faire le pont ou rendre actifs les liens existants. C'est ce que je qualifie de redondance, nécessaire pour la capillarité du réseau si les occasions d'échange n'existent pas ou si certains liens sont négatifs.

Quid des plus de 50 ans ? S'ils sont expérimentés, en emploi, et qu'ils changent d'emploi ce qui arrive relativement rarement, nous avons vu en partie 2.3.2 que dans près d'un cas sur deux, ils trouvaient un emploi par relations, le recours à des dispositifs de médiation représentant 7 % des embauches.

Quand ils étaient au chômage avant l'embauche, la part des dispositifs augmente (32 %) mais la part des relations reste importante (39,5%). La question est de comprendre pourquoi ils mettent plus longtemps à trouver un emploi quand ils

sont au chômage.

La stigmatisation liée au chômage est encore plus importante pour quelqu'un de qualifié, expérimenté, entraînant une éventuelle suspicion d'incompétence. Par ailleurs, les occasions d'échanges professionnels ayant disparu, ce sont des relations devenues personnelles ou familiales qui vont être des relais. L'homophilie d'âge fait que les plus de 50 ans vont plutôt fréquenter des gens de leur âge, gardant des relations surtout avec les collègues du même âge. Or le taux d'activité des 50-59 ans, et encore plus des plus de 55 ans est très faible (voir tableau 4.23). 6 adultes de 50 à 64 ans sont en activité, 4 sur 10 parmi les plus de 55 ans contre 9 sur 10 parmi les 25-49 ans. Le taux d'activité des femmes est encore plus faible que celui des hommes.

Tableau 4.23: Taux d'activité des hommes et des femmes suivant l'âge

			en 2008	
	Hommes	**Femmes**	**Ensemble**	
Taux d'activité (en %)				
15 ans ou plus	61,8	51,1	56,2	
15-64 ans	74,6	65,5	70,0	
15-24 ans	39,0	31,9	35,5	
25-49 ans	95,1	83,7	89,3	
50-64 ans	61,9	54,9	58,3	
dont : 55-64 ans	*46,0*	*40,9*	*43,4*	
65 ans ou plus	2,4	1,1	1,7	

Légende : Lecture : en moyenne en 2008, 51,1 % des femmes de 15 ans ou plus sont actives (ont un emploi ou sont au chômage). Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes de 15 ans ou plus (âge au 31 décembre). Source : Insee, enquêtes Emploi du 1er au 4ème trimestre 2008. disponible sur http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATCCF03170

Les plus de 50 ans au chômage ont donc moins de probabilité d'avoir des informations par des tiers sur des emplois disponibles, s'ils ont moins de relations et que celles-ci sont moins souvent en activité.

Mais l'explication tient aussi au fait que mobiliser un lien non impliqué nécessite une occasion ou une démarche de sollicitation. Si les occasions n'existent pas pour des raisons de structure du réseau, il faut donc une sollicitation. Pour un sala-

rié de 55 ans, prendre contact avec d'ex collègues de 20 ans de moins, pourra être mal vécu, être assimilé à une forme de déchéance, créant un malaise. Par ailleurs, des salariés jeunes ne vont pas forcément penser d'abord aux plus anciens mais surtout à ceux dont ils sont le plus proches par l'âge, la formation.

L'effet d'homophilie d'âge peut créer une empathie mais il faut que les contacts soient en poste ou qu'une occasion soit fournie. Le questionnaire nous fournit un exemple : une formatrice en insertion de 50 ans raconte la manière dont elle a trouvé son dernier emploi :

> *« Par relationnel dans mon réseau professionnel. Je restais en contact permanent avec des personnes susceptibles de recruter. La responsable qui connaissait la précarité de mes contrats m'a appelée pour candidater et à l'issue d'un entretien en règle j'ai été sélectionnée ».*

Dans les réponses aux autres questions, elle précise qu'elle avait rencontrée cette « responsable » à l'occasion d'un forum, réactivant ainsi une relation qu'elle estimait avoir entretenue.

La diminution du nombre de relations liée à l'âge, mais aussi du nombre d'occasions liée au chômage combinées à une forte tendance à l'homophilie d'âge conduisent les plus de 50 ans à pouvoir moins facilement ou moins vite avoir accès à des informations ou être appuyé dans une démarche par un réseau professionnel qui existe pourtant à l'état de liens dormants.

La situation des plus de 50 ans permet de mettre l'accent sur un contenu essentiel de la relation pour une embauche quelque soit l'âge : solliciter un tiers n'est pas un acte anodin et dans un certain nombre de cas, les individus peuvent estimer que « *ça ne se fait pas* ». Le cas de Fabrice est marquant à cet égard : Fabrice, libraire déjà évoqué plus haut, était à la recherche d'un emploi depuis plusieurs mois quand il a finalement été embauché dans une grande surface librairie. Pendant ces longs mois, il a eu accès par sa compagne à des informations essentielles sur des postes vacants dans une librairie puisque celle-ci est aussi libraire et que

son entreprise a recruté plusieurs personnes sur la même période. Fabrice avait postulé dans cette librairie, « *mais c'était avant que C. n'y travaille* ». Le fait que son amie soit salariée dans l'entreprise l'empêche de renouveler sa candidature. Pour pousser le raisonnement plus loin, il y a bien un lien fort, que l'on peut qualifier de négatif dans le sens où il empêche Fabrice de rentrer en contact avec l'entreprise. Le côté négatif n'est pas alors dans un effet de réputation mais dans l'idée de s'interdire de mobiliser certains liens.

Ce type de lien négatif est également évoqué par Abel en entretien, quand il explique qu'il y a des proches auxquels il aurait pu faire appel pour trouver un emploi dans la mesure où leur position sociale leur donne accès à des informations voire à des décisions de recrutement qui pouvaient l'intéresser mais qu'il ne l'a pas fait ce qu'il explique de la manière suivante :

> « *il est plus difficile de demander de l'aide a quelqu'un de supérieur, notamment parce qu'on sait qu'on ne pourra pas renvoyer l'ascenseur. Si mon cousin m'avait permis d'obtenir un financement je sais très bien que je n'aurais jamais pu lui rendre un service d'ordre professionnel aussi important* »
>
> *En demandant un service d'ordre professionnel à mon cousin je sors de mon rôle de cousin. Je connais très bien mon cousin mais je n'ai aucune relation professionnelle avec lui, ce changement de rôle je l'ai assez mal vécu. La situation a été différente avec mon père, il m'a suivi dans mes études, on parle souvent travail ensemble, il voulait m'aider, je n'ai pas ressenti de gêne* ».

Abel ne doute pas du fait que son cousin accepterait de l'aider s'il en avait le pouvoir mais il ne veut pas se mettre en situation de dette, ni sortir de son rôle. Peut-être qu'une piste pourrait être trouvée dans un écho avec la hiérarchie des modes de recrutement évoquée par Anne-Chantal Dubernet Hardy (1995) et qui rendrait plus délicat le fait de solliciter quelqu'un pour une intervention sur un recrutement.

Le cas de Nourredine peut permettre de comprendre que l'existence du lien ne suffit pas pour que la relation soit mobilisée, qu'il faut un prétexte qui peut être

soit une occasion de rencontre comme nous l'avons déjà vu, soit en l'occurrence une offre d'emploi.

Nourredine est manutentionnaire cariste, il a longtemps travaillé dans le dépôt d'un supermarché, à déplacer des palettes, à l'aide d'un monte charge. Un changement de direction à la tête du magasin ont conduit à une réorganisation et à son licenciement. Nourredine sait lire et écrire mais n'est pas à l'aise avec l'informatique.

Une professionnelle de l'emploi lui transmet au cours d'un entretien une offre de cariste dans une entreprise de sa commune. Nourredine connaît bien cette entreprise devant laquelle il passe tous les jours et dans laquelle il lui est arrivé d'aller acheter du matériel de bricolage. Il sait aussi que son voisin y travaille. Il n'avait jamais eu l'idée ni de postuler dans cette entreprise, ni de parler à son voisin de sa recherche d'emploi.

A l'occasion de cette offre, il contacte son voisin qui lui confirme l'offre, s'excusant de ne pas avoir pensé à lui en parler. Le voisin lui précise que le critère principal d'embauche va être le fait de posséder un certain type de CACES (licence cariste), qui doit impérativement figurer sur le CV. Nourredine retourne voir la conseillère qui lui modifie son CV, et transmet celui-ci à son voisin. Il est embauché comme cariste. Il n'était pas le seul candidat expérimenté avec le bon CACES. Pourtant il n'a pas passé d'entretien, a juste été rappelé pour commencer la semaine suivante.

Le cas de Nourredine me paraît intéressant à plusieurs titres. Premièrement, Nourredine dispose d'un réseau lui permettant d'avoir accès à des informations sur les postes vacants, les entreprises susceptibles de l'embaucher. Il s'agit de liens faibles mais surtout dormants, c'est-à-dire qui ne sont pas actifs au sens où ils ne vont pas penser à lui spontanément en cas d'offre dans leur entreprise ou dans leur entourage.

C'est le fait d'être informé d'une offre par une conseillère d'un organisme de placement qui va inciter Nourredine à mobiliser ce lien dormant pour obtenir des informations complémentaires et que sa candidature soit appuyée.

Ce qui permet à Nourredine d'activer ce lien est une proximité spatiale, le fait de se croiser dans le cadre d'une résidence commune, d'avoir échangé entre voisins, suffisamment pour savoir où l'on travaille, mais pas assez pour bénéficier d'une information sans la solliciter.

L'employeur quant à lui, saisit une opportunité : il s'épargne la sélection de candidats, répond favorablement à la demande d'un de ses salariés qui s'engage pour Nourredine et aura à cœur de faciliter son intégration dans l'entreprise.

Cet exemple me paraît illustrer plusieurs éléments que la recherche menée m'a permis de comprendre.

Les salariés en poste sont immergés dans des réseaux professionnels dans lesquels circulent des informations sur les postes vacants, sur les compétences des uns et des autres dans le cadre de cercles communs (entreprise, chantiers) ou de lieux de sociabilité (cantines, restaurants, transports, etc.). Les salariés au chômage perdent un certain nombre d'occasions d'échanges avec les membres de leur réseau en n'étant plus dans l'action. Ils se retrouvent donc en position extérieure, à devoir faire une démarche. Tous les liens ne sont pas forcément mobilisés pour ces démarches car cela induirait un coût personnel et social et les occasions fournies par des offres, des obligations (devoir faire un stage) ou des rencontres vont permettre d'activer ces liens. Dans un certain nombre de cas, les liens même positifs ne suffisent pas, ils ont besoin d'être étayés par d'autres types d'intermédiaires qui valident, soutiennent, confortent. Quand les liens sont négatifs, les intermédiaires sont encore plus nécessaires pour donner accès à des informations qui ne circulent pas et pour convaincre.

