



HAL
open science

Les zones grises du recrutement: une analyse des pratiques de sélection des descendants de migrants dans la mairie de Pessac (France) et Nieuw West Amsterdam (Pays-Bas)

Yamina Meziani-Remichi

► **To cite this version:**

Yamina Meziani-Remichi. Les zones grises du recrutement: une analyse des pratiques de sélection des descendants de migrants dans la mairie de Pessac (France) et Nieuw West Amsterdam (Pays-Bas). *Esprit Critique: Revue Internationale de Sociologie et de Sciences sociales*, 2015, Clientélisme et action publique, 21 (1), pp.114-128. halshs-01181244

HAL Id: halshs-01181244

<https://shs.hal.science/halshs-01181244>

Submitted on 30 Jul 2015

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.

Les zones grises du recrutement: une analyse des pratiques de sélection des descendants de migrants dans la mairie de Pessac (France) et Nieuw West Amsterdam (Pays-Bas).

Yamina Remichi

Doctorante, Chargée de cours à l'Université Victor Segalen Bordeaux 2, Membre Laboratoire de recherche Sociologie et Science Politique comparatives chez Centre Emile Durkheim. CNRS UMR 5116 courriel: meziani.remichi@yahoo.fr

Résumé

Par le biais d'une comparaison franco-néerlandaise d'ordre qualitative, cet article met en exergue les mécanismes de sélection mis en œuvre au niveau local par les responsables de recrutement, pour améliorer la visibilité et la présence des nationaux descendants de migrants en mairie. Dans le cadre des politiques de diversité spécifiques à chacune des organisations, on distingue des marges de main d'oeuvre de la part de recruteurs quant à la sélection des candidats descendant de migrants. L'usage du réseau et du parrainage devient alors un outil de travail encre dans une politique de discrimination positive et d'action positive.

Mots clés : réseau, diversité, recrutement, fonction publique, comparaison.

Introduction

Les thèmes de la non-discrimination et de l'intégration des nationaux descendants de migrants⁴² sur le marché du travail ont été inscrits sur l'agenda politique et social européen dans les années 2000. Cette question de l'insertion professionnelle et de la diversité des origines culturelles n'est qu'en réalité récemment traitée aux Pays-Bas et en France, et elle souffre particulièrement de cloisonnement du fait qu'elle ne fait pas l'objet des mêmes compétences selon les pays et les secteurs privés-publics. Néanmoins, le principe de la sélection de la diversité et les politiques de ressources humaines (RH) qui y sont liées sont devenues partie intégrante des stratégies des entreprises privées comme des collectivités

⁴² Nous utiliserons la catégorie "descendants de migrants" en faisant référence précisément ici aux "nationaux dont au moins un parent ou grand-parent est immigré". En France, il faut donc spécifier que les personnes interrogées sont des personnes dont au moins un des parents ou grands-parents sont nés au : Maroc, Algérie, Tunisie, Espagne, Portugal, Italie, Afrique Noire et Pays des DOM TOM. Aux Pays-Bas, les personnes interrogées ont été des personnes dont au moins un des parents ou grands-parents sont nés au Maroc, en Turquie, au Surinam, en Indonésie, en Irak.

Et nous précisons que dans cette étude nous ne prenons pas en compte les personnes qui n'ont pas la nationalité française ou néerlandaise. Notre échantillon correspond à des personnes qui ont la nationalité dès leur naissance ou qu'ils l'ont acquise au cours de leur vie.

territoriales. Ces politiques s'inscrivent principalement dans une démarche qui aborde le recrutement de la diversité en lien avec la mise en œuvre de la législation en matière de non-discrimination basée sur l'origine, le genre, l'âge, etc. Le contexte juridique et légal de la discrimination à l'embauche est aujourd'hui très cadré. Il est en effet défini par le Code du Travail, le Code Pénal, la Commission nationale informatique et libertés ou encore des directives européennes. Ainsi, le traitement empirique de la gestion de la diversité dans la fonction publique territoriale (FPT) qui soulève les problématiques de l'égalité des chances, de la méritocratie, de la performance, et de la compétence s'avère complexe et sensible socialement, économiquement mais surtout politiquement. C'est pourquoi, très peu voire aucune analyse des pratiques de la gestion de la diversité des origines au sein des organisations municipales n'a fait l'objet d'une comparaison. Sous l'apparente multiplicité des injonctions nationales à la diversité, cette recherche propose de dénouer les logiques sociales qui sous-tendent les compositions d'équipe de travail, et des services des organisations publiques territoriales. Le but est d'avoir une approche compréhensive des logiques de recrutement au sein d'organisations municipales investie par des politiques de diversité par le « haut ».

Cet article consiste à mettre en lumière les parties opaques, inexplicables, invisibles des procédures de recrutement. Si, en théorie, le recrutement et la sélection sont des étapes officiellement très détaillés, organisés en fonction du secteur et de la catégorie d'emploi sachant que la fonction publique tend par principe à des processus neutres, notre recherche comparative montre en quoi il existe bien un hiatus entre ce qui est proclamé dans les textes, et ce qui est observé dans les faits. Il s'agit de s'interroger sur les zones «grises» des pratiques de sélection et de recrutement des descendants de migrants dans des postes d'exécution, d'élaboration et de direction.

C'est en s'intéressant aux dispositifs en faveur du recrutement de la diversité des origines dans deux organisations en France et aux Pays-Bas -deux pays que l'on tend habituellement à opposer de par leur modèle d'intégration des minorités- que notre investigation a permis d'ouvrir la boîte noire du recrutement des fonctionnaires. Il s'agit de regarder de plus près les opérations de filtrage et d'évaluation des candidats, en analysant les discours des responsables politique et professionnels.

