



HAL
open science

L’embauche, une histoire de relations ? Modes d’accès à l’emploi et conséquences en termes d’inégalités.

Nathalie Chauvac

► **To cite this version:**

Nathalie Chauvac. L’embauche, une histoire de relations ? Modes d’accès à l’emploi et conséquences en termes d’inégalités.. XVIIIèmes Journées d’études sur les données longitudinales dans l’analyse du marché du travail “ Les nouvelles ségrégations scolaires et professionnelles ”, CEREQ, May 2011, Toulouse, France. <halshs-01517073>

HAL Id: halshs-01517073

<https://shs.hal.science/halshs-01517073v1>

Submitted on 2 May 2017

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

L'embauche, une histoire de relations ?

Modes d'accès à l'emploi et conséquences en termes d'inégalités.

Communication aux XVIIIèmes Journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail « Les nouvelles ségrégations scolaires et professionnelles » - Toulouse les 19 et 20 Mai 2011

Nathalie Chauvac
LISST-CERS
Université de Toulouse le Mirail
5, allées Antonio Machado
31058 Toulouse Cedex 9
tel : 33 (0)6.86.32.11.08
Email : chauvac@univ-tlse2.fr

Introduction

L'embauche est un moment essentiel dans la vie professionnelle de nombreux adultes, moment vécu de manière différente en fonction de l'âge, de la formation, de l'expérience ou du genre. Elle reste un moment rare même si ces transitions ont augmenté depuis les années 70 tout en se dé-standardisant et s'individualisant (Gautié 2003). Comprendre la manière dont se construit la relation sociale qu'est l'embauche est essentiel pour analyser les mécanismes qui participent aux inégalités entre les individus, inégalités de statut social mais aussi d'accès aux ressources nécessaires pour trouver un emploi.

Depuis les travaux initiés par Mark Granovetter (1995) et Albert Rees (1966), on sait que les mises en relation entre les employeurs et les salariés passent par des relations, par des dispositifs (moyens formels) ou par des contacts spontanés. En France, des sociologues et des économistes notamment Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucou (2010), François Eymard Duvernay (1997), Christian Bessy et Guillemette de Larquier (2010), ont construit une réflexion féconde et innovante, notamment à propos des embauches impliquant des intermédiaires.

Ces travaux fondamentaux permettent de mieux comprendre que l'embauche est encadrée 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.

Une recherche menée dans le cadre d'une thèse en sociologie sous la direction de Michel Grossetti¹ a permis d'aller plus loin dans la compréhension de ces mécanismes et notamment des inégalités dans l'embauche. Le corpus de l'enquête est constitué de 656 séquences d'embauche dont 224 racontées par 40 salariés et 432 vues par 76 employeurs au cours d'entretiens, principalement en région Midi-Pyrénées. La recherche est basée sur la méthode des narrations quantifiées (Grossetti et Barthe 2008). Il s'agit de s'appuyer à la fois sur des données qualitatives recueillies au cours d'entretiens avec des salariés et des employeurs (histoires d'embauche), et d'en faire une analyse thématique et statistique par un découpage en unités (séquences d'embauche).

La méthode utilisée ici est particulièrement pertinente pour étudier un fait social comme l'embauche en entrant à la fois dans le détail de ce moment particulier et en prenant en compte l'ensemble du parcours dans lequel s'inscrit celui-ci. Elle permet notamment de comprendre la dynamique des processus de recrutement des employeurs, la construction de routines, de pratiques et les modes d'accès à l'emploi des salariés, les inégalités d'accès aux ressources. Entre homophilie et recherche de distanciation, ces processus contribuent à une ségrégation douce (Bidart, Degenne, et Grossetti sans date).

La communication portera dans un premier temps sur une présentation du travail de terrain et de la méthode utilisée et dans un deuxième temps sur les apports de cette recherche pour comprendre les inégalités entre salariés, notamment suivant qu'ils sont déjà présents sur le marché du travail ou qu'ils en sont momentanément exclus, et les conséquences des modes d'embauche dans les parcours des uns et des autres.

1 Soutenance le 12 Janvier 2011

1 Méthode et terrain

Le terrain de recherche est divers : des entretiens avec des salariés, des employeurs, un questionnaire, un travail de données secondaires à partir des enquêtes Emploi de l'INSEE et OFER.

L'ensemble de ces éléments m'ont permis d'aborder l'embauche du point de vue des deux parties concernées, de manière quantitative à travers les données secondaires et qualitatives à partir des entretiens et enquêtes de terrain.

L'objet de cette présentation est de présenter l'intérêt des méthodes mixtes pour ce sujet. Dans un premier temps sera abordée la méthode utilisée, notamment la narration contrôlée, le découpage en séquences, le codage qualitatif et quantitatif. Dans un deuxième temps, les résultats seront présentés sous l'angle de ce double traitement.