CONCLUSION

Dans son « programme théorique pour la sociologie économique » paru en septembre 2008 en français, Mark Granovetter critique l'approche de la conception instrumentale-réductionniste de l'économie en indiquant notamment que « *toute explication des interactions humaines qui se limite aux seuls intérêts individuels néglige certains points fondamentaux des relations qui caractérisent aussi bien l'action économique que tout autre type d'action* », et en particulier le fait que « *les relations horizontales peuvent faire intervenir la confiance et la coopération, et les relations verticales, le pouvoir et l'obéissance, qui échappent en partie aux explications faites en termes d'incitations individuelles* »(Granovetter 2008:224).

La compréhension de la construction de l'embauche en tant que relation sociale permet effectivement de montrer que la vision utilitariste et instrumentale des réseaux sociaux et de l'emploi est fausse. Les individus et les employeurs qui s'appuient sur des relations pour l'embauche n'ont pas forcément anticipé ce moment et entretenu les relations adéquates. Et quand ils l'ont fait, ce n'est pas uniquement à visée instrumentale. Les discours sur les réseaux sociaux virtuels ou non qu'il faudrait entretenir, enrichir, rationaliser sont foison et véhiculent une image des relations qui est fausse. Ce n'est pas parce que les gens pensent s'échanger un jour des informations qu'ils restent en relation, c'est parce qu'ils sont en relation qu'ils s'échangent un jour des informations, du moins dans la majorité des cas. Dans les entretiens réalisés, il y a très peu de cas où des employeurs ou des salariés ont expliqué l'inverse. Une chargée d'insertion enchaînant les CDD explique bien qu'elle restait en contact avec ses anciens collègues les tenant au courant de sa situation, un employeur indique qu'il se gardait un ancien collègue

« sous le coude » jusqu'au jour où il pourrait l'embaucher mais c'est à peu près tout. En revanche, il y a des employeurs qui créent des postes pour embaucher des personnes avec lesquelles ils souhaitent continuer à travailler et des salariés qui choisissent d'accepter des postes que l'on pourrait qualifier de peu attractifs au regard du salaire versé par exemple pour les mêmes raisons.

Quand les relations interviennent dans l'embauche, c'est rarement de manière complètement déconnectée d'une évaluation des compétences ou disponibilités pour un poste ou de l'intérêt de l'entreprise. Embaucher par l'intermédiaire des relations ce n'est pas, dans l'enquête réalisée, recruter sur un poste qualifié quelqu'un qui ne l'est pas ou qui n'a rien à voir. Ce n'est pas non plus accepter n'importe quel emploi uniquement parce que c'est un ami qui l'a proposé. Ces phénomènes existent mais dans la plupart des cas étudiés, les relations mobilisées interviennent pour faire circuler une information, la traduire entre deux personnes qui n'auraient pas forcément communiqué sans ça, la notion de passe-droit n'intervenant pas forcément.

Aborder l'embauche comme un fait social pour en comprendre les arcanes, les entrelacs avec l'ensemble des relations et des structures sociales est l'objectif de la recherche entamée par Granovetter, poursuivie par beaucoup d'autres notamment en France, et à laquelle j'ai voulu ajouter une ou deux briques de connaissances. Au fil de cette enquête j'ai pu mesurer au quotidien la richesse de l'analyse de Mark Granovetter sur le marché du travail. Son ouvrage comprend des dizaines de points qui ouvrent autant de pistes de recherche et d'analyse. J'ai choisi de d'aborder la question de manière différente en essayant de comprendre comment se nouaient les relations d'embauche mais je me suis aussi appuyée sur ses réflexions tout au long de ma démarche et j'en suis venue à questionner quelques-uns de ces apports en fin de partie 4, explorant souvent des questions qu'il avait lui-même suggéré d'approfondir.

Au final, il me semble que les points essentiels à retenir de la recherche menée

s'organisent en quatre grands thèmes.

Les embauches se construisent essentiellement à partir de relations, parfois médiatisées, la plupart du temps à l'aide d'un support, la candidature spontanée. Le travail de terrain mené aussi bien auprès d'employeurs que de salariés met en évidence qu'à peu près la moitié des embauches ont mobilisé des relations sociales. Ces relations sont essentiellement professionnelles c'est-à-dire qu'elles se sont construites dans un cadre professionnel, elles ont parfois un contenu qui est devenu également personnel (amical, familial, …). Quand des relations professionnelles ont été utilisées, il ne s'agit que rarement de la réactivation d'une relation d'embauche antérieure, c'est-à-dire d'une relation employeur-salarié qui se renouvelle à l'identique. Les cas existent quand par exemple, une personne raconte que son ancien patron (plusieurs années auparavant) pense à elle quand il ouvre un nouveau service. Mais ils sont relativement rares, en revanche, la mobilisation de relations de travail entre collègues est le premier moyen d'accès à l'emploi des salariés en poste ou immergés dans le milieu professionnel dans lequel ils sont embauchés.

Recruter, être recruté c'est soit donner un contenu spécifique et nouveau à une relation qui existait déjà soit chercher à en créer une nouvelle en recherchant un partenaire pour cette relation par des tiers dignes de confiance au regard de leur compétence professionnelle sur le domaine concerné, de leur amitié, de leur présence à ce moment là ou de leur fonction quand il s'agit d'intermédiaires de l'emploi.

L'embauche n'est pas un fait instantané, même si sa conclusion, l'accord passé entre les deux parties peut en être un. En fait, elle se construit en étapes qui peuvent être simultanées mais qui sont la plupart du temps distinctes. Ces étapes sont la diffusion (de l'information sur un poste, une disponibilité), la mise en relation des deux parties, le recrutement. Je ne parle pas ici de procédures formalisées mais bien d'étapes.

Les employeurs s'appuient sur les ressources à leur disposition immédiate (candidatures, relations professionnelles quotidiennes) puis sur les ressources de médiation (offres, sites internet) ou les dispositifs (publics ou privés) quand c'est nécessaire. Cela signifie que les recours aux dispositifs interviennent souvent quand les premières étapes n'ont pas porté leurs fruits. Entretemps, ces premiers moyens peuvent amener la bonne candidature, et le recours aux dispositifs sera annulé. Cela signifie que le marché couvert par ces intermédiaires de l'emploi n'est que partiel, et surtout n'est pas représentatif de tous les emplois vacants, de toutes les embauches. Partant de là, les comparaisons entre l'efficacité des différents moyens de recrutement et plus encore les objectifs fixés s'avèrent faussés d'avance par des références à un marché de l'emploi global qui n'est pas celui sur lequel œuvrent ces dispositifs, qu'ils soient génériques comme Pôle Emploi, privés et plus spécialisés comme l'APEC ou les cabinets de recrutement, ou spécialisés dans l'insertion de publics en difficulté comme les missions locales par exemple..

L'idée qu'employeurs et salariés préfèreraient passer par des relations pour des raisons de type coût bénéfice ((Rees 1966), (Granovetter 1995)) est sans doute vraie mais ne rend pas complètement compte de la réalité. Employeurs et salariés font l'apprentissage de l'embauche qu'ils vont vivre plusieurs fois. Cet apprentissage est constitué de répétitions,de routines, d'essais-erreurs, de mise en commun de savoirs avec des pairs, de mimétisme, autant d'éléments où les relations jouent un rôle très important. Côté employeurs, il s'agit parfois de professionnaliser l'embauche, en optimisant la recherche de candidats. Les erreurs de recrutement conduisent parfois à associer un mode d'embauche à un profil de candidats et à le rejeter ou le répéter, faisant ainsi peu de cas de la non subsidiarité des individus. Il s'agit de l'intégration d'une logique de filières d'embauche, telles que décrites par Marchal et Rieucau (2006), et cette intégration peut finir par avoir une valeur de prédiction réalisatrice. Côté salarié, contrairement à l'hypothèse formulée au départ, il ne semble pas qu'il y ait systématiquement répétition des modes d'accès à l'emploi mais plutôt acquisition de connaissances par mutualisation, mimétisme,

au point que la manière de savoir trouver un emploi dans un domaine précis finit par devenir une compétence évaluée en recrutement, ce qui en ferait un indicateur de la conformité à un standard d'une profession, de la possession des compétences nécessaires pour exercer le métier en question.

Cela explique les conclusions de travaux comme ceux de Lazuech (2000) ou Fernandez et Weinberg (1997) ou encore Gorman (2005), Hidri (2009) sur la manière dont se construisent et sont évaluées les candidatures. La proximité avec des pairs, des personnes ayant déjà franchi certaines étapes de sélection ou étant déjà en poste, ou connaissant un milieu particulier participe à la construction de l'offre d'emploi ou de l'offre de service, et à sa conformité au milieu visé, quitte à reproduire des stéréotypes.

Cela peut expliquer les conclusions d'Anne Chantal Dubernet Hardy (1995) sur le fait que les procédures de recrutement viseraient surtout à évaluer la capacité d'individus à se conformer à la norme d'un groupe, mais sans forcément que cela ne soit volontaire, décidé, programmé, plutôt par les modes d'apprentissage, et l'intégration de discours sur l'emploi, l'embauche, les façons de faire qui amènent employeurs et salariés à jouer un jeu inégal, et favorisant l'exclusion (Bessy et Marchal 2009).

L'enquête menée n'a pas mis en lumière de rôle spécifique d'internet si ce n'est la multiplication des canaux et sources d'information qui peuvent confirmer ou invalider le jugement des uns et des autres. Un approfondissement spécifique sur ce sujet serait nécessaire pour en savoir plus et notamment pour faire la part des embauches ayant exclusivement utilisé internet, ou de celles qui ont combiné plusieurs modes de mises en relation,comme c'est le cas pour les autres ressources de médiation. En revanche, cette recherche a montré que les candidatures spontanées sont plus un outil qu'un mode d'accès à l'emploi notamment parce qu'elles sont en général articulées avec des relations ou des dispositifs pour se construire.

Les relations professionnelles qui interviennent dans l'embauche peuvent être la réactivation de relations de travail antérieures mais pas forcément avec les personnes en situation de décision. L'enquête menée tend à prouver que ce sont plutôt les relations avec des pairs, des collègues, des alter ego qui donnent accès à des informations sur un emploi, sur un candidat potentiel, débouchent sur une mise en relation.