Dans un premier temps, nous verrons que le réseau social, longtemps évoqué dans les recherches en sciences humaines comme un véritable outil de sélection des collaborateurs, et qui s'avère inégalitaire pour la catégorie «des descendants de migrants», est fortement utilisé

par les responsables des organisations afin de diversifier le profil culturel de leurs fonctionnaires. En outre, si l'usage du réseau social, personnel et professionnel a déjà été abordé par de nombreuses études, nous verrons qu'à Pessac comme à Nieuw West, Amsterdam, l'usage du parrainage ethnique ou religieux combiné avec celui du politique est présent.

Encadré 1: cadre méthodologique de l'enquête

- Une comparaison intra-européenne

Notre enquête pose une redoutable question d'approche puisqu'elle implique l'utilisation d'identifications, de nominations indirectes. Cet article propose de contourner cette entrave par nature très sensible, en ayant recours à une analyse qualitative des discours des acteurs. Ce choix qualitatif se complète d'une approche comparative. Alors que l'on tend toujours à opposer la France aux Pays-Bas simplement par la distinction universalisme versus multiculturalisme, nous avons opté pour une comparaison franco-néerlandaise dans la mesure où les deux pays connaissent une situation de crise concernant leurs modèles d'intégration des minorités visibles. Les différences contextuelles entre la France et les Pays-Bas, qu'elles soient propres aux configurations institutionnelles ou sociétales, présentent des macro-variables en termes de contextes et d'organisations tout à fait comparables. En effet, du point de vue juridique, social et historique, on y conclue des problèmes quasi-identiques d'insertion et de représentation des minorités dans les postes de cadres supérieurs dans chaque pays. D'autre part, les réponses institutionnelles de chaque pays sont semblables dans l'usage d'une forme de discrimination positive ou d'action positive; le but étant de résorber ce déséquilibre entre la population nationale aux origines et catégories sociales différentes, et la sociographie des cadres-responsables en fonction.

Une enquête qualitative

Nous avons choisi une analyse par le bas des logiques d'actions en interrogeant les acteurs (les employés, et responsables du recrutement et de la sélection), et par une analyse des dispositifs locaux internes. Cette enquête met en exergue le résultat de 105 entretiens semi-directifs, avec deux niveaux d'acteurs :

- Les directeurs de ressources humaines, chefs de services, directeurs de départements, élus et maires, qui participent à la sélection des candidats;
- Les descendants de migrants et immigrés recrutés, et ceux qui ont subi un refus d'embauche.

Cette méthode est enrichie par une immersion ethnographique au sein du bureau Local de la diversité (Gemeente Amsterdam, Bestuurdienst, Directie Middelen en Control), un travail sur archives internes dans les deux mairies; et une observation participative¹ au sein du service RH de la mairie de Pessac.

I- La question du recrutement des descendants de migrants au coeur des politiques de diversité

1- Présentation des études de cas: Pessac et Nieuw West Amsterdam

La municipalité *Nieuw West Amsterdam* fait partie des 7 grandes municipalités composant la ville d'Amsterdam. Cette organisation communale est composée de plus de 980 employés en 2012 et suit le « Programme diversité » de 2007-2014. Un des objectifs de ce programme est d'augmenter le pourcentage d'« allochtones » parmi les employés municipaux. Il établit une distinction entre les immigrants occidentaux et non occidentaux, et se concentre principalement sur le dernier groupe, qui comprend ceux de Turquie, d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie, à l'exception Indonésie et le Japon. New East Amsterdam disposent d'un programme spécifique pour augmenter la représentativité des minorités ethniques : ce sont des « Target groups », un objectif chiffré tel un système de quota basée sur une politique affichée, mais qui ne pose pas de sanctions si le pourcentage n'est pas atteint. Le but est d'avoir 27% d'allochtones dans toutes les positions dont 15% dans les échelles de niveau supérieur et aux postes de direction en particulier. A Nieuw West Amsterdam, le nombre d'allochtones non-occidentaux a augmenté régulièrement, passant de 19,5% à la fin 2006 à 22,1% à la fin de 2009, puis de 27% en 2010, avant de retomber à 25,9 % en 2011. Il y a donc 158 personnes allochtones parmi les employés municipaux, mais peu sont dans des positions de management ou de direction. Néanmoins, la municipalité a atteint l'objectif fixé par sa politique de diversité active.

Pessac, elle, est une mairie comptant 1002 employés en 2012. Sur 1000 agents, 25% des employés de la mairie sont habitants des quartiers populaires de la commune. Cependant, ils sont surtout présents dans quelques services et métiers spécifiques de catégorie d'exécution et ce sont pour une grande majorité des adultes âgés de plus de 30 ans. De plus, s'ils sont présents dans certaines filières d'emploi (éducation et entretien et paysages), ils sont encore peu présents sur des emplois permanents. Face à ce défaut de représentativité des jeunes et adultes des quartiers classés zones urbaines sensibles par la politique de la ville (dont une grande majorité de la population est descendante de l'immigration), la mairie de Pessac en 2014 souhaite appliquer une Charte de la Diversité. Cependant la politique de recrutement de la mairie est basée sur une politique classique de non-discrimination qui tend à une égalité des chances pour tous sans distinction de classe, d'origine ou de genre. Les critères de sélection