1.1 Le terrain :

Le terrain étudié est donc partiellement constitué d'entretiens. La plupart d'entre eux ont été enregistrés, mais surtout une prise de notes active au fil de l'entretien sert de base d'une part aux relances pour mieux comprendre les différentes séquences d'embauche, d'autre part à la retranscription. L'enregistrement est alors une sécurité ou permet de retranscrire intégralement certains passages qui paraissent particulièrement intéressants au regard de la problématique de la recherche.

La retranscription se fait donc à partir des notes et en reprenant le récit de vie pour les salariés. Pour faciliter la re-mémorisation et éviter les effets de reconstruction, un système rétro-chronologique a été utilisé. Il s'agit de partir de la situation actuelle pour permettre à la personne de se remémorer la manière dont elle a trouvé cet emploi, avant de passer à la situation antérieure et ainsi de suite. Aujourd'hui vous êtes donc salarié à ... Pouvez vous me raconter comment vous avez été embauché ? Récit... Auparavant, vous étiez donc à X, comment aviez vous été embauché dans cette entreprise ? ...

La narration contrôlée : Le matériau qui sera travaillé pour l'analyse n'est pas la retranscription de l'entretien mais l'histoire écrite à partir de celui-ci souvent complétée par d'autres éléments, soit issus de documents ou sites internet, soit d'autres entretiens.

La validation par l'enquêté : Tous ces éléments permettent de reconstruire une histoire plus complète que le premier entretien, histoire qui sera ensuite proposée à l'enquêté pour qu'il la valide ou modifie. Le fait de croiser les récits peut obliger à certaines adaptations de ce principe. En effet, l'expérience a montré que les différents protagonistes d'un même événement n'en ont pas la même vision. Dans la plupart des cas, la confrontation de ces deux regards n'a pas de conséquences si ce n'est un étonnement de la part des personnes concernées. (ex d'E.). Mais dans certains cas, cette confrontation peut être douloureuse pour une des deux parties ou ne pas respecter l'engagement de confidentialité. Le principe retenu est donc de permettre à l'enquêté de valider la narration proposée de son histoire en y intégrant les éléments non déstabilisants, notamment ceux collectés à partir du cv qu'il a éventuellement fourni ou d'internet mais de ne pas générer de problèmes entre des partenaires en disant ce qu'ils n'ont jamais dit. Cas de S. à l'ANPE relatant un conflit avec sa directrice expliquait comment elle avait envie de la tuer... Le contrôle de l'enquêté peut se faire de manière orale en reprenant l'histoire réécrite et la proposant à l'enquêté, notamment quand celui-ci n'a pas un accès facile à l'écrit.

La narration de l'histoire nécessite de reconstruire la structure chronologique du récit qui est partiellement présente dans l'entretien mais pas complètement. Les allers retours sont donc repris pour reconstruire les séquences une par une en assemblant les différents éléments

collectés au cours du récit. Dans certains cas, il peut être utile de préciser que certains éléments sont revenus à la mémoire de l'enquêté en différé, en revenant sur certains passages ou à la relecture. Ainsi L. pensait avoir trouvé les coordonnées de son employeur sur internet par une lettre d'information à laquelle elle était abonnée et en relisant son histoire, elle s'est rappelée qu'une collègue lui avait donné cette information. La narration finale précise cet élément. *« Au départ, il lui semblait avoir trouvé les coordonnées de T. sur internet, sur une des lettres d'information du milieu de l'innovation auxquelles elle est abonnée, mais en relisant l'entretien, elle se souvient que "c'est le président de la F. qui avait transmis l'info à T. et m'avait encouragé à prendre contact avec eux". Elle lui avait envoyé un mail après que Marie-P. lui ait suggéré de prendre contact avec les fédérations d'inventeurs qui pouvaient exister. »*

Cette méthode a été inventée par Michel Grossetti et Marie Pierre Bès (Grossetti et Bes 2001), notamment pour l'étude des relations laboratoires -industrie, et développée ensuite par Michel Grossetti, Jean François Barthe et Christophe Beslay (Grossetti et Barthe 2008) dans une enquête sur la création d'entreprises innovantes, à laquelle je contribue modestement actuellement. Elle est basée à la fois sur cette méthode de recueil de données et sur le traitement que je vais vous présenter maintenant.