Les questions de qualité de l'emploi ou de l'embauche s'avèrent délicates car elles peuvent être abordées sous l'angle de la rémunération et du prestige du poste comme De Graaf et Flap (1988), ou prendre en compte également les déclarations des individus comme l'a fait Granovetter (1995).

Il y a bien un lien entre le fait d'avoir traversé différents contextes professionnels et le mode d'accès à l'emploi ou de recrutement. Celui-ci ne peut être considéré comme un fait social isolé, sans lien avec les expériences similaires antérieures, sans conséquences sur les suivantes. Les relations nouées dans le passé par les salariés et les employeurs peuvent être considérées comme des liens dormants mais il faut le plus souvent une occasion particulière pour les réactiver, qui peut être une rencontre sur un lieu professionnel commun par exemple.

L'importance des liens faibles pour avoir accès à des informations que l'on n'aurait pas par ailleurs n'est pas entièrement confirmée par l'enquête menée notamment en raison de l'engagement nécessaire dans la relation pour transmettre une information quand la personne n'est pas déjà dans le milieu professionnel visé.

Le fait que les intermédiaires du marché fonctionnent mieux lorsqu'ils sont en quelque sorte hybrides, c'est-à-dire que leur fonctionnement permet la création de relations professionnelles durables entre les employeurs et les conseillers par exemple (Rees 1966; Granovetter 1995; Marsden 1994), s'explique par la nature particulière des informations qui s'échangent autour de l'embauche et parce qu'il y

a une forme d'engagement dans le fait de recommander quelqu'un à un tiers pour une embauche, cet engagement permettant qu'une confiance s'instaure qui limite ensuite les procédures d'évaluation puisqu'elle aura tendance à fonctionner comme une caution. Ce fonctionnement peut à la fois permettre d'ouvrir certains recrutements en dépassant les a priori des employeurs et salariés concernés et les consolider en créant des routines qui enchaînent les partenaires, voire renforcer une formalisation susceptible d'être plus discriminante que des procédures simplifiées comme l'ont montré Marchal et Larquier (2008).

Les différences dans le mode d'accès à l'emploi côté salarié tiennent essentiellement au fait d'être déjà intégré ou non dans un milieu professionnel local, de ne pas être « grillé » dans celui-ci, d'accepter de faire savoir que l'on cherche un autre emploi. Les relations professionnelles sont alors le principal moyen d'accès à l'emploi. Ce qui explique les disparités d'accès à l'emploi des chômeurs, par définition exclus d'un milieu professionnel et surtout des échanges informels, oraux, qui ont lieu tous les jours à l'occasion du travail quotidien. Le fait d'être au chômage peut par ailleurs constituer un label négatif pour un employeur potentiel ce qui renforce encore cet effet. Ces éléments expliquent que les chômeurs trouvent plus que l'ensemble des salariés un emploi par les dispositifs de médiation notamment Pôle Emploi et par leurs relations personnelles. En effet celles-ci ou les intermédiaires doivent intervenir pour faire le pont avec un milieu professionnel dans lequel ils ne sont plus immergés, sauf dans les cas de métiers où les périodes de chômage font partie des rythmes collectifs comme les intermittents du spectacle par exemple. Le fait que les femmes trouvent plus par dispositif de médiation s'explique essentiellement par la non mixité des emplois en France, puisqu'à métier mixte égal, la proportion est équivalente, ce qui confirme les travaux de Marsden et Gorman (2001).

Les salariés trouvent parfois sans chercher, cherchent parfois sans trouver mais la plupart du temps sont donc embauchés par leurs relations professionnelles

directes ou indirectes, ou par celles d'un tiers leur donnant accès aux siennes. Ils mobilisent différents moyens en fonction de ce qu'ils ont déjà vécu mais aussi de ce que leurs proches ont connu, par effet de mimétisme. La manière de trouver un emploi dans un secteur d'activité donné ou sur une zone géographique donnée est une des compétences évaluées par les employeurs en embauche, de manière centrale sans pour autant que cela soit jamais dit.

Ce mimétisme est au cœur de la constitution d'une culture de l'embauche, culture non écrite, non capitalisée et donc la plupart du temps non accessible à ceux qui ne sont pas déjà « dedans » sauf par des tiers, proches, ou intermédiaires professionnels. Il n'y a pas forcément là de stratégies conscientes de frontières comme cela peut exister dans certaines « professions » au sens américain du terme qui organisent le marché du travail, même si cela peut exister à la marge en France, mais même dans les métiers où cela n'existe pas, il y a quand même un langage, une attitude, des savoirs, des lieux, des moyens de rentrer en relation qui participent à la gestion implicite de ce marché, et dont la connaissance est essentielle pour franchir la frontière qui vous amène à être un collègue.

La transmission de ce savoir ne se fait pas de manière descendante mais plutôt horizontale entre pairs. L'enquête menée a pris en compte le fait qu'il y a non seulement combinaison de moyens mais aussi possibilité d'utiliser des moyens différents à différentes étapes : diffusion, mise en relation, décision. Or les relations sont mobilisées plutôt aux étapes d'information et d'appui qu'au recrutement, ce qui remet en cause une analyse des réseaux sociaux en termes d'accès aux personnes judicieusement placées pour décider. Dans notre enquête, le rôle des salariés alter ego est essentiel dans les recrutements que ce soit pour les candidats et les employeurs afin d'élargir leur réseau et dans certains cas, de sortir d'une relation personnelle.

La force des liens faibles peut être questionnée sur plusieurs points : l'assimilation fréquence des relations et type des relations, qui conduit à qualifier de liens

faibles les liens professionnels, et de liens forts les liens personnels, n'est pas forcément la plus adaptée au moins au type de personnes interrogées dans cette enquête. Les liens professionnels peuvent être très fréquents et les liens personnels peuvent être plus occasionnels. Mais il me semble que la notion de liens impliqués ou non qui recouvre en partie la proposition de Granovetter en l'adaptant serait plus pertinente.

La transmission de l'information est au cœur des mécanismes d'embauche mais la plupart du temps, il s'agit également d'appuyer et/ou de transmettre une candidature pour que cela fonctionne. Les liens impliqués ou non sont peut-être une piste de catégorisation permettant de comprendre dans quels cas ils sont mobilisables ou non.

Le rôle des intermédiaires est donc de faciliter la capillarité du réseau quand ni les occasions ni la redondance des liens ne permet de l'activer,

Mais la stratégie d'intermédiaires cloisonnés, en concurrence, et censés s'appuyer de plus en plus sur des outils automatiques de matching, n'est pas un facilitateur de cette capillarité. Le mode de fonctionnement des intermédiaires du marché du travail structure effectivement le marché du travail (Bessy et Marchal 2009) à la marge peut-être, mais c'est justement à la marge que se jouent les entrées plus ou moins faciles sur le marché du travail des personnes les plus fragiles.

Plus globalement, l'étude de l'embauche et des chaînes relationnelles dans lesquelles elle est imbriquée m'amène à plusieurs réflexions dont certaines ouvrent des pistes de recherche sur d'autres types de relations. L'importance du temps et des lieux me paraît ne pas avoir été tellement abordée dans les travaux existants, si ce n'est peut-être dans les questions de chaînes de vacances soulevées par Granovetter(1995) et White (1981). Or il me semble que c'est là que se joue l'importance des relations dans l'embauche. Que ce soit du point de vue salarié ou employeur, les lieux où l'on travaille, où l'on se croise, où l'on peut obtenir des informations,

se faire connaître sont essentiels et participent à la socialisation mais aussi à l'acquisition d'un corpus de compétences et de connaissances sur les règles non écrites d'un milieu professionnel, sur les uns et les autres, informations parfois fausses ou déformées mais qu'il est d'autant plus difficile de contrer qu'elles ne sont pas officielles, formelles.

De même le temps est un facteur essentiel dans les mécanismes d'ajustement entre la disponibilité des uns et les propositions des autres. La question du temps c'est à la fois celle de l'attente, de la recherche du bon moment, de l'opportunité, de la disponibilité, de la préparation, de la négociation, de l'urgence. C'est la question du temps qui explique que plus d'une embauche sur trois se fasse sans que le salarié ait effectué de démarches de recherche d'emploi. Pour éviter l'urgence, la pression qui poussent à accepter la première proposition, à rechercher, à solliciter, le choix peut être d'attendre qu'un poste se libère en ayant fait connaître, parfois longtemps auparavant son intérêt. Il n'y a pas forcément concordance entre le moment de la recherche et le moment de l'embauche que ce soit du côté employeur ou du côté salarié. Et les injonctions à l'urgence conduisent à des appariements de mauvaise qualité, par défaut, et donc à des erreurs, qui peuvent avoir des conséquences importantes pour les entreprises comme pour les individus.

Au cœur des problèmes de temporalité et de lieux, les occasions au cours des quelles s'activent, se mobilisent, se construisent les relations sociales sont essentielles, d'autant que c'est là que se renforcent les tendances à l'homophilie, à la recherche dune proximité sociale et donc à la mise à distance de ceux qui sont différents.

Faute de temps, de lieux, d'occasions suffisamment souples et larges, les embauches sont parfois des non choix, au sens où il s'agira pour les deux partenaires de se rassurer en reproduisant ce qui a fonctionné, en restant en terre connue au lieu d'ouvrir les possibles, les frontières et d'accepter le risque de changer, d'être dérouté, de découvrir. En la matière, les deux parties ne jouent pas à égalité, les

employeurs étant les maîtres du jeu en raison notamment de la conjoncture économique et les salariés s'efforçant d'en décoder les règles pour s'y conformer à tous prix, y compris celui de la déformation, du masque de ses réelles compétences, aptitudes et limites.

Les procédures mises en oeuvre pour rassurer, rationaliser l'embauche peuvent engendrer des attentes différentes des salariés. Ainsi les salariés décrits par Marlène Benquet se sentent-ils en quelque sorte « propriétaires » d'un magasin qu'ils connaissent « par cœur » puisqu'ils l'ont eux-même construit. « *Cet attachement à l'hypermarché a été redoublé par l'organisation relativement sélective et concurrentielle du recrutement définitif* » (Benquet 2010). « *Le mode de recrutement [tests psychotechniques, entretiens, questionnaires] habituellement réservé aux cadres (...)confère à ces premiers employés le sentiment d'avoir été personnellement choisis et destinés à de futures promotions au sein de l'entreprise* ».