sont fondés sur les compétences soulignées par la fiche de poste, et sur les diplômes obtenus. Cependant, suite à des manifestations des jeunes de quartiers populaires qui se révoltent contre un manque de reconnaissance dans le domaine de l'emploi municipal en 2010, la politique de recrutement s'est directement liée à la politique de la ville. Il s'agit de faire un travail en amont en multipliant les logiques de réseaux afin de pouvoir présenter un ou deux candidats issus de la diversité ethnique et sociale à des postes adéquats. Une fois que cette visibilité de la diversité est possible au stade de la candidature, le processus consiste à amener le candidat au-delà de la présélection en affichant un volontarisme concret. Mais si le candidat arrive en première position avec un autre candidat à compétence égale, le recrutement n'est pas forcément ciblé sur le candidat issu de la diversité sociale et/ou ethnique. Ce système de « préférence » tout au long des étapes de recrutement a pour but final d'embaucher un certain nombre de candidats issus de la diversité. Il s'agit d'un pourcentage ciblé sur la proportion des habitants de quartiers dits « politique de la ville ». Autrement dit, il s'agit de passer d'un objectif de recrutement chiffré indépendant des qualités personnelles à une « action positive » du type « égalité des chances » à compétences égales mais à origine sociale et culturelle inégale. Ces systèmes de comptabilité sont des processus invisibles qui ne sont pas affichés pour la totalité des fonctionnaires de la mairie, ou de manière publique. Ce sont des directives prises par les responsables entre le département des ressources humaines, les élus, le maire, les chefs de services et les acteurs de la politique de la ville. La diversité des origines est plutôt abordée en termes de classes sociales. Néanmoins, cette mesure de parrainage destinée à accompagner les jeunes et adultes « éloignés de l'emploi » s'adresse en priorité aux candidats visiblement d'origine étrangère. Dans la mesure où le fait de définir cette population descendante de migrants est sensible, les acteurs responsables de la politique de la ville reprennent et généralisent de manière verbale les catégories de l'action publique « jeunes issus de l'immigration » et « jeunes issus des ZUS ».

2- Les différences structurelles des pratiques de recrutements dans les deux organisations

En se situant dans la perspective théorique de Marieke van den Brink (2010), nous conceptualisons le recrutement comme un processus divisé en plusieurs portes d'entrée appelées « gate-entrance »⁴³. Les recruteurs faisant office de gate-keeper sont les « gardiens », soit des « contrôleurs » surveillant et pouvant influencer l'accès à un poste

⁴³ La mobilisation de la théorie du *gate-keeping* ⁴³ s'est imposée à nous car elle permet de considérer le recrutement tel un processus institutionnel dont chaque étape est divisée en « portes d'entrée » appelées *gate-entrance*.

particulier, l'allocation des ressources, les flux d'informations, etc. Ces gate-keepers (littéralement gardes-barrières) sont des personnes qui, situées à l'interface de l'organisation privée ou publique et de son environnement social, jouent un rôle déterminant dans le choix d'un ou plusieurs candidats durant le processus de sélection du fait de leur réseau externe et interne et de leurs fonctions et responsabilités.

Les conditions d'entrée.

Dès le départ, notons que les conditions d'accès à la fonction publique diffèrent d'un pays à l'autre et vont avoir un effet direct sur la manière dont les postes vacants vont être annoncés, et communiqués. En France, le principal mode d'accès reste le concours interne ou externe de catégorie A, B et C⁴⁴. L'accès d'entrée à la Fonction publique possède une condition de nationalité qui constitue une discrimination légale: être ressortissant d'un État membre de l'Union européenne ou d'un État participant à l'accord sur l'Espace économique européen. Aujourd'hui, le concours de catégorie C n'est plus obligatoire pour être embauché puis titularisé sur un poste d'exécution. De plus, la Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012⁴⁵ permet aux agents contractuels de catégorie A ou B de se faire titulariser au bout d'une certaine ancienneté.

En principe, aux Pays-Bas, il n'existe pas de recrutement par concours ni de procédure formelle d'engagement, mais le recrutement est le plus souvent basé sur des évaluations et/ou sur les diplômes acquis. Les références et les renseignements sont parfois complétés par des tests psychologiques pour les candidats à la fonction de cadre. Toute personne sortant ou non de l'université, ou d'écoles spécialisées a la possibilité de postuler. L'idée de base du système de recrutement est qu'un chef de service doit avoir une voix prépondérante dans le choix de ses collaborateurs.

L'usage de la discrimination positive

Contrairement à la France, le recrutement dans les municipalités aux Pays-Bas est fondé sur le principe de la non-discrimination avec deux particularités : l'obligation de recruter 2% de handicapés et de préférer une femme lorsque le chef de service a le choix entre deux candidats

⁴⁴ La catégorie A correspond aux emplois de direction, la catégorie B ceux d'élaboration et enfin la catégorie C ceux d'exécution.

⁴⁵ Loi relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la lutte contre la précarité.

de sexe opposé et de même compétence. Comme en France, dès que la vacance survient, la publicité est faite d'abord au sein de la collectivité et par voie d'annonce dans les grands journaux. Chaque offre d'emploi décrit la fonction à assumer, précise la formation requise, le lieu de travail et le salaire. Mais c'est à cette première « gate-entrance » que les Pays-Bas pratiquent une discrimination positive à l'égard des femmes et des minorités ethniques pour améliorer leur présence parmi les postes d'élaboration et de direction. Ceci est affiché avec une notification lisible dans l'appel à candidatures. Cependant, depuis l'installation du gouvernement de la droite (Rutte-cabinet) en 2010, il ne doit plus y avoir d'application de discrimination positive; la sélection doit être basée sur la qualité. En réalité, encore beaucoup de collectivités territoriales procèdent à des annonces mentionnant une préférence pour les femmes et les minorités ethniques en fonction du poste vacant.