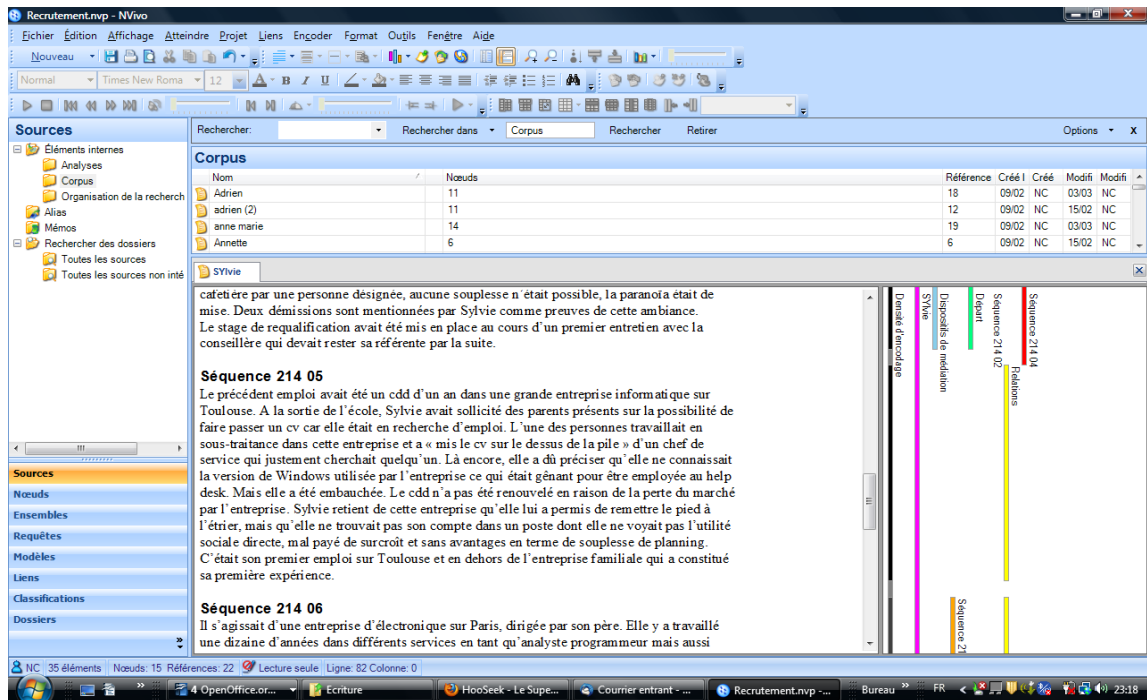
1.2 Le traitement des données

1.2.1 Découpage en séquences d'embauches

A partir de la narration contrôlée par les enquêtés démarre le travail de codage. 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.

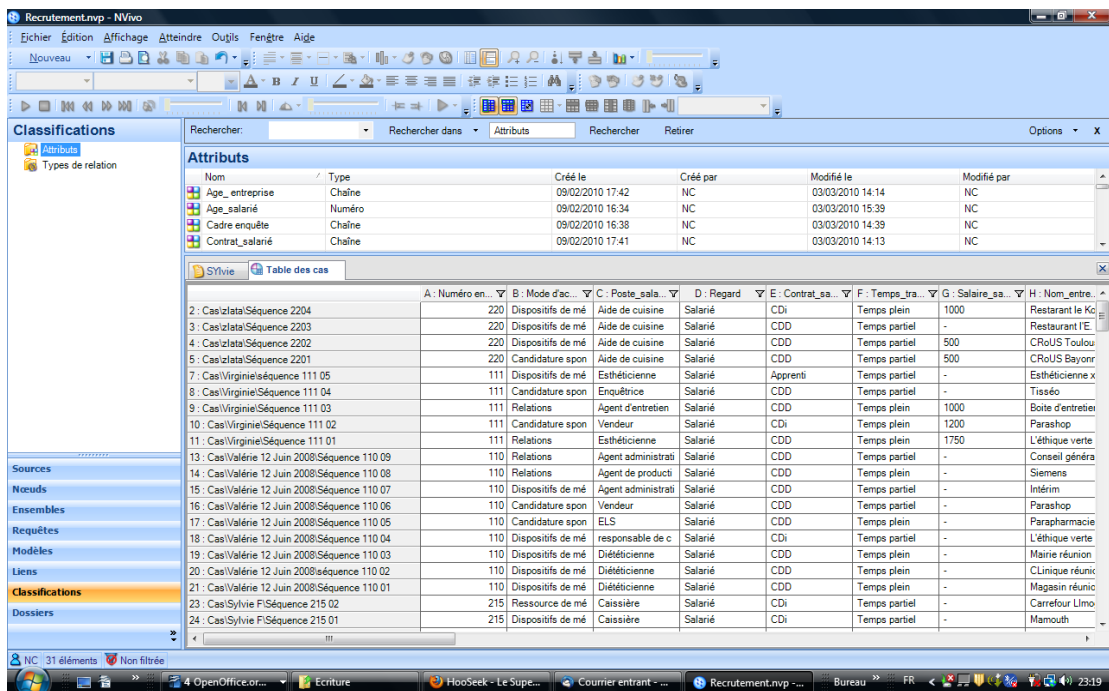
L'identification des unités d'analyse :

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 les embauches, dans le cas des créations d'entreprises innovantes les accès aux ressources. La définition de ce qui va être l'unité d'analyse intervient en amont dans la définition de la problématique et des hypothèses.