Mais il ne faudrait pas non plus tomber dans le piège de la recherche de l'appariement parfait en pensant que tout ensuite découle de ce choix initial. L'embauche comme toute relation se construit à l'usage, au fil des interactions, du temps, encastrée dans d'autres relations sociales, appuyée par des dispositifs, des ressources. Tout ne dépend pas de ce point de départ, si important soit-il mais plus d'une manière plus générale de voir les relations humaines, dans le travail et dans la société, de considérer que la qualité de celles-ci est le ferment de tout processus collectif, y compris d'apprentissage.

Ce que j'ai compris de l'embauche à travers ce travail de recherche me conduit à la conclusion de la nécessité d'une approche moins passionnelle, moins affective, moins culpabilisante des rapports au travail et surtout à l'embauche pour sortir de la tentation du renforcement du sentiment d'insécurité de l'emploi.

Les problèmes posés par les inégalités d'accès à l'emploi existent, ils sont suffisamment nombreux, difficiles à résoudre, et source de souffrance pour les gens

qui doivent les affronter pour qu'on ne les noie pas dans un océan d'inquiétude et derrière un rideau de fumée anxiogène pour tous. Tous les salariés ne sont pas égaux devant l'accès à l'emploi et cette inégalité ne s'explique pas par le fait que que certains cherchent un emploi, font les bonnes démarches et d'autres non. Au contraire, nous avons vu que certains ne cherchent pas du tout et trouvent quand même.

La solution passe selon moi par une approche de l'embauche plus rationnelle, plus posée sans tomber dans la tentation de comparaison entre les moyens, ou sans se noyer dans la simple description des conséquences des disparités ou des discriminations qui existent, de manière à outiller les professionnels de l'emploi. L'idéal serait une formation commune à tous qui leur permettrait de se connaître, de faire des liens, de constituer un milieu professionnel avec ses codes, ses règles, ses savoirs, de pouvoir passer d'une structure à l'autre sans se sentir coincés par un manière de voir, et donc de gagner en assurance, en reconnaissance, en liberté de mouvement et donc en efficacité.

Écrire et finir une thèse, c'est aussi renoncer. La phase d'écriture s'est mêlée pour moi à la phase de réflexion et a fait émerger des idées, des analyses que je n'avais pas atteintes jusque-là, un peu comme un plongeur sous-marin découvre d'autres univers, d'autres sensations au fur et à mesure de la plongée, découvertes auxquelles il doit renoncer pour ne pas se perdre définitivement et ne jamais revenir. De la même manière, l'écriture intensive est une plongée dans la réflexion et met en évidence des pistes tentantes à explorer. Et il faut y renoncer pour avoir une chance d'y revenir. La fin de la thèse, au-delà du plaisir de l'écriture, a signifié aussi pour moi la difficulté du renoncement, difficulté d'autant plus grande que j'étais consciente du caractère exceptionnellement libre de cette période.

Heureusement finalement que le contexte familial et professionnel, la lassitude voire l'exaspération des proches sont là pour ramener à la surface de la vie réelle la doctorante tentée par le grand bleu de l'écriture. La réalité était aussi présente

sous la forme d'une question permanente : qu'est-ce que ce que j'écris aurait pu apporter à la conseillère à l'emploi débutante que j'étais en 1995, en quoi est-ce que cela peut aider à résoudre des problèmes d'accès à l'emploi ou d'embauche qui ne trouvent pas de solutions autrement, en quoi cela peut sortir du psychologisme qui est trop souvent mobilisé comme argument d'explication des échecs en placement, comme défense des conseillers contre la détresse des salariés privés d'emploi et l'impatience des employeurs.

Il me semble avoir trouvé certaines réponses mais j'ai conscience que le travail mené ici nécessitera une traduction dans des formats et des propos plus directement accessibles pour des conseillers soumis à une pression énorme et incités à se déqualifier par des procédures d'automatisation de gestes professionnels évitant toute réflexion, approfondissement, formation, ou pour des salariés et des employeurs baignant dans un discours formaté et culpabilisant. C'est une des réflexions auxquelles m'a amenée cette recherche : des travaux existent qui pourraient être utiles pour les professionnels de l'emploi, mais aussi les salariés et les employeurs mais ils ne sont pas relayés vers ces utilisateurs, restant la plupart du temps dans les limbes des parutions académiques. Je ne parle pas ici de la littérature sociologique abondante sur le chômage, les conditions de travail, économique sur le marché du travail, ou plus grand public sur les conseils en recherche d'emploi ou en recrutement. Je parle d'ouvrages sur la manière dont se passe le recrutement. Le livre d'Emmanuelle Marchal et de Géraldine Rieucau paru en juin dernier est un apport fondamental en ce sens et dans le fait qu'il questionne aussi la manière dont les modes de recrutement, l'organisation des intermédiaires du marché du travail structure ce dernier, voire conduit à renforcer les exclusions, les inégalités. Elles s'interrogent également en conclusion sur le fait que le chômage a sans doute conduit les employeurs à des routines venant nourrir les difficultés de recrutement : « *à force de se trouver en position de sélectionner les candidats et non de chercher à les attirer, les recruteurs sont tentés de s'arroger le droit de décider seuls de l'ajustement des compétences. Ce faisant, ils obèrent les capacités*

d'apprentissage des candidats et contribuent à renforcer l'asymétrie des relations sur le marché du travail »(Marchal et Rieucau 2010:109).

Je poserai le problème en d'autres termes même si je partage en partie l'interrogation d'Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau. Il me semble que les employeurs ne sont pas si différents, ni si éloignés des salariés, d'autant qu'ils sont souvent eux-mêmes dans les deux positions. Il me paraît difficile d'opposer les uns aux autres. En revanche, il me semble qu'il s'agit plus d'une question de rôle endossé par ceux qui sont en position d'embaucher, rôle qui est construit par toute une littérature pseudo-savante sur ce qui serait une bonne manière de faire. Sous des dehors très pragmatiques, ces conseils contribuent à forger une image de ce que serait vraiment l'embauche et donc le recrutement, c'est-à-dire les actions qui mènent à celle-ci. Dans cette image, les procédures, le suivi qualité, la rationalisation sont valorisés souvent dans le but très louable de limiter les effets de discrimination et d'inégalités, mais avec comme conséquences d'alourdir la mise en relation, d'inquiéter les parties en présence, de mettre les recruteurs en situation non d'être évalués sur la qualité de leurs recrutements mais sur celle de leurs procédures et au final, de limiter la réflexion, l'adaptation de stratégies pour ouvrir les portes des entreprises au plus grand nombre en fonction de leurs aptitudes, et non de leur conformité à un profil illusoire.

En ce sens, il me semble que toutes les actions visant à créer plus de filtres, automatiques ou non, moins de contacts directs, participent au déséquilibre du marché du travail et notamment à l'allongement de la durée du chômage, peut-être à la marge mais encore une fois c'est à la marge que se joue l'existence des plus démunis, des plus défavorisés, de ceux qui ont le moins les moyens de surmonter tous ces obstacles. Une partie des solutions passent sans doute par la mise sur la table de ce que l'on sait de l'embauche, pour le plus grand nombre et le fait de démonter les discours culpabilisants pour les employeurs et les candidats salariés.

Une autre partie des solutions reste à trouver en continuant la recherche non

dans une perspective normative ou d'évaluation, mais en approfondissant la connaissance des mécanismes d'embauche par exemple des personnes qui ont pu connaître des discriminations liées à une apparence physique, à un nom, à un handicap mais qui ont trouvé un emploi. L'accompagnement à l'emploi des salariés se base dans le meilleur des cas (Moreau 1990), sur l'idée que la solution se trouve en eux, que le rôle des intermédiaires est de les aider à en prendre conscience qu'il s'agisse de démarches à faire, de relations à mobiliser, de décisions à prendre. Ce principe est à la fois beaucoup plus valorisant pour les personnes concernées que l'attitude culpabilisante qui est aujourd'hui à la mode mais il est aussi enfermant. Il me semble que l'intérêt de la recherche en sociologie pour comprendre les mécanismes d'accès à l'emploi est de permettre, en partant effectivement des connaissances qu'ont les individus de l'embauche par leurs propres expériences, de capitaliser, analyser, synthétiser et surtout de les mutualiser pour que cette compétence acquise essentiellement par relations et mimétisme puisse franchir les barrières de la ségrégation douce (Bidart, Degenne, et Grossetti 2010) à l'œuvre dans notre société.

Capitaliser, synthétiser, analyser, c'est aussi aller plus loin que la mise à disposition déjà utile de parcours type comme on en trouve par exemple dans les ouvrages à destination d'élèves en quête de pistes d'orientation. L'apport de méthodes sociologiques novatrices, combinant analyse qualitative et quantitative, est justement de ne pas restreindre le regard à ces parcours type mais d'accepter l'idée que l'embauche est un fait complexe, dans lequel se combinent différents processus, moyens ce qui suggère de l'envisager autrement que comme une simple partie isolée du reste. L'embauche est un peu la boîte noire de l'emploi, surtout quand elle passe par des relations. Ouvrir la boîte, en analyser le contenu, c'est aussi lutter contre le chômage, les inégalités, les discriminations.

BIBLIOGRAPHIE

Amossé, Thomas. 2003. “Interne ou externe, eux visages de la mobilité professionnelle.” *Insee Première*.

Barron, John M., John Bishop, et William C. Dunkelberg. 1985. “Employer Search: The Interviewing and Hiring of New Employees.” *The Review of Economics and Statistics* 67:43-52.

Beaud, Stéphane, et Florence Weber. 2002. *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*. Paris: Éd. la Découverte.

Becker, Howard S. 2002. *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris: Éditions la Découverte.

Becker, Howard S. 1985. *Outsiders études de sociologie de la déviance*. Paris: A.-M. Métailié.

Becker, Howard S.. 2004. *Écrire les sciences sociales*. Paris: Économica.

Benquet, Marlène. 2010. “Les raisons de l'action collective : retour sur la mobilisation improbable des salariés d'hypermarchés.” *Sociologie du Travail* 52:305-322.

Berg, Ivar, et Arne L Kalleberg. 2001. *Sourcebook of labor markets : evolving structures and processes*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Bertrand, Marianne, et Sendhil Mullainathan. 2004. “Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination.” *The American Economic Review* 94:991-1013.

Bès, Marie-Pierre. 2004. “Connaissances et relations sociales des jeunes chercheurs.” *Recherches sociologiques* 123-135.