II- Les zones grises des pratiques de recrutement et de sélection des descendants de migrants

1- L'usage indéniable du réseau

La diversification des effectifs à Nieuw West Amsterdam a été l'objet d'un mécanisme interne mis en route par la politique, que nous évoque Karim Bachi⁴⁶, homme politique néerlandais d'origine marocaine et ancien officier de police, fonctionnaire et enseignant, membre du Parti travailliste néerlandais (Partij van de Arbeid), et député depuis 2010. Il nous livre dès ses premières phrases : « Je me suis toujours concentré sur les questions de développement communautaire et j'ai choisi radicalement de changer les méthodes internes au recrutement de la mairie, il me fallait faire bouger les choses. Je devais faire comprendre à tout le monde, que le problème de l'intégration des jeunes de Slotervaart n'est pas un problème spécifique à ce territoire, mais il concerne toute la ville. L'intégration des marocains et des autres communautés dans le travail, ça devait passer par là. Je ne pouvais pas, et ne voulais pas surtout (rire) faire de la politique douce...je voulais bousculer les choses, nous en avions besoin.»

Dans son discours, on note sa volonté de modifier radicalement l'organisation municipale

⁴⁶ Né en 1962 à Beni-Boughafer au Maroc, l'ancien maire de Slotervaart est d'origine populaire. Il a fait plusieurs petits jobs dès l'âge de 14 ans tels que coursier, charpentier puis il a travaillé aussi dans des usines. Son parcours ressemble donc à celui d'un jeune immigré ayant arrêté sa scolarisation assez tôt pour travailler et subvenir aux besoins de sa famille. Ce n'est que plus tard dans sa jeunesse, qu'il se forme au métier de policier. Pendant plus de 10 ans, il devient policier de la ville d'Amsterdam et il accumule ainsi les connaissances des problèmes d'insécurité et de délinquance qui touche les différentes zones d'Amsterdam et notamment Nieuw West Amsterdam.

dont il en prend la fonction de maire, car il interprète ces actions par la connaissance du terrain et par la reconnaissance ou l'identification de son propre parcours en tant qu'immigré marocain. Il cherche donc à reproduire ce qui a marché pour lui: l'intégration par le travail et par le réseau. Lors de nos différentes rencontres avec les employés de mairie, plus des ¾ des employés interrogés révèlent avoir eu l'aide d'une personne qu'ils connaissaient grâce à la mosquée, à leurs origines, au lieu de résidence, à l'association de quartier. Tel est le cas de Samir, Farid, Mourad, Malika, et bien d'autres encore.

« J'ai été recruté sur un poste d'éducateur et un de mes amis proches en tant que conseiller politique. Tous les deux, on n'avait pas les compétences requises en temps normal, on n'avait ni les diplômes adéquats, ni la connaissance de la fonction publique. Karim a su valoriser nos qualités liées à nos origines, et nous a donné la chance de pouvoir entrer dans le service public » (Samir, conseiller politique, 37 ans).

« J'ai fait mes études de communication à Amsterdam. Après j'ai fait un stage dans la mairie de Nieuw West Amsterdam pendant 6 mois. Mon principal avantage était d'être d'origine marocaine parce qu'il y avait une grande communauté de marocains qui vivait là. J'ai eu mon premier stage moi-même grâce à mes connaissances de responsables dans le quartier. Et à cette époque, c'était le premier maire de toute l'histoire qui était d'origine marocaine. Après mon stage, je suis resté en contact avec eux. J'ai changé de mairie d'arrondissement. J'ai travaillé à South-East pendant quelques mois en tant que conseiller politique pour un élu: c'était une autre culture, une autre organisation... Il y avait beaucoup de surninamiens là-bas. Et quelques temps après, je suis revenu, grâce à mes contacts du quartier et de la mosquée, à trouver un poste de 3 ans à Nieuw West Amsterdam.

Q : avez-vous passé un entretien ou envoyé votre CV?

« Je n'ai pas eu de CV à envoyer, mais j'ai passé un entretien avec le chef de service, le responsable RH. Au fond de moi, j'ai fait du mieux que je pouvais, j'ai donné le meilleur, mais je savais qu'il recherchait un profil comme moi. Un collègue d'origine marocaine en interne me l'avait dit.» (Farid, service éducation, 28 ans).

A la base, je n'avais pas fini mes études en Master de politique publique. C'est simplement grâce à mon réseau local que j'ai eu la chance de travailler avant l'heure, (rire) si je puis dire! J'ai donc travaillé la première année dans le gouvernement pendant mon année de Master que j'ai dû quitter. J'étais vraiment jeune, j'avais seulement 22/ 23 ans. J'étais plutôt occupé à me développer moi-même, à grandir... Je ne savais pas où j'allais. J'en ai parlé à mon frère qui m'a dit : finis ton Master, prends ton diplôme, et c'était encore plus important quand t'es d'origine marocaine pour prouver à tout le monde que tu as fait des études, que tu n'es pas là

par hasard. Alors j'ai repris mes études et un an après, on m'a recontacté et j'ai commencé à être conseiller politique ».

Q : Avez-vous passé une procédure normale de recrutement?