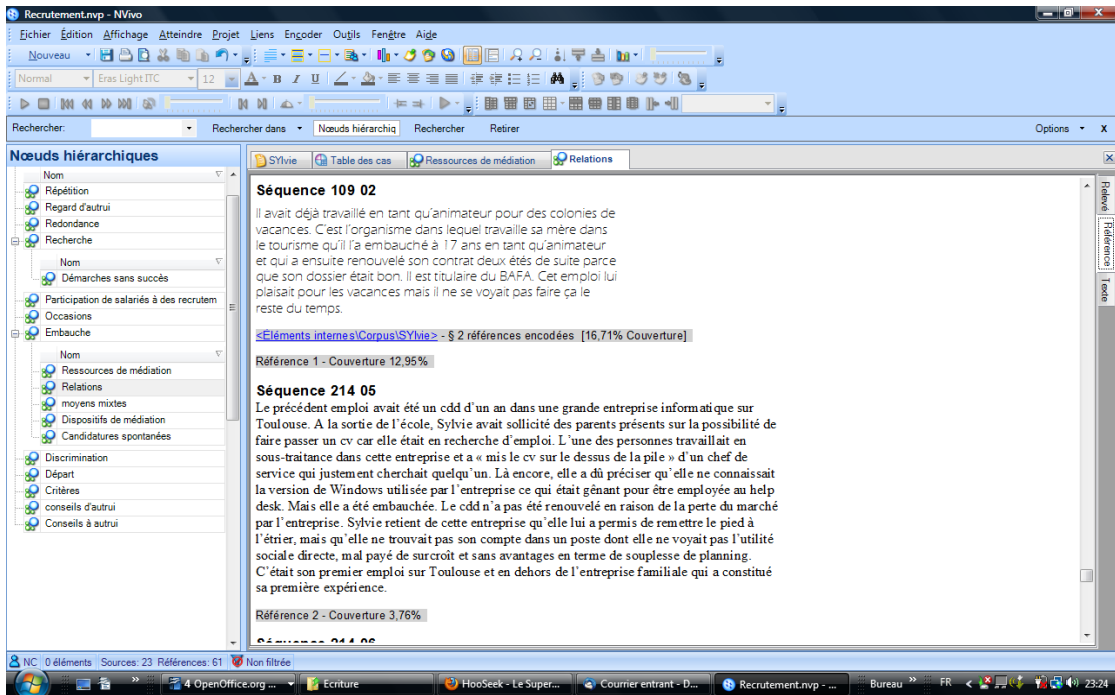
Le découpage en séquences nécessite une lecture précise et détaillée du texte et permet donc directement le codage qualitatif. Avec le logiciel en question, les fonctions sont simplifiées mais ces étapes sont tout à fait réalisables à partir de logiciels de mise en page courant type Open Office en utilisant les fonctions copier-coller.

On obtient donc à ce stade un texte avec des sous titres mentionnant les différentes séquences et un codage qualitatif en fonction de l'arbre thématique construit sur les hypothèses mais aussi à partir des thèmes identifiés au cours de la lecture et un tableau récapitulatif des séquences et de leurs caractéristiques codées de manière à être traitées sur un plan statistique par une exportation vers SPSS par exemple et des fichiers de portions de textes reliées à des thèmes et pouvant être croisées, relues, utilisées.



Au moment du traitement on peut être amené à se poser des questions sur les résultats trouvés. Il est possible de revenir facilement aux séquences pour soit comprendre comment elles ont été codées soit les remettre dans leur contexte.

Le logiciel utilisé permet aussi de croiser les différents thèmes ou attributs pour des requêtes matricielles c'est-à-dire des recherches ciblées : on peut par exemple rechercher toutes les séquences d'embauche de femmes qui ont utilisé des relations professionnelles et qui ont plus de 30 ans.



1.2.2 Analyse qualitative

Le codage effectué permet d'isoler les différents passages des histoires correspondant aux thèmes identifiés à partir des hypothèses mais aussi au cours de l'analyse.

Le travail d'analyse reste à faire mais est simplifié par la possibilité de trouver rapidement tous les extraits d'entretiens ou de documents (ou de vidéos) concernés par un ou plusieurs thèmes et un ou plusieurs attributs/caractéristiques.