Bessin, Marc, Claire Bidart, et Michel Grossetti. 2010. *Bifurcations : les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*. Paris: Éd. la Découverte

Bessy, Christian. 2008. “Formation, carrière des avocats et renouvellement de la profession.”.

Bessy, Christian, et Nathalie Chauvac. 2010. “Activité entrepreunariale et pratiques de recrutement.”.

Bessy, Christian, et François Eymard-Duvernay. 1997. *Les intermédiaires du marché du travail*. [Paris]: Presses universitaires de France.

Bessy, Christian, et Guillemette de Larquier. 2010. “Diversité et efficacité des intermédiaires du placement.” *Revue française d'Economie* XXV:339-382.

Bessy, Christian, et Emmanuelle Marchal. 2006. “La mobilisation d’Internet pour recruter :
aux limites de la sélection à distance.” *Revue de l'Irès* 52.

Bessy, Christian, et Emmanuelle Marchal. 2009. “Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements.” *Revue française de socio-Economie* 1:121-146.

Bian, Yanjie. 1994. “Bringing Close Friends Back In : Interpersonal Trust, Bridging Strong Ties, and Status Attainment.” Manuscript, Department of Sociology, University of Minnesota.

Bian, Yanjie. 1997. “Bringing Strong Ties Back in: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China.” *American Sociological Review* 62:366-385.

Bian, Yanjie. 1994. “Guanxi and the Allocation of Urban Jobs in China.” *The China Quarterly* 971-999.

Bidart, Claire. 1997. *L'amitié, un lien social*. Paris: Éd. la Découverte.

Bidart, Claire, et Alain Degenne. 2005. “Introduction: the dynamics of personal networks.” *Social Networks* 27:283-287.

Bidart, Claire, Alain Degenne, et Michel Grossetti. sans date. *Lier et Délier Dynamique des relations et des réseaux personnels*. A paraître.

Bidart, Claire, et Anne Pellissier. 2002. “Copains d'école, copains de travail.” *Réseaux* 115:17-49.

Bigot, Jean-François. 2004. “Enquête sur l'emploi 2003 - L'emploi diminue et le chômage augmente fortement.” *Insee Première* 1-4.

Blau, David M. 1992. “An Empirical Analysis of Employed and Unemployed Job Search Behavior.” *Industrial and Labor Relations Review* 45:738-752.

Blau, Peter M. 1962. “Patterns of Choice in Interpersonal Relations.” *American Sociological Review* 27:41-55.

Blöss, Thierry, et Michel Grossetti. 2005. *Introduction aux méthodes statistiques en sociologie*. Paris: Presses universitaires de France.

Bonal, Annick, Nicolas De Visme, Didier Dubaud, et Sophie Garcia. 2010. “L'emploi salarié au 31 décembre 2008 Résultats détaillés.” *Les Cahiers Statistiques*.

Bouchet, Hubert. 2009. “Les chiffres clés de la région Midi-Pyrénées.”.

Boumahdi, Rachid, et Jean-François Giret. 2005. “Une analyse économétrique des disparités d'accès à l'emploi et de rémunérations entre jeunes d'origine française et jeunes issus de l'immigration.” *Revue Economique* 3:625-636.

Bourdieu, Pierre. 1980a. “Le capital social.” *Actes de la recherche en sciences sociales* 31:2-3.

Bourdieu, Pierre. 1980b. *Le sens pratique*. Paris: Éd. de Minuit.

Bourdieu, Pierre. 1999. *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*. Paris: Ed. du Seuil.

Browne, Irene, et Joya Misra. 2003. “The Intersection of Gender and Race in the Labor Market.” *Annual Review of Sociology* Vol. 29:pp. 487-513.

Bruneau, Jean-Pierre. 1991. *La machine à casser : du chômage vers un projet de société*. Rennes: Juventa.

Bureau, Marie Christine, et Emmanuele Marchal. 2005. *Au risque de l'évaluation : la mise en jeu de la valeur du travail et des personnes, (eds),* 2005 éd. Lille.

Bureau, Marie Christine, et Emmanuelle Marchal. 2005. “Pluralité des marchés du travail et qualités des intermédiaires.” *Documents de travail du Centre d'Etudes de l'Emploi* 1-28.

Bureau, Marie Christine, et Emmanulle Marchal. 2009. “Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail.” *Revue française de sociologie* 50:573-598.

Burt, Ronald S. 1995. “Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur.”

Revue française de sociologie 36:599-628.

Callender, Claire. 1987. “Woman Seeking Work.” P. 22-45 dans *Unemployement : Personal and Social Consequences*. London: Stephen Fineman.

Calvó-Armengol, Antoni, et Matthew O. Jackson. 2004. “The Effects of Social Networks on Employment and Inequality.” *The American Economic Review* 94:426-454.

Campbell, Karen, et Rachel Rosenfeld. 1985. “Search and Job Mobility : Sex and Race Differences.” *Research in the Sociology of Work* 147-174.

Carnet, Pauline. 2011. “Migrations clandestines et économies souterraines à la frontière sud espagnole.” Toulouse: Université de Toulouse le Mirail, département de sociologie.

Carson, Edgar. 1992. “Social Networks in the Labor Market : Job Acquisition by Retrenched Workers in South Australia.” Unpublished PhD dissertation, Department of Sociology,, Flinders University of South Australia.

Castilla, Emilio J. 2005. “Social Networks and Employee Performance in a Call Center.” *The American Journal of Sociology* 110:1243-1283.

Cédiey, Eric, et Fabrice Foroni. 2007. “Les discriminations à raisons de « l’origine » dans les embauches en France : une enquête nationale par tests de discrimination selon la méthode du Bureau International du Travail.”.

Chauvac, Nathalie. 2005. “Des conseillers à l'emploi dans le doute : Structures relationnelles et expertise dans une agence locale pour l’emploi en Midi Pyrénées en 2005 - Mémoire de maîtrise en sociologie.”.

Chauvel, Louis. 2002. *Le destin des générations : structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*. Paris: Presses universitaires de France.

Chevalier, François, et Anne Mansuy. 2009. “Une photographie du marché du travail en 2008 - Résultats de l'enquête Emploi.” *Insee Première* 1-4.

Clerc, Denis. 2004. *Déchiffrer l'économie*. Paris: Éd. la Découverte.

Clerc, Denis. 2001. “Le travail vu de gauche, vu de droite les deux faces du miroir déformant.” *Revue du MAUSS* 18:20-28.

Cochoy, Franck, et Michel Grossetti. 2008. *Liens et marchés : Harrison White et les nouvelles sociologies économiques*. Toulouse: Presses universitaires du

Mirail.

Collin, Benjamin, et Madeleine Vong. 2010. “Les intentions d'embauche hors intérim au quatrième trimestre 2009.” *Acoss Stat*.

Comet, Catherine. 2007. “Capital social et profits des artisans du bâtiment : le poids des incertitudes sociotechniques.” *Revue française de sociologie* 48:67-91.

Comet, Catherine. 2006. “Productivité et réseaux sociaux.” *Revue française de gestion* 163:155-169.

Cook, Karen S., et Richard M. Emerson. 1978. “Power, Equity and Commitment in Exchange Networks.” *American Sociological Review* 43:721-739.

Costa-Gavras. 2005. *Le couperet*.

Cottet, Vincent. 2010. “Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d’emplois.” *Insee Première*.

Coutrot, Laurence, et Claude Dubar. 1992. *Cheminements professionnels et mobilités sociales*. édité par Centre d'études et de recherches sur les qualifications (France) et Institut de recherche sur les sociétés contemporaines (France). Paris: la Documentation française.

Creswell, John W. 2009. *Research design : qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Los Angeles (Calif.): Sage

De Varo, Jed, et Gary Fields. 2005. “Waging the war for talent : do recruitement and screenig strategies raise employee performance ?".” *Working papers Cornwell University* 1-30.

Degenne, Alain, et Michel Forsé. 2004. *Les réseaux sociaux*. Paris: A. Colin.

Degenne, Alain, I Fournier, Catherine Marry, et Lise Mounier. 1991. “Les relations au cœur du marché du travail.” *Sociétés contemporaines* 5:75-97.

Degenne, Alain, et Marie-Odile Lebeaux. 2005. “The dynamics of personal networks at the time of entry into adult life.” *Social Networks* 27:337-358.

Demazière, Didier, et Claude Dubar. 2004. *Analyser les entretiens biographiques : l'exemple des récits d'insertion*. [Québec]: Les Presses de l'Université Laval.

Devine, Theresa J., et Nicholas M. Kiefer. 1991. *Empirical labor economics*. New York: Oxford university Press.

Díaz Canales, Juan, et Juanjo Guarnido. 2000. *Blacksad*. Paris: Dargaud

Dubar, Claude. 2001. “La construction sociale de l'insertion professionnelle.” *Education et sociétés* 7:23-36.

Dubar, Claude. 2010. *La socialisation*. Paris: A. Colin.

Dubar, Claude, et Pierre Tripier. 2005. *Sociologie des professions*. 2 éd. Paris: A. Colin.

Dubernet Hardy, Anne Chantal. 1995. “L' embauche-approche sociologique des modes de recrutement dans le secteur privé.” Université de Nantes, sous la direction de Christian Baudelot.

Dubernet, Anne Chantal. 1996. “La sélection des qualités dans l'embauche . Une mise en scène de la valeur sociale.” *Formation Emploi* 3-14.

Duguet, Emmanuel, Yannick L'Horty, Loïc Du Parquet, Pascale Petit, et Florent Sari. 2010. “Les effets du lieu de résidence sur l’accès à l’emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés en Île-de-France.” *Documents de travail du Centre d'Etudes de l'Emploi*.

Duguet, Emmanuel, Yannick L'Horty, et Pascal Petit. 2009. “L'apport du testing à la mesure des discriminations.” *Connaissance de l'Emploi*.

Duguet, Emmanuel, Yannick L'Horty, et Florent Sari. 2009. “Sortir du chômage en Île-de-France. Disparités territoriales, spatial mismatch et ségrégation résidentielle.” *Revue Economique* 60:979-1010.

Dupray, Arnaud, et Claude Paraponaris. 2009. “Stratégies de recrutement et gestion de l’incertitude Une typologie des pratiques en France.” *Net.Doc* 55.

Durkheim, Émile. 2005. *Les règles de la méthode sociologique*. 12 éd. Paris: Presses universitaires de France.

Emirbayer, Mustafa, et Jeff Goodwin. 1994. “Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency.” *The American Journal of Sociology* 99:1411-1454.