« Non, franchement non, c'était déjà joué, j'ai eu un entretien avec le manager et le chef du département, mais je savais que c'était fait car c'est eux qui sont venus me chercher» (Majad, 27 ans) ».

« J'ai réalisé une licence de droit pour travailler dans les services sociaux et juridiques. Je suis venue faire un stage de 10 mois à la mairie. J'avais une de mes amies du quartier, qui avait fait le stage déjà là-bas ».

Q : Elle aussi, elle était d'origine marocaine et voilée?

« Oui, elle aussi, c'est ça qui m'a rassuré, c'est que je savais que c'était possible d'y entrer. Elle m'a présenté en amont à ces collègues et elle a parlé de moi. Mais, j'ai fait une procédure normale pour y entrer. J'ai dû envoyer mon cv et ma lettre de motivation. J'ai eu un entretien en face à face. Ensuite, j'ai repris une année d'étude mais la mairie avait besoin de moi, alors je travaillais 2 jours par semaine avec eux, et le reste je le passais en cours. A partir de 2007, j'ai travaillé 27 heures par semaines et maintenant ça fait 6 ans que je suis là.» (Malika, 31 ans, service social) ».

Tous âgés entre 22 et 35 ans, habitants les quartiers de NWA et issus de familles marocaines de la première et deuxième génération d'immigration, ils appartiennent à une classe sociale populaire. Ils ont tous établis un bon niveau de scolarisation en ayant réussi des études universitaires longues: de la licence au Master. Ces jeunes se ressemblent de par leurs caractéristiques sociales, leurs trajectoires familiales et résidentielles. Leur insertion professionnelle au sein de la municipalité s'est réalisée de la même manière: grâce à l'appui d'un proche ou à la connaissance d'un employé de la même origine. Leur processus de sélection a donc été facilité par l'usage d'un réseau en interne, et parfois même leurs processus de sélection ont été raccourcis.

Cependant, à partir de 2010, toujours dans le cas de la mairie de NWA, le Maire actuel, Ahmed Chaba⁴⁷, ne souhaite plus appliquer la discrimination positive de manière générale: « En tant que politicien, je suis responsable de tout le monde: des religieux comme des non-religieux, des noirs comme des blancs, des femmes comme des hommes...Ce que je veux dire

⁴⁷ Arrivé sur le sol néerlandais en 1982, le Maire était issu d'une région reculée en pleine montagne au Maroc où il n'y avait pas d'électricité et d'eau. Issu d'une famille pauvre, il n'est parti de rien. Il a passé toute sa scolarité par la suite et a obtenu ses diplômes tout en commençant parallèlement la politique en 1999. Il a parcouru différents métiers au sein de l'entreprise internationale Renault et Nissan jusqu'en 2006. Il est devenu responsable de la coordination des affaires en Afrique et au Moyen-Orient.

par là, c'est que pour moi, peu importe si vous êtes gay ; si vous avez une couleur de peau différente de la mienne, si vous avez des origines lointaines ou proches. La question est : nous avons 24 heures par jour, 8 heures de travail, 2 heures de sport et 8 heures de sommeil. La question pour moi est de me dire comment pendant mes 8 heures de travail par jour, on peut se respecter tous. Comment je dois traiter tout le monde sur le même pied d'égalité.» Au cours de son entretien, il emploie de nombreuses fois des expressions telles que la «débrouillardise», «se faire soi-même», «se construire avec ce qu'on a». Ayant une trajectoire socio-professionnelle ascendante, et provenant d'une famille très modeste marocaine, il a gardé les codes culturels et les valeurs mais dont il veut se détacher en tant que personnage public. Le maire s'est forgé par le travail et il semble vouloir reproduire cette valeur de l'insertion par le travail, sans être aidé par une communauté, par un proche, par un système. Il s'agit pour lui de se faire choisir pour ses propres qualités, sa force de travail et ses compétences. C'est non seulement par sa trajectoire familiale et professionnelle que sa vision et sa pratique de la politique se fondent sur un rejet de la discrimination positive. Ainsi, sa position est claire: celle de refuser de recruter au nom de la différence, mais d'embaucher au nom de la compétence et de la qualité car le système de discrimination positive est remis en cause par de nombreux administrés. Le Maire tente de préserver le pourcentage de diversité des origines de ses effectifs recommandé par le « Target Policy »: « Ce guide de politique chiffré me permet de ne pas laisser la question de la diversité s'envoler. C'est une préoccupation qui reste majeure, mais je n'emploie plus les mêmes méthodes ou solutions que mon prédécesseur ». Dans son discours, il semble nous faire saisir qu'il n'use plus du réseau ethnique et/ou religieux pour augmenter la représentativité.

Mais qu'en est-il vraiment des logiques ethniques de recrutement?

« Il est vrai que ça continue toujours, ça marche partout et ça ne s'arrêtera jamais, mais je vous assure que c'est rien comparé à avant » (Christien, secrétaire au cabinet du maire, 32 ans) ».