Dans l'exemple ci-dessous, une requête sur les modes d'accès à l'emploi permet d'identifier un certain nombre d'extraits d'entretiens correspondant aux modes d'accès à l'emploi suivant le genre des salariés, leur degré d'expérience, l'âge de l'entreprise.

Cette fonction est utilisée ici non pour une analyse statistique mais pour trouver les extraits d'entretiens permettant de comprendre ce qui se passe pour les femmes utilisant les relations par exemple, par rapport à ce qui se passe pour les hommes. C'est en cela que l'outil est ici complètement lié au traitement statistique.

The screenshot shows a software interface with two main panes. The left pane displays a text document with references to 'Hélène' and 'Usabelle'. The right pane shows a table with columns A through F and rows of search criteria and their counts.

	A: Embauche	B: Ressources d...	C: Relations	D: moyens mixtes	E: Dispositifs ...	F: Canc
2: Age_ entreprise = non concerné	2	4	7	0	7	
3: Age_ entreprise = Moins de 5	0	3	8	1	3	
4: Age_ entreprise = particulier	0	0	1	0	0	
9: Expérience_salaré = Débutant	1	5	7	0	6	
10: Expérience_salaré = Expéri...	2	10	15	3	13	
13: genre_salaré = Homme	3	4	10	2	6	
14: genre_salaré = Femme	0	11	13	2	14	

2 Résultats

Quels sont les apports de cette recherche pour comprendre les inégalités entre salariés ?

L'analyse des différentes séquences d'embauche amène à plusieurs résultats dont deux seront particulièrement mis en lumière ici. Ils s'appuient bien sûr les travaux antérieurs sur la question d'Albert Rees à Jérôme Gautié ici présent en passant bien sûr par Mark Granovetter, François Eymard Duvernay et ses collègues de l'économie des conventions, Emmanuelle Marchal, Guillemette de Larquier ou Christian Bessy, avec lequel je participe d'ailleurs à une ANR sur l'entrepreneuriat.

L'étude menée s'inscrit dans la droite ligne des travaux de Mark Granovetter puisqu'il s'agit d'étudier les chaînes relationnelles entre les salariés et les employeurs. A la différence de ce dernier, les deux extrémités de la chaîne ont été prises en compte dans l'analyse.

D'une part la différence essentielle entre les salariés tient à leur intégration ou non dans le marché du travail, quelque soit leur diplôme, âge, genre, métier. D'autre part les différentes séquences d'embauche d'un même employeur sont liées entre elles dans le temps notamment du point de vue de l'employeur, leur enchaînement participe à l'apprentissage du métier d'employeur et crée des routines, habitudes, réflexes qui sont au cœur d'une forme de ségrégation par le maintien d'un entre soi.

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 1: 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 .

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 chômage, ou en retour sur le marché du travail, ou recherchant un poste différent de celui qu'ils occupaient jusqu'alors ou 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 VNSE² 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.

Ces deux types de chaînes relationnelles peuvent impliquer des dispositifs ou ressources de médiation notamment dans le deuxième cas. Ainsi un organisme de formation va mettre en relation un étudiant avec un employeur potentiel. La relation professionnelle sur laquelle s'appuie cette chaîne est souvent celle du conseiller, de l'enseignant ou du formateur, qui va servir de relais, de pont entre le jeune et le milieu. Dans d'autres cas, ce sont des intermédiaires du marché du placement (Pôle Emploi, APEC, missions locales) qui vont jouer ce rôle remplaçant alors les relations professionnelles qui n'existent plus, pas encore ou ne font pas circuler d'informations.

La ségrégation s'opère alors par la présence ou non dans le milieu professionnel visé, l'accès ou non à des informations. Plus que des discriminations franches, on est face à un mode de fonctionnement qui favorise l'entre-soi, le renforcement d'une connaissance mutuelle, d'un accès impossible ou plus difficile à ceux qui sont à l'extérieur. Elle est ici vécue par les salariés, dans leur position de candidats mais aussi dans leur rôle d'intermédiaires. Dans les récits collectés, j'ai aussi questionné les enquêtés sur leur éventuelle transmission d'information sur des postes vacants ou appui à ceux-ci. La transmission d'information sur des emplois ne fonctionne pas comme une rumeur contrairement à la comparaison faite par Mark Granovetter dans sa démonstration de la force des liens faibles, toujours citée (Granovetter 2008). La plupart des enquêtés répondent avoir eu connaissance de postes vacants au cours de leur carrière, mais ils sont relativement peu nombreux à avoir fait circuler cette information, encore moins à avoir appuyé des candidatures. En entretien, ils expliquent cela en expliquant ne pas connaître de personnes susceptibles d'être intéressées ou disponibles. Mais en relançant sur les proches, ou les collègues et la manière dont ils ont