Erbès-Seguin, Sabine. 1994. *L'emploi, dissonances et défis : sociologues et économistes en débat*. Paris: Éd. l'Harmattan.

Eymard-Duvernay, François. 2008. “Justesse et justice dans les recrutements.” *Formation Emploi*.

Eymard-Duvernay, François, et Emmanuelle Marchal. 1997. *Façons de recruter Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Métaillé.

Eymard-Duvernay, François, et Emmanuelle Marchal. 2000. “Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail.” *Sociologie du Travail* 42:411-432.

Feld, Scott L. 1981. “The Focused Organization of Social Ties.” *The American Journal of Sociology* 86:1015-1035.

Fernandez, Roberto M., et Nancy Weinberg. 1997. “Sifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank.” *American Sociological Review* 62:883-902.

Ferrary, Michel. sans date. “Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social.” *Revue d'économie industrielle* A paraître.

Ferrary, Michel. 2006. “Microfinance et lutte contre l'exclusion. Du contrat formel de financement au contrat implicite de socialisation.” *Sociologies pratiques* 13:61-76.

Fischer, Claude. 1977. *Networks and places : social relations in the urban setting*. New York: Free Press.

Fischer, Claude S. 1982. *To dwell among friends : personal networks in town and city*. Chicago: University of Chicago press.

Fombonne, Jean, et Patrick Fridenson. 2001. *Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises : France, 1830-1990*. Paris: Vuibert.

Fondeur, Yannick. 2006. “Internet, recrutement et recherche d’emploi : une introduction.” *La revue de l'Ires* 3.

Fondeur, Yannick, et France Lhermitte. 2006. “Réseaux sociaux numériques et marché du travail.” *La revue de l'Ires* 3.

Fontaine, François. 2006. “Construire et estimer un modèle de recherche avec réseaux de relations.” *Revue économique* vol. 57:p. 439-448.

Forsé, Michel. 1997. “Capital social et emploi.” *L'Année sociologique* 47:143-181.

Forsé, Michel. 2008. “Définir et analyser les réseaux sociaux.” *Informations sociales* 147:10-19.

Fouquet, Annie, et Centre d'études de l'emploi (France). 1995. *Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs : des repères pour l'évaluation*. Paris: PUF.

Galland, Olivier, et Yannick Lemel. 2006. *La société française : pesanteur et mutation : le bilan*. Paris: A. Colin.

Garner, Hélène. 2002. “Apparence physique et GRH : entre choix et discrimination.” *Les Cahiers de Recherche du CERGOR*. (Accédé Octobre 28, 2009).

Garner, Hélène, et Bruno Lutinier. 2006a. “Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement.” *Premières synthèses* 2:1-4.

Garner, Hélène, et Bruno Lutinier. 2006b. “Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection.” *Premières synthèses* 1-4.

Gautié, Jérôme. 1998. *Coût du travail et emploi*. Paris: La Découverte.

Gautié, Jérôme. 2009. *Le chômage*. Paris: La Découverte.

Gautié, Jérôme. 2003. “Transitions et trajectoires sur le marché du travail en France : mutations et conséquences.” *Les cahiers de l'Observatoire de l'ANPE* Les troisièmes entretiens de l'emploi - Transitions et trajectoires - temps et enjeux de la mobilité professionnelle.

Gautié, Jérôme, Olivier Godechot, et Pierre-Emmanuel Sorignet. 2005. “Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête.” *Sociologie du Travail* 47:383-404.

Gazier, Bernard. 2003a. “Au fondement d'une réforme du marché du travail : les "marchés transitionnels du travail" et la gestion contemporaine de la rareté.” *L'Année sociologique* 53:323-344.

Gazier, Bernard. 2003b. “Au-delà de l'emploi ... le travail.” *L'Année sociologique* 53:p. 306-355.

Georges, Nathalie. 2006. “Le profilage statistique : outil statistique et/ou mode de

coordination.” *Documents de travail du Centre d'Etudes de l'Emploi* 72.

Godechot, Olivier. 2006. “Quel est le salaire de marché ? Enquêtes de rémunération et mise en forme du marché du travail dans l'industrie financière.” *Genèses* 63:108-127.

Gorman, Elizabeth H. 2005. “Gender Stereotypes, Same-Gender Preferences, and Organizational Variation in the Hiring of Women: Evidence from Law Firms.” *American Sociological Review* 70:702-728.

Graaf, Nan Dirk de, et Hendrik Derk Flap. 1988. “"With a Little Help from My Friends": Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands, and the United States.” *Social Forces* 67:452-472.

Grafmeyer, Yves, et Isaac Joseph. 2004. *L'école de Chicago : naissance de l'écologie urbaine*. Paris: Flammarion.

Granovetter, Mark. 1995. *Getting a job : a study of contacts and careers*. Chicago: University of Chicago Press.

Granovetter, Mark. 2000. *Le marché autrement les réseaux dans l'économie*. Paris: Desclée de Brouwer.

Granovetter, Mark. 1984. “Small is Bountiful: Labor Markets and Establishment Size.” *American Sociological Review* 49:323-334.

Granovetter, Mark. 2008. *Sociologie économique*. Paris: Ed. du Seuil.

Grippa, Francesca, et Peter A. Gloor. 2009. “You are who remembers you. Detecting leadership through accuracy of recall.” *Social Networks* 31:255-261.

Grossetti, Michel. 2006a. “La ville dans l’espace des réseaux sociaux.” dans *La ville aux limites de la mobilité*, *Sciences sociales et sociétés*, édité par Michel Bonnet et Patrice Aubertel. Paris: Presses universitaires de France.

Grossetti, Michel. 2006b. “L'imprévisibilité dans les parcours sociaux.” *Cahiers internationaux de sociologie* 120:5-28.

Grossetti, Michel. 2010. “Réseaux sociaux et ressources de médiation.” dans *Médiations*, *Les Essentiels d'Hermès*. Paris: CNRS éd.

Grossetti, Michel. 2004. *Sociologie de l'imprévisible : dynamiques de l'activité et*

des formes sociales. Paris: Presses universitaires de France.

Grossetti, Michel. 2005. “Where do social relations come from?: A study of personal networks in the Toulouse area of France.” *Social Networks* 27:289-300.

Grossetti, Michel, et Jean-François Barthe. 2008. “Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises.” *Revue française de sociologie* 49:585-612.

Grossetti, Michel, et Marie-Pierre Bès. 2003. “Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastrements et découplages.” *Revue d'économie industrielle* 103:43-58.

Grossetti, Michel, et Marie-Pierre Bès. 2001. “Encastrements et decouplages dans les relations science-industrie.” *Revue française de sociologie* 42:327-355.

Guthrie, Douglas. 1998. “The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition.” *The China Quarterly* 254-282.

Hagan, John. 1993. “The Social Embeddedness of Crime and Unemployement.” *Criminology* 31:465-491.

Hanson, Susan, et Geraldine Pratt. 1992. “Dynamic Dependencies: A Geographic Investigation of Local Labor Markets.” *Economic Geography* 68:373-405.

Hanson, Susan, et Geraldine Pratt. 1991. “Job Search and the Occupational Segregation of Women.” *Annals of the Association of American Geographers* 81:229-253.

Harris, CC, R.M. Lee, et P. Brown. 1987. “The Fate of the Redundant in the Market ..” P. 177-194 dans *Redundancy and Recession in South Wales*. Basil Blackwell: Oxford.

Héran, François. 1988. “La sociabilité, une pratique culturelle.” *Economie et statistique* 216:3-22.

Herzlich, Claudine. 2005. *Réussir sa thèse en sciences sociales*. [Paris]: A. Colin.

Hidri, Oumaya. 2009. “«Qui se ressemble s'assemble? : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial.” *Formation emploi* 105:67-82.

Holzer, , Harry J. 1987. “Informal Job Search and Black Youth Unemployement.”

American Economic Review 77:446-452.

Holzer, Harry J. 1998. “Why Do Small Establishments Hire Fewer Blacks Than Large Ones?.” *The Journal of Human Resources* 33:896-914.

Hughes, Everett C. 1996. *Le regard sociologique essais choisis*. Paris: Éditions de l'École des hautes études en science sociales.

INSEE Picardie. 2007. “Le retour à l’emploi s'accompagne souvent de concessions.” P. p23-29 dans *Les seniors et l'emploi*. Amiens.

Ioannides, Yannis M., et Linda Datcher Loury. 2004. “Job Information Networks, Neighborhood Effects, and Inequality.” *Journal of Economic Literature* 42:1056-1093.

Jalabert, Guy, et Jean-Marc Zuliani. 2009. *Toulouse, l'avion et la ville*. Toulouse: Privat.

Johnson, R. Burke, et Anthony J. Onwuegbuzie. 2004. “Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come.” *Educational Researcher* 33:14-26.

Jounin, Nicolas. 2004. “L’ethnicisation en chantiers. Reconstructions des statuts par l’ethnique en milieu de travail.” *Revue européenne des migrations internationales*.

Kadushin, Charles. 2005. “Who benefits from network analysis: ethics of social network research.” *Social Networks* 27:139-153.

Kasinits, Philip, et Jan Rosenbert. 1994. “Missing the Connection : Social Isolation and Employment on the Brooklyn Waterfront.”.

Kaufmann, Jean-Claude. 2004. *L'entretien compréhensif*. Paris: A. Colin.

Kettner, Anja, et Martina Rebien. 2008. “Network Analysis – One Eye Blinded? An Article on the Role of Social Networks in Staffing Processes under Consideration
of All Participants.”.

Kochan, Thomas A. 1997. “Review: Organisations in America : Analysing their Structures and Human Resource Practices By Arne L.Kalleberg, David Knoke, Perter V.Marsden, Joe L.Spaeth.” *The American Journal of Sociology* 103:252-254.

Korenman, Sanders, et Susan Turner. 1994. “On Employment Contacts and Differences in Wages between Minority and White Youths”, manuscript,.”.

Kramarz, Francis, et Skans Oskar Nordström. 2007. “With a Little Help from my Parents ? Family Networks and Youth Labor Market Entry ».” *Working paper du CREST.*

Lahire, Bernard. 2006. *La condition littéraire : la double vie des écrivains*. Paris: La Découverte.

Lallement, Michel. 1999. *Les gouvernances de l'emploi : relations professionnelles et marché du travail en France et Allemagne*. Desclée de Brouwer.