Telle est la situation de Zakary qui nous fait part de son entraide avec les jeunes marocains: « Vous aidez les autres ? J'essaye, j'essaye...J'ai eu beaucoup d'entretiens avec des jeunes étudiants avec des origines diverses. J'ai eu un trajet et j'essaye d'en faire profiter les autres, je m'adapte à leurs demandes car je ressens...comme si je dois rendre quelque chose, leur rendre quelque chose. Je leur dis comment se présenter pour un entretien, comment se mettre en valeur. Je les présente à différents collègues quand je peux. Je leur dis toujours d'avoir des

conversations avec le maximum de gens et s'ils peuvent, de faire un stage de 1 ou 2 jours, histoire de sentir, de sentir ce qui se passe en interne(...) Ouais, j'ai l'impression de devoir quelque chose à cette micro-société, nous les minoritaires. Mohamed était là pour moi, ou Ahmed, ou d'autres, nous avons développé un réseau fort, et ça, on ne doit pas le perdre, au contraire, il faut le renforcer comme on peut, avec ce qu'on a ». (Zakary, coordinateur social de NWA). Issu du quartier populaire de Slotervaart, Zakary a fini ses études universitaires. C'est grâce à ses propres connaissances du quartier et des acteurs locaux tels que des «frères de la mosquée», nous dit-il, qu'il a pu se faire remarquer et entrer en poste après plusieurs CDD. Ayant acquis une meilleure position dans l'espace social, il reproduit sa propre trajectoire en aidant les autres qu'il considère comme des «frères» ou des «soeurs». Il utilise son propre réseau pour les parrainer, dans leurs parcours professionnel dans le secteur public.

A NWA⁴⁸, l'usage de ces réseaux très intensif sous le mandat de Karim Bachi, n'est pas complètement terminé aujourd'hui, mais celui-ci se fait à une plus petite échelle. Si la politique de diversité à NWA a pu avoir des résultats en termes numériques, c'est qu'elle est le fruit de logiques ethniques de parrainage qui permettent d'amener plus de candidats descendants de migrants non occidentaux lors des étapes de recrutement. Au-delà de la politique de discrimination positive, la diversification des effectifs est le résultat des démarches et des processus de réseaux sociaux, et ethnique enclenchés par les employés en interne comme par le maire ou ses managers. Ces situations esquissent l'usage fait des relations et des interconnaissances à l'intérieur même des groupes minoritaires, majoritairement habitants de la commune de NWA, dont le Maire a les codes et les représentations.

Cette logique de parrainage, d'usage de réseau se retrouve également à Pessac mais surtout sous l'angle du critère socio-territorial. Les entretiens avec différents employés et le chef de service de la politique de la ville mettent bien en exergue cet élément important du recrutement dans des discussions informelles. Les rencontres de plusieurs employés qui sont recrutés ou qui ont eu un passage dans la mairie témoignent de l'effet réseau pour être recruté en mairie. Le cas de Bruno, de Patrick, de Badi, de Nora, de Yi par exemple:

« C'est une éducatrice que je connaissais déjà qui m'a parlé et soutenu pour ce poste. Je l'ai eu par un réseau qui était déclenché par le centre social pour ce poste de gestionnaire

⁴⁸ Nieuw West Amsterdam

administratif. J'avais pourtant des gens en concurrence avec moi, mais j'ai eu un entretien individuel juste avec le chef de service.»

« J'étais intéressé par ce CAE⁴⁹, mais je savais que chacun devait tirer les ficelles pour avoir sa place, et son carnet d'adresses et donc moi j'ai fait le mien. Et quand j'ai voulu postuler, je me suis servi de mes connaissances avec les éducateurs en lien avec la mairie, comme je les connaissais depuis tout petit».

Q : votre jury était difficile selon vous?

« Les questions étaient très techniques sur le nettoyage, et j'avais déjà travaillé dans les universités pour faire du nettoyage, ce n'était pas trop compliqué. Ce qui a joué aussi c'est que je connaissais bien les chefs de secteurs. Ils étaient là pour m'informer. »

Q : le réseau c'était important?

« Oui, en plus des chefs de secteurs, il y a une communauté de Madagascar à Bordeaux, c'est important de garder contacts avec eux à travers des réunions, des rassemblements pour les décès, pour aider les familles. On utilise nos contacts quand on en a besoin» »

«Je parlais avec la directrice de l'école en amenant mes enfants, elle m'a beaucoup aidé et donné du courage. C'est elle qui m'a poussé (...) après j'ai vu la responsable de pôle Emploi formation à la mairie, et elle m'a proposé un contrat CES⁵⁰.»

«J'ai pas re postulé, j'ai juste passé un coup de téléphone à mon ancien responsable pour signaler que j'étais libre de nouveau, et le fait de le connaître à jouer, j'ai eu un CDD juste deux jours après».

Si le témoignage des employés nous indique le poids du parrainage, les recruteurs aussi nous précisent cet élément avec différentes expressions:

- « On prend en compte le parcours, avec des évaluations aux caractères plus familiaux, car on fait un peu de social aussi, on pense à l'avenir on se projette aussi, on prend en charge l'environnement social...car on les voit passer les gens, les contacts se nouent, et on a quelques informations. Du coup, quand on peut aider, on essaye.»

- «Je peux tout dire? Parfois on brouille les cartes avec des coups de fils passés avant»

- « On s'appuie sur des réseaux d'acteurs relais»

- « On fonctionne avec les réseaux sociaux de communication maintenant, avec face book,

⁴⁹ CAE: Contrat d'accompagnement dans l'emploi. Il a pour but de faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi.

⁵⁰ CES: Contrat emploi solidarité, un contrat à durée déterminée à temps partiel.

twitter, je laisse même mon téléphone portable parfois»

- « Les réseaux ont changés avec internet, il n'y a plus de passe-droits comme avant sur des grands postes mais sur des petits postes de contrat d'avenir, des CAE, le réseau joue fortement»

- « Le réseau est bien sûr influent, on ne peut le nier»

Ainsi, dans les deux études de cas les «gardiens» usent de leurs réseaux de façon variable selon les métiers et les niveaux de qualification. Le choix d'un candidat adéquat pour telle activité ou tel service est influencé clairement par le réseau des membres du jury ou du candidat qui postule. Trois types de réseaux émergent :

- le réseau attribué aux élus, et autres responsables qui se permettent de « recommander » des candidats,
- le réseau des employés insérés eux-mêmes dans le système territorial et qui, eux-mêmes, se sont fait « recommander »,
- le réseau associé à la personne candidate (extra système, société civile et quartier).