2 VSNE : Volontaire du Service National en Entreprise

trouvé leur emploi, il apparaît que dans un certain nombre de cas, ils ont bien fourni des informations mais sans avoir nécessairement conscience de l'importance qu'elles pouvaient avoir. Dans ces cas, les personnes en question sont soit des proches au niveau relationnel (familles amis) soit des collègues, mais les informations transmises l'ont été à des occasions autres, et non par une démarche spécifique. Pourtant quand des tiers ont été impliqués dans l'accès à l'emploi d'un salarié, c'est dans la majorité des cas pour avoir transmis des informations soit sur le poste vacant, soit sur les personnes à contacter ou en transmettant la candidature. Ils ne sont intervenus dans le recrutement que beaucoup plus rarement.

C'est un point important qui explique aussi comment se construit la ségrégation douce. Ces échanges d'information ne se font pas de manière intentionnelle. La plupart des récits évoquent des moments de rencontre fortuits, à l'occasion d'un chantier, d'une réunion, dans un couloir, dans un restaurant, autant de lieux caractérisés par une forte homogamie professionnelle et sociale qui participe au maintien de cet entre soi. Il n'y a pas de volonté explicite d'exclusion des salariés que l'on pourrait connaître et qui ne sont pas présents à ces moments là, mais une forme de renforcement de l'homogamie par une ségrégation douce au sens où elle n'est pas affichée, affirmée, choisie.

L'étude menée ayant porté à la fois sur des salariés et des employeurs, je vais maintenant vous présenter quelques résultats concernant ces derniers qui nous permettront de comprendre comment se construit cette ségrégation douce. Ils sont basés à la fois sur une enquête qualitative faite d'entretiens selon la méthode décrite plus et d'une analyse de l'enquête OFER, menée en 2005 par la DARES auprès de 4052 employeurs.

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	47	24
	Amicalement professionnelle			

		un concurrent.		
	Connaissance non professionnelle	Relations personnelles	6	9
	Ami proche non professionnel			
	Famille			
	Ami sans précision			
Total Relations			53	33

Les employeurs recrutent dans 4 cas sur 10 par des dispositifs de médiation, catégorie qui regroupe donc les intermédiaires publics ou privés de l'emploi, les ressources de médiation génériques ou spécifiques que sont les offres d'emploi, internet, les forums et salons par exemple. Sur ce point les deux enquêtes convergent. On voit sur le tableau présenté qu'elles divergent sur la répartition des autres embauches. Dans l'enquête OFER 23% des embauches passent par candidatures spontanées, 33% par relations, dans l'enquête sur les entreprises innovantes présentée ici 53% des embauches se font par relations, 4% par candidatures spontanées. La différence tient essentiellement à la manière dont sont obtenues les informations à propos de l'embauche. Dans l'enquête qualitative menée, les entretiens longs et semi dirigés amènent à des relances systématiques sur les moyens, y compris ceux ayant conduit les employeurs à recevoir ou à embaucher une personne ayant envoyé une candidature. Et ces relances permettent de s'apercevoir que les candidatures spontanées ne le sont que rarement, qu'un tiers est intervenu la plupart du temps pour les transmettre, les suggérer, les appuyer, qu'il soit intermédiaire professionnel ou contact interpersonnel.

L'objet n'est pas ici de détailler ces résultats plus finement mais de les aborder sous l'angle longitudinal. De ce point de vue, les enquêtes menées auprès des employeurs peuvent apporter des informations de deux manières : par les récits d'entreprise faits de manière rétrospectif avec les limites de reconstruction que l'on connaît et par des retours auprès des enquêtés à différentes dates depuis la création de l'entreprise, ce qui peut limiter les effets de reconstruction.

Qu'apprend-on sur l'évolution des manières de recruter des employeurs ?

	Mode de recrutement		Total
	relations	ressources de médiation	
Avant le dépôt des statuts	90	10	100
Au cours de la 1ere année	*64,8	35,2	100
2 à 5 ans après la création	39,6	60,4	100
plus de 5 ans après la création	37,8	62,2	100
Total	54,9	45,1	100