Larcenet, Manu, et Patrice Larcenet. 2003. *Le combat ordinaire*. Paris: Dargaud http://catalogue.univ-toulouse.fr/ipac20/ipac.jsp?uri=full=3100001~!1390888~!3&profile=sicd (Accédé Septembre 3, 2010).

Larquier, Guillemette. 2000. “Emergence des services publics de placement et marchés du travail français et britannique au XX° siècle.” *Travail et Emploi* 33-45.

Larquier, Guillemette de, et Emmanuelle Marchal. 2008. “Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements.” *Documents de travail du Centre d'Etudes de l'Emploi*.

Laville, Jean Louis, et Bernard Eme. 1996. *Cohésion sociale et emploi*. Desclée de Brouwer.

Lazega, Emmanuel. 1999. “Le phénomène collégial: Une théorie structurale de l'action collective entre pairs.” *Revue française de sociologie* 40:639-670.

Lazuech, Gilles. 2000. “Recruter, être recrutable. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce.” *Formation Emploi* 6-19.

Lecoutre, Marc. 2003. “Capital social, école et entreprise sur le marché du travail : les dynamiques relationnelles des organisations éducatives dans l'accès à l'emploi.” Thèse soutenue à l'Université René Descartes, sous la direction de Alain Degenne.

Lee, Jung-Kyu. 1993. “Organizational Constraints, Network Matching, and the Reemployment of Displaced Workers.” PhD dissertation, Department of Sociology, State University of New York, Stony Brook.

Lemoine, Georges. 2003. *Recruter autrement : le recrutement par simulation*. Paris: l'Harmattan.

Levy, Rachel. 2005. “Les doctorants CIFRE : médiateurs entre laboratoires de recherche universitaires et entreprises.” *Revue d'économie industrielle* 111:79-96.

Licht, Walter. 1992. *Getting Work : Piladelphia, 1840-1950*. Harvard University Press. Cambridge, Mass.

Lièvre, Pascal. 2008. “Mode de traitement de l'information et efficience organisationnelle : le fonctionnement de l'ANPE.” Texte d'une conférence donnée à l'ESC Troyes.

Lin, Nan. 1995. “Les ressources sociales: une théorie du capital social.” *Revue française de sociologie* 36:685-704.

Lin, Nan. 1990. “Social Resources and Social Mobility : A Structural Theory of Status Attainment.” P. 247-271 dans *Social Mobility and Social Structure*. New York :: Ronald Breiger.

Lin, Nan, John C. Vaughn, et Walter M. Ensel. 1981. “Social Resources and Occupational Status Attainment.” *Social Forces* 59:1163-1181.

Linhart, Danièle. 2009. “Les conditions paradoxales de la résistance au travail.” *Nouvelle revue de psychosociologie* 7:71-83.

Linhart, Danièle, Barbara Rist, et Estelle Durand. 2002. *Perte d'emploi, perte de soi*. Ramonville Saint-Agne (Haute Garonne): Éd. Érès.

Lochard, Yves, et Pascal Uhgetto. 2006. “Candidater et embaucher : le courrier de candidature comme dispositif de rencontre.” *La revue de l'Ires* 3.

Manwaring, Tony. 1984. “The external Internal Labor Market.” *Cambridge Journal of Economics* 161-184.

Marchal, Emmanuelle, et Géraldine Rieucau. 2010. *Le recrutement*. Paris: La Découverte.

Marchal, Emmanuelle, et Géraldine Rieucau. 2006. “Les filières d’embauche Une exploitation de l’enquête Emploi 2004.”.

Marchal, Emmanuelle, et Géraldine Rieucault. 2004. “Les a priori de la sélection

professionnelle : une approche comparative." *Documents de travail du Centre de l'Emploi*.

Marchal, Emmanuelle, et Didier Torny. 2003. "Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960." *Travail et Emploi* 95.

Marchand, Olivier, Claude Thélot, et Alain Bayet. 1998. *Le travail en France, 1800-2000*. Nathan, coll. Essais et recherches, série Sciences Sociales.

Marry, Catherine. 2001. "15.La féminisation de la profession d'ingénieur, en France et en Allemagne." *Recherches* 281-296.

Marry, Catherine. 1983. "Origine sociale et réseaux d'insertion des jeunes ouvriers." *Formation Emploi* 4:3-15.

Marsden, Peter V. 1994. "The Hiring Process: Recruitment Methods." *American Behavioral Scientist* 37:979-991.

Marsden, Peter V., et Elizabeth H. Gorman. 2001. "Social Networks, Job Changes, and Recruitment." P. 467-502 dans *Sourcebook of labor markets : evolving structures and processes*. New York: Berg, Ivar et Arne L. Kalleberg.

Maruani, Margaret. 1998. *Les nouvelles frontières de l'inégalité hommes et femmes sur le marché du travail*. Paris: La Découverte.

Maruani, Margaret. 2003. *Travail et emploi des femmes*. Paris: La Découverte.

Mauduit, Odile. 1978. "Pratique d'embauche et perception des conditions de travail des femmes dans cinq entreprises de la région Midi-Pyrénées." Thèse soutenue à l'Université Toulouse le Mirail sous la direction de Raymond Ledrut.

Maurin, Eric. 2002. *L'égalité des possibles*. La République des Idées. Paris: Le Seuil.

Maurin, Éric. 2004. *Le ghetto français : enquête sur le séparatisme social*. Paris: Le Seuil.

Mauss, Marcel. 1993. *Sociologie et anthropologie*. Paris: Presses universitaires de France.

McPherson, J. Miller, et Lynn Smith-Lovin. 1982. "Women and Weak Ties: Differences by Sex in the Size of Voluntary Organizations." *The American Journal of Sociology* 87:883-904.

Méda, Dominique. 2002. “Le capital social : un point de vue critique.” *L'économie politique* 14:36-47.

Mendras, Henri (1927-2003), et Marco Oberti. 2000. *Le sociologue et son terrain : trente recherches exemplaires*. Paris: A. Colin.

Miles, Matthew B, A. Huberman, et Jean-Jacques Bonniol. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck.

Missaoui, Hasnia-Sonia. 2008. “De part et d'autre de la frontière franco-espagnole.” *Ethnologie française* 38:333-343.

Missaoui, Hasnia-Sonia. 2003. “Transmission des savoirs et des savoir-faire des tios.” *Empan* 50:110-113.

Moncel, Nathalie. 2008. “Recrutement en entreprise : les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif ?.” *Bref* 1-4.

Montgomery, James D. 1994. “Weak Ties, Employment, and Inequality: An Equilibrium Analysis.” *The American Journal of Sociology* 99:1212-1236.

Moreau, André. 1990. *L'Entretien professionnel d'accompagnement au diagnostic, à l'orientation, à la recherche d'emploi*. édité par Michel Truphème. Paris: Éd. d'Organisation.

Morris, Lydia. 1984. “Patterns of Social Activity and Post-Redundancy Labour Market Experience.” *Sociology* 18:339-352.

Mouw, Ted. 2003. “Social Capital and Finding a Job: Do Contacts Matter?.” *American Sociological Review* 68:868-898.

Musselin, Christine, et Frédérique Pigeyre. 2008. “Les effets des mécanismes du recrutement collégial sur la discrimination : le cas des recrutements universitaires.” *Sociologie du Travail* 50:48-70.

Obséco. 2009. “Tableau de bord économique de Midi-Pyrénées 2ème trimestre 2009.” *Obs éco Observatoire économique de Midi Pyrénées*.

Omnès, Catherine. 1997. *Ouvrières parisiennes : marchés du travail et trajectoires professionnelles au 20e siècle*. Paris: Éd. de l'École des hautes études en sciences sociales.

Osberg, Lars. 1993. “Fishing in Different Pools: Job-Search Strategies and Job-Finding Success in Canada in the Early 1980s.” *Journal of Labor Economics* 11:348-386.

Pager, Devah, et Lincoln Quillian. 2005. “Walking the Talk? What Employers Say versus What They Do.” *American Sociological Review* 70:355-380.

Papilloud, Christian. 2004. “Trois épreuves de la relation humaine : Georg Simmel et Marcel Mauss, précurseurs de l’interactionnisme critique.” *Sociologie et Sociétés* 36:pp 55-72.

Paradeise, Catherine. 1988. “Les professions comme marchés du travail fermés.” *Sociologie et sociétés* 20:9-21.

Paradeise, Catherine, et Pascale Porcher. 1990. “Le contrat ou la confiance dans la relation de travail salariale.” *Travail et Emploi* 46.

Paugam, Serge. 2009. *Le lien social*. Paris: Presses universitaires de France.

Peretti, Jean-Marie. 2009. *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.

Péroumal, Frédéric. 2008. “Le monde précaire et illégitime des agents de sécurité.” *Actes de la recherche en sciences sociales* 175:4-17.

Perrenoud, Marc. 2007. *Les musicos : enquête sur des musiciens ordinaires*. Paris: La Découverte.

Perret, Pierre. 2002. *Le parler des métiers : dictionnaire thématique alphabétique*. Paris: Laffont.

Petite, Ségolène. 2005. *Les règles de l'entraide : sociologie d'une pratique sociale*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.

Pinard, Renée, Pierre Potvin, et Romain Rousseau. 2004. “Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation.” *Recherches qualitatives* 24:58-80.

Pôle Emploi. 2010. “Préparer sa recherche d’emploi : les bons outils.”disponible sur le site www.pole-emploi.fr.

Porot, Daniel, et Dominique Pialot. 2008. *Comment trouver une situation...* Paris: Groupe Express éditions.

Poujouly, Christel. 2010. “Les sortants des listes de Pôle Emploi de décembre

2009 - Caractéristiques de la reprise d'emploi.” *Note de la direction Statistiques, enquêtes et prévisions*.

Poujouly, Christel, et Nicolas Prokovas. 2009. “Mobilités professionnelles Un tiers des personnes qui retrouvent un emploi changent de métier et de qualification.” *Repères et analyses Etudes*.

Quéré, Louis. 1990. “Construction de la relation et coordination de l'action dans la conversation.” *Réseaux* 8:253-288.

Quivy, Raymond, et Luc Van Campenhoudt. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.

Ragin, Charles C., Susan E. Mayer, et Kriss A. Drass. 1984. “Assessing Discrimination: A Boolean Approach.” *American Sociological Review* 49:221-234.

Rees, Albert. 1966. “Information Networks in Labor Markets.” *The American Economic Review* 56:559-566.

Requena Santos, Felix. 1990. “Estructura social y mercado de trabajo en la ciudad de Málaga.” *Revista de estudios regionales* 73-110.