Lu de manière classique, le système du recrutement usant du capital réseau a toujours existé et produit de l'inégalité. Mais, il ne fait en aucun cas appel à une discrimination puisque chaque individu dispose d'une quantité et une qualité de réseau dépendant de ses inégalités de départ. Cependant, dès lors que l'on introduit la variable de la lutte contre la discrimination, la ressource réseau met en place une logique discriminante qui passe par une composition d'équipes, de services et de représentations.

2-Don-contre don du réseau: le clientélisme intemporel

D'abord, notre approche qualitative révèle que le réseau social des recruteurs est un outil de travail quotidien afin de choisir, à diplôme égal par ailleurs, le meilleur candidat au poste recherché : « Pour une candidature très spécifique, on utilise notre réseau professionnel, on souhaite quelqu'un d'opérationnel rapidement, et là, avec un simple coup de fil au DRH de la mairie, du Conseil général, au directeur du centre de gestion... Sinon, sur un poste lambda, qui ne répond pas à une technicité particulière, on ne va pas utiliser de réseau. On va répondre à nos obligations d'appel à candidature interne ou externe (...). Mais ça prend plus de temps, et souvent on n'a pas le temps ! Alors on privilégie ceux qui ont eu un premier contact avec les employés». Un réseau permet donc aux DRH d'optimiser le temps de travail, et leur offre la garantie des compétences et du savoir-être du candidat. Cette logique de réseaux permet aux

recruteurs d'alléger leurs tâches fonctionnelles et traditionnelles de recrutement du capital humain. Elle profite aussi à certains candidats pour avoir de meilleures chances d'être sélectionnés. En effet, leur propre réseau peut être considéré comme une plus-value, leur permettant d'accéder aux informations (dates de concours, postes qui risquent de devenir vacants en interne, formations).

Ensuite, généralement, les analyses sociologiques sur le clientélisme (Gellner et Waterbury, 1977; Roniger, 1984) définissent la relation entre un protecteur et un protégé comme une dépendance. Nos interviews font apparaître clairement que certains DRH réservent le poste à ceux qui ont la préférence et le soutien d'un élu. « Parfois, et je ne peux pas le démentir (silence), on est obligé d'écouter l'élu (...). Il va nous conseiller de prendre tel ou tel candidat car il est en difficulté, et il est compétent, donc il faut l'aider (...). Cela va avoir des répercussions sur son électorat, ça c'est sûr, car les jeunes parlent vite entre eux ». Le candidat est, dans ce cas, dans une relation très dissymétrique, très personnalisée et il représente, au-delà de sa personne, son quartier ou la minorité ethnique à laquelle il appartient. L'élu manifeste son importance par un recrutement conseillé, mais celui-ci doit en retour avoir une répercussion par exemple pour manifester publiquement l'attention qu'il porte à la diversité, ou pour peser sur le futur vote personnel du recruté, perçu comme un porte-parole de sa « minorité ». Le clientélisme ici n'est pas de l'ordre d'une logique monétaire, mais d'une stratégie personnelle ou politique générale: se trouver des interlocuteurs influents, des points d'appui en « zone sensible » ou dans un secteur stratégique de la vie sociale. Ce mode de relation entre les candidats, les recruteurs et les élus est de nature ponctuelle, nous déclarent les DRH. Et cela ne va pas jusqu'à imposer un candidat qui n'a aucune compétence pour un poste. Ceci se joue surtout au niveau des candidats retenus en entretien après un concours.

Enfin, l'usage de réseau entre patron et client n'est pas seulement une opération ponctuelle, organisée par une rationalité instrumentale. Elle est aussi une relation également affective entre deux personnes reposant sur un système d'obligations réciproques. L'échange permet de renforcer des sentiments de reconnaissance, de fidélité, d'amitié ou d'affection. Cet échange peut être rapproché de la notion de don de Marcel Mauss. Dans « L'Essai sur le don », Mauss explique qu'il revêt une triple obligation : celle de donner, de recevoir et de rendre le présent. Le don est en fait intéressé (socialité, prestige, domination, séduction, rivalité), mais il est absolument irréductible à l'intérêt marchand. Ne pas rendre, c'est perdre la face et le prestige. L'obligation de recevoir appelle donc celle, non moins insistante, de la restitution sous une