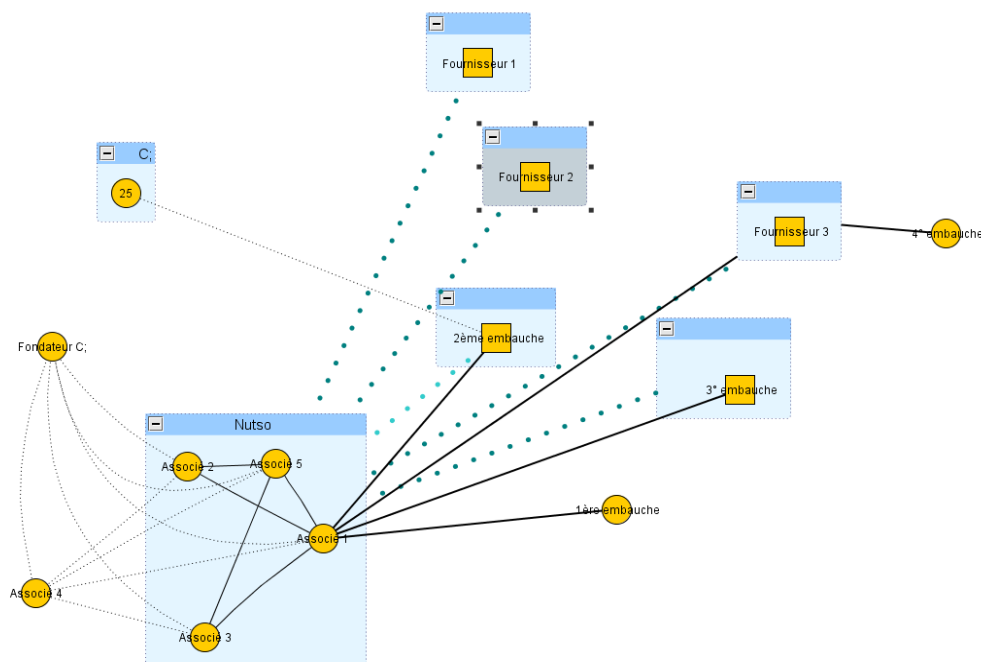
*Tableau 2: *Légende : 64,8% des recrutements se font par relations au cours de la première année après la création. Khi deux = 32,4 (significatif au seuil de 5%)
Source Enquête sur les entreprises innovantes*

Ces résultats portent donc sur des entreprises récemment créées considérées comme innovantes car elles ont été acceptées dans des incubateurs, obtenu un prix

d'innovation, etc. On voit ici que la part des relations tend à diminuer au fil du temps se stabilisant autour de 40%. La partie qualitative de l'enquête permet de mieux comprendre comment se passe cette évolution qui est rend visible un phénomène peu décrit, le fait que les employeurs construisent leurs modes de recrutement au fil du temps et des expériences. Les différentes embauches qu'ils ont menées ont donc des liens entre elles, elles constituent des expériences qui se cumulent, participent aux choix créant des routines qui finalement ont peu à voir avec les candidats ensuite rencontrés.

Ces routines se construisent à partir des premières embauches. Je vais développer ici deux cas qui permettent de comprendre des phénomènes cognitifs retrouvés dans plusieurs cas de la thèse. Le premier exemple porte sur une entreprise d'électrotechnique qui comprend une trentaine de salariés, le deuxième sur un magasin dont l'employeur a procédé à 25 recrutements même si l'effectif est stabilisé à une dizaine de personnes.

Nutso : l'apprentissage du recrutement pour soi, l'intégration dans un milieu professionnel



Le cas de Nutso est intéressant car il montre quelque chose d'assez classique dans les entreprises innovantes. A la création de l'entreprise, les fondateurs recrutent sur leurs relations professionnelles essentiellement. Ils ont eu des contacts depuis de nombreuses années avec des salariés de fournisseurs, sous traitants, clients dans l'électronique et cherchent dans ces contacts les personnes susceptibles d'accepter de s'engager dans leur aventure. Ce sont leurs contacts directs qui leur permettent d'obtenir cet engagement notamment parce qu'il existe une relation de confiance préalable.

Quand l'entreprise se développe, les contacts directs ne suffisent plus, s'étant épuisés, ou n'étant plus adaptés, ils s'adressent à des dispositifs de médiation, privilégiant les

services gratuits pour faire des économies.

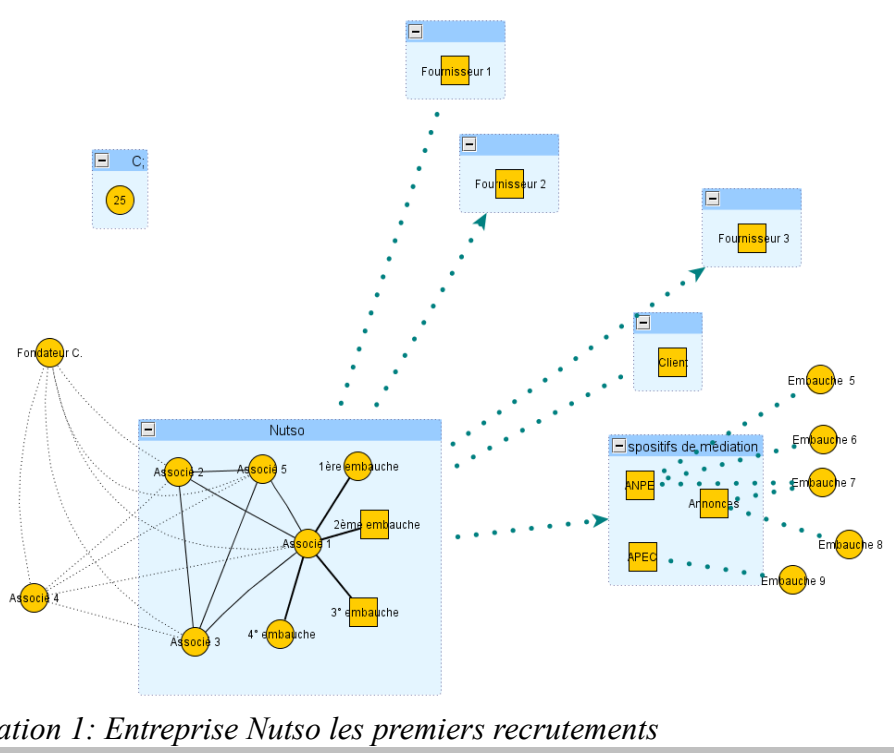


Illustration 1: Entreprise Nutso les premiers recrutements

L'employeur raconte : *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.*

Ils multiplient les moyens de recherche de candidats, mobilisent les dispositifs existants et surtout sollicitent les partenaires professionnels au cours d'occasions de rencontre.

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.»

« 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 », notamment par les salariés de l'entreprise qui font passer des contacts de gens qui souhaiteraient rentrer. Et l'entreprise a des listes d'attente.

Un problème se pose néanmoins quand l'entreprise veut élargir ses recrutements classiques en intégrant des docteurs dans sa spécialité. Les occasions de rencontre professionnelles ne lui permettant pas d'en atteindre, l'employeur dit lui-même qu'il ne savait pas comment faire. Jusqu'à ce qu'il soit associé à un projet monté par une collectivité territoriale et qu'il rencontre ainsi des chercheurs avec lesquels il va être amené à collaborer ce qui le conduira à embaucher plusieurs personnes par ce biais.

Le cas de Nutso est intéressant pour comprendre la dynamique des modes de recrutement dans une entreprise. Cette dynamique a des caractéristiques propres à l'innovation, notamment la nécessité de construire ou d'entretenir des relations avec les laboratoires de recherche mais elle présente des traits communs avec des entreprises plus classiques comme par exemple le magasin dont j'ai étudié tous les recrutements sur 5 ans, du côté employeur et du côté salarié.

Élargir le cercle des possibles : le cas du magasin bio

Le magasin étudié a été créé par le fondateur avec son ancienne compagne, et l'aide ponctuelle de la fille de celle-ci. Puis il a fallu embaucher pour répondre au développement rapide des ventes. Dans un premier temps, le fondateur a fait appel à ses relations avec la clientèle. Ayant tenu pendant quelques années directement le magasin, il les connaissait assez bien et s'est appuyé sur ce premier réseau professionnel, de son point de vue.

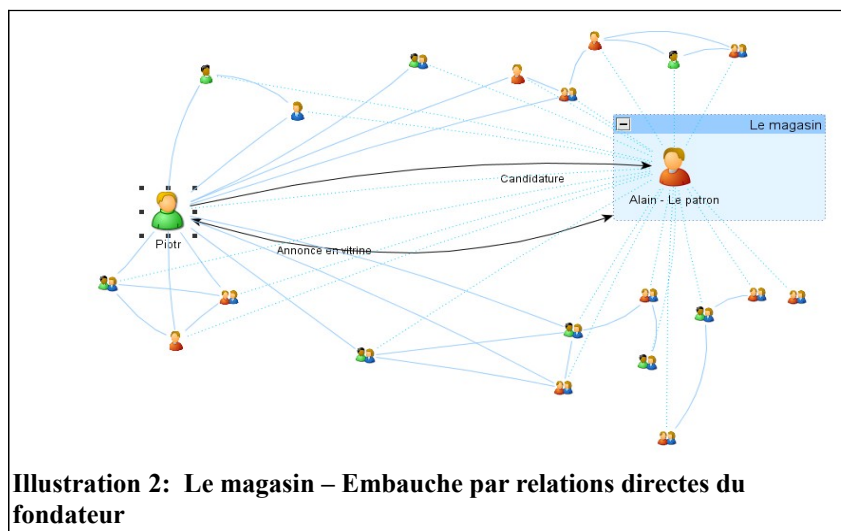