Requena Santos, Félix. 1990. “Redes sociales y mecanismos de acceso al mercado de trabajo.” *Sociologia del trabajo* 117-140.

Requena, Felix. 1991. “Social Resources and Occupational Status Attainment in Spain: A Cross-National Comparison with the United States and the Netherlands.” *International Journal of Comparative Sociology* 32:233-242.

Robert, Paul, Alain Rey, et Danièle Morvan. 2001. *Le grand Robert de la langue française. , : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris: le Robert.

Rose, José. 2008. *Quand l'école est finie premiers pas dans la vie active de la génération 2004*. Marseille: Céreq.

Roth, Alvin E., et Xiaolin Xing. 1994. “Jumping the Gun: Imperfections and Institutions Related to the Timing of Market Transactions.” *The American Economic Review* 84:992-1044.

Rougerie, Catherine, et Jocelyn Courtois. 1997. “Une étape du passage à l'âge adulte: l'emploi qui compte.” *Population (French Edition)* 52:1297-1327.

Sabbagh, Daniel. 2009. "Éléments de réflexion sur la mesure de la « diversité » et des discriminations -." *La vie des idées*. Disponible sur http://www.laviedesidees.fr/ Elements-de-reflexion-sur-la.html

Sainsaulieu, Renaud (1935-2002). 1993. *L'Identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Sakamoto, Arthur, et Daniel A. Powers. 1995. "Education and the Dual Labor Market for Japanese Men." *American Sociological Review* 60:222-246.

Sale, Joanna E. M., Lynne H. Lohfeld, et Kevin Brazil. 2002. "Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research." *Quality and Quantity* 36:43-53.

Savoie-Zajc, Lorraine, et Thierry Karsenti. 2004. *La recherche en éducation : étapes et approches*. Sherbrooke (Québec): Éditions du CRP.

Schnapper, Dominique. 1994. *L'épreuve du chômage*. Nouv. éd. rev. [Paris]: Gallimard.

Sennett, Richard. 2003. *Le travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*. 10 éd. Paris.

Silberman, Roxane, et Irène Fournier. 2006. "Les secondes générations sur le marché du travail en France : une pénalité ethnique ancrée dans le temps." *Revue française de sociologie* 47:243-292.

Simmel, Georg. 2009. *Le pauvre*. Paris: Allia.

Simmel, Georg. 1999. *Sociologie : étude sur les formes de la socialisation*. Paris: Presses universitaires de France.

Singly, François de. 2005. *Le questionnaire*. [Paris]: A. Colin.

Steiner, Philippe. 2007. *La sociologie économique*. Paris: La Découverte.

Stinchcombe, Arthur L. 1979. "Social Mobility in Industrial Labor Markets." *Acta Sociologica* 22:217-245.

Stroobants, Marcelle. 2005. *Sociologie du travail*. 128 éd. Paris: Armand COlin.

Tarrius, Alain. 1992. *Les fourmis d'Europe : migrants riches, migrants pauvres et*

nouvelles villes internationales. Paris: Éd. l'Harmattan.

Thoemmes, Jens, et Gilbert de Terssac. 2006. *Les temporalités sociales repères méthodologiques*. Toulouse: Octares.

Watanabe, Shin. 1987. "Job-Searching : A Comparative Study of Male Employment relations in the United States and Japan." Unpublished PhD dissertation, Department of Sociology.

Watts, Duncan J. 1999. "Networks, Dynamics, and the Small-World Phenomenon." *The American Journal of Sociology* 105:493-527.

Weber, Andrea, et Helmut Mahringer. 2007. "Choice and success of job search methods." *Empirical Economics* 35:153-178.

White, Harrison C, Scott Boorman, et Ronald Breiger. 1976. "Social Structure from Multiple Networks: I. Blockmodels of Roles and Position." *American Journal of Sociology* 730-780.

White, Harrison C. 1995. "Passages réticulaires, acteurs et grammaire de la domination." *Revue française de sociologie* 36:705-723.

White, Harrison C. 1981. "Where Do Markets Come From?." *The American Journal of Sociology* 87:517-547.

Whyte, William Foote (1914-2000). 2002. *Street corner society : la structure sociale d'un quartier italo-américain*. Paris: La Découverte.

Wood, Stephen. 1985. "Recruitment Systems and the Recession." *British Journal of Industrial Relations* 23:103-120.

Xabi Molia. 2010. *Huit fois debout*.

Yakubovich, Valery. 2005. "Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market." *American Sociological Review* 70:408-421.

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1.1: Propensions les plus fortes à utiliser un type de capital social et position socio-démographique. 72
Tableau 3.1: Informations disponibles dans les différentes enquêtes mobilisées pour la thèse.....202
Tableau 3.2: Combinaisons de moyens et succès-échecs de recrutement -.....204
Tableau 3.3: Nombre de candidatures spontanées reçues en fonction du nombre de salariés-.....209
Tableau 3.4: Combinaisons des différents moyens utilisés par les employeurs-. 218
Tableau 3.5: Combinaisons de moyens et existence d'une procédure standardisée - 224
Tableau 3.6: Modes de recrutement Enquêtes OFER et Entreprises innovantes (en %).....236
Tableau 3.7: Dispositifs et ressources utilisés pour les recrutements et efficience 255
Tableau 3.8: Faire appel à un intermédiaire : de la difficulté à se faire comprendre... (Source Blacksad – Canales et Guarnido 2000).....260
Tableau 4.1: Démarches de recherche d'emploi suivant la CSP des salariés 342
Tableau 4.2: Démarches de recherche d'emploi et modes d'accès à l'emploi –....343
Tableau 4.3: Modes d'accès à l'emploi - n =217.....365
Tableau 4.4: Les modes d'accès à l'emploi des salariés dans les différentes enquêtes existantes.....368
Tableau 4.5: Moyens d'accès à l'emploi et CSP -.....369
Tableau 4.6: Longueur des chaînes relationnelles comparées.....384
Tableau 4.7: Longueur de la chaîne relationnelle en fonction de l'expérience du salarié.....385
Tableau 4.8: Rôle des intermédiaires suivant l'expérience des salariés.....386
Tableau 4.9: Rôle des intermédiaires et longueur des chaînes relationnelles.....387

Tableau 4.10 : Longueur de chaine et contexte de mobilisation des relations 389
Tableau 4.11: Longueur de chaîne et type de relations.....389
Tableau 4.12: Type de relations et contexte de la relation.....391
Tableau 4.13: Contexte des relations et rôle des intermédiaires.....392
Tableau 4.14: Mode d'embauche et expérience du salarié.....395
Tableau 4.15: Fréquence et type de relations.....426
Tableau 4.16: Fréquence des relations et contexte de mobilisation.....427
Tableau 4.17: Fréquence des relations avec les intermédiaires et part de celles qui ont aussi appuyé la candidature.....430
Tableau 4.18: Rôle des intermédiaires et type de relations 448
Tableau 4.19: Rôle des intermédiaires et longueur de chaîne 450
Tableau 4.20: Mode d'accès à l'emploi des chômeurs.....452
Tableau 4.21: Genre et longueur de chaîne.....458
Tableau 4.22: Pourcentage d'hommes et de femmes suivant les catégories socio-professionnelles 459
Tableau 4.23: Taux d'activité des hommes et des femmes suivant l'âge.....467

INDEX DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1: source INSEE Midi Pyrénées 34
Illustration 2: Thématiques des travaux sur l'emploi en fonction du type d'approche (macro ou micro) et du type de public étudié.....47
Illustration 3: Schéma de la méthode des narrations quantifiées.....151
Illustration 4: structure du corpus d'entretiens concernant le magasin bio : à la verticale l'histoire du magasin qui recoupe les différentes histoires personnelles des salariés quand ils y sont embauchés ou en partent.....152
Illustration 5: Variables de codage quantitatif (attributs Nvivo).....154
Illustration 6: Copie d'écran d'un codage thématique de récit d'embauche. A droite de l'écran, sont affichées les bandes d'encodage qui indiquent les passages du texte « tagées » ou repérées et classées dans un thème ou noeud.....155
Illustration 7: Arbre thématique de codage des séquences de recrutement.....156
Illustration 8: Modes de recrutement des employeurs - Enquête OFER.....166
Illustration 9: Critères retenus par les employeurs pour sélectionner les candidats - Enquête OFER.....168
Illustration 10: Moyens mobilisés par les employeurs et moyens ayant permis l'embauche.....170
Illustration 11: Diagramme de l'analyse en composante multiple - moyens mobilisés par les employeurs pour rechercher des candidats - source Enquête OFER.....174
Illustration 12: Pourcentage de la variance expliquée par le diagramme de l'ACM. 174
Illustration 13: Mode d'accès à l'emploi et caractéristiques socio professionnelles des enquêtés - Source Enquête Emploi de l'INSEE.....179
Illustration 14: Nombre de candidatures spontanées en fonction de l'âge de l'entreprise R.....210
Illustration 15: Environnement et ressources de l'entreprise.....216

Illustration 16: Extrait d'une convention de recrutement entre Pôle Emploi et la Société Générale - 225
Illustration 17: Le magasin – Embauche par relations directes du fondateur.....240
Illustration 18: Le magasin – Temps 3 - Les embauches par cooptation.....248
Illustration 19: Entreprise Nutso : les premiers recrutements.....249
Illustration 20: Entreprise Nutso : temps 2 : solliciter des dispositifs de médiation ou les fournisseurs.....251
Illustration 21: Entreprise Nutso : l'ouverture sur le monde de la recherche et le recrutement de doctorants.....253
Illustration 22: Cartographie des modes d'embauche.....258
Illustration 23: Extrait du site Pôle Emploi - guide en ligne "Préparer sa recherche d'emploi : les bons outils" p 8-9.....340
Illustration 24: Chercher pour trouver ?, illustration d'une idée courante qui n'est pas forcément exacte - Extrait "Le combat ordinaire" t 1 - Manu Larcenet.....341
Illustration 25: extrait du site de l'APEC - Liste des motifs d'enregistrement dans la base de candidatures- 348
Illustration 26: La première embauche de Victor : une chaîne de rang 2. Il fait appel à son beau-père (relation personnelle), qui s'adresse à un contact noué dans le cadre de son travail dans l'immobilier (relation professionnelle).....377
Illustration 27: Une chaîne de rang 4 : l'exemple d'Abel.....382
Illustration 28: Rôle des intermédiaires dans l'embauche.....388
Illustration 29: Extrait du site espacejob.com présentant les missions et le fonctionnement.....403