forme ou sous une autre, serait-ce celle de la reconnaissance ou de l'estime. La relation de clientèle est une forme caractéristique d'échange social fondée sur l'échange de don et de contre-don. Les protégés des élus ont noué des relations ou une complicité avec eux de façons très variées : ils ont avec eux une proximité de domicile, un lien amical, familial ou ils partagent la même sensibilité politique ou syndicale de l'élu, ce qui permet de lui garantir un engagement en sa faveur, même de façon implicite. « On parle souvent de réseau politique ou professionnel, mais il ne faut pas oublier que nous sommes avant tout des individus. On s'attache à certaines personnes, ce sont des amis ou des collègues très proches, c'est avant tout la relation amicale ou familiale qui prime: qui n'aiderait pas un ami ou un membre de sa famille? » Sinon, c'est le réseau personnel et professionnel du candidat qui garantit son implication et son savoir-être nécessaire, en accord avec la fonction publique. Ces réseaux élu-candidat, responsable-candidat, employé-candidat peuvent jouer ainsi de façon croisée en faveur des candidats. Il faut toutefois moduler le poids de cet engagement mutuel entre élu et protégé. Il peut se révéler défavorable ou difficile à assumer pour le candidat entré par protection. En effet, les DRH interrogés font observer que les personnes protégées par un élu « le payent un jour ou l'autre ». Elles se sentent souvent obligées de se justifier en termes de compétences au sein de leur équipe de travail, d'autant qu'un recrutement « protégé » finit par être connu de tous. Les limites de la logique de réseau se manifestent alors, puisqu'elles jouent contre le candidat. Le recruté peut se laisser aller dans son travail, se sentant hors d'atteinte, ou au contraire se sentir obligé d'« en faire deux fois plus pour légitimer sa place. Au final, je pense que ce n'est pas très favorable ». La cooptation (Vidal, 1993) semble être une culture souterraine spécifique dans l'emploi public territorial car ce système de relations « aidants-aidés » est ancré dans le mode de recrutement des DRH de la première génération, y compris celle nouvelle, du service public. L'annonce du poste est souvent transmise en interne afin que chacun puisse la diffuser dans son cercle privé. Le réseau devient alors un outil d'insertion professionnelle. La logique du réseau se voit instrumentalisée dans la mesure où elle est utilisée lorsque les « coûts de la transaction », recherche d'information et négociation (Ghertman, 2003), peuvent être rentables en termes de représentation, d'avantages politiques, économiques et managériales.

Conclusion

Pour résumer, au-delà des règles officielles de recrutement, il existe des zones grises qui laissent place à des situations bricolées de la part des gardiens. Les gardiens, sur le terrain, au coeur même de l'organisation, tentent de résoudre des tensions au centre de différents régimes et schèmes politiques (multiculturalisme et universalisme). Nous pouvons mobiliser à partir de là les pensées de différents auteurs en termes de «street level bureaucrats». En effet, nous avons vu qu'il existe, dans les deux études de cas, une tendance à l'individualisation des politiques publiques illustrée notamment par le recours à la rhétorique insistante du « projet » comme base d'un traitement par les pouvoirs publics rebaptisé « accompagnement». Les agents chargés de la mise en œuvre des politiques publiques de diversité y sont tenus par une routine bureaucratique que l'on peut penser digne d'intérêt du point de vue d'une sociologie du travail administratif stricto sensu. Cependant, au-delà de l'application de règles relativement standardisées et soit disant universelles, la politique de diversité requiert l'appréciation, l'évaluation voire la négociation de cas individuels de la part des responsables de recrutement et de acteurs politiques. Le pouvoir discrétionnaire (discrétion) des street-level bureaucrats et leur «policy making role» (Lipsky, 1980) est donc important à analyser.

Le travail des gardiens à chaque « gate-entrance » ne se réduit donc pas à la simple et stricte application de règles et d'instructions au demeurant jamais suffisamment univoques pour empêcher la possibilité de réinterprétations ni suffisamment complètes pour dispenser d'adaptations aux cas singuliers. La possibilité du jeu avec les règles (Bourdieu, 1990) constitue sans doute un invariant des « dynamiques de la bureaucratie » (Blau, 1955) comme l'ont amplement montré les travaux de sociologie des organisations sur les administrations (Dupuy, Thoenig, 1985). Nous avons démontré que des « jeux bureaucratiques » permettent l'aménagement et l'usage de marges de manœuvres dans le recrutement de la diversité des origines (Sociétés contemporaines, 2005) qui se déploient parce que ceux qui « appliquent » les normes sont plus loin du regard de ceux qui les énoncent (De Barros, 2008).

Références bibliographiques

Blau Peter Michel, *The Dynamics of Bureaucracy. A Study Of Interpersonal Relations in two Government Agencies* , Chicago, University of Chicago Press, 1955.

Brink van den Mariek, « Behind the Scenes of Science. Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands », 2010, Pallas Publications, Amsterdam, 142 p.

Bourdieu Pierre, « Droit et passe - droit. Le champ des pouvoirs territoriaux et la mise en œuvre des règlements », Actes de la recherche en sciences sociales , 1990, 81, p. 86 - 96

Dupuy François, Thœnig Jean-Claude, 1985, L'administration en miettes , Paris, Fayard, 1985.

De Barros Françoise, « Les acteurs municipaux et “leurs” étrangers (1919 - 1984) : gains et contraintes d'un détour communal pour l'analyse d'un travail de catégorisation étatique », Genèses , 72, 2008, p. 42-62.

Gellner Ernest et Waterbury John, Patrons and Clients in Mediterranean Society, 1977, London, Duckworth.

Ghertman Michel, «Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, Revue française de gestion 2003/1, n° 142 »,p. 43-63.

Lipsky Michael, Street - Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services , New York, Russell Sage Foundation, 1980.

Mauss Marcel, Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, revue Année Sociologique. 1924.

Roniger Luis, « Patrons, Clients and Friends ; Interpersonal Relations and the Structure of Trust in Society », 1984, Cambridge, C.U.P.

Vidal Denis, « Le prix de la confiance. Les renaissances du clientélisme », Terrain, n° 21, 1993, pp. 9-32.

Sociétés contemporaines, Jeux bureaucratiques en régime communiste, n° 57, 2005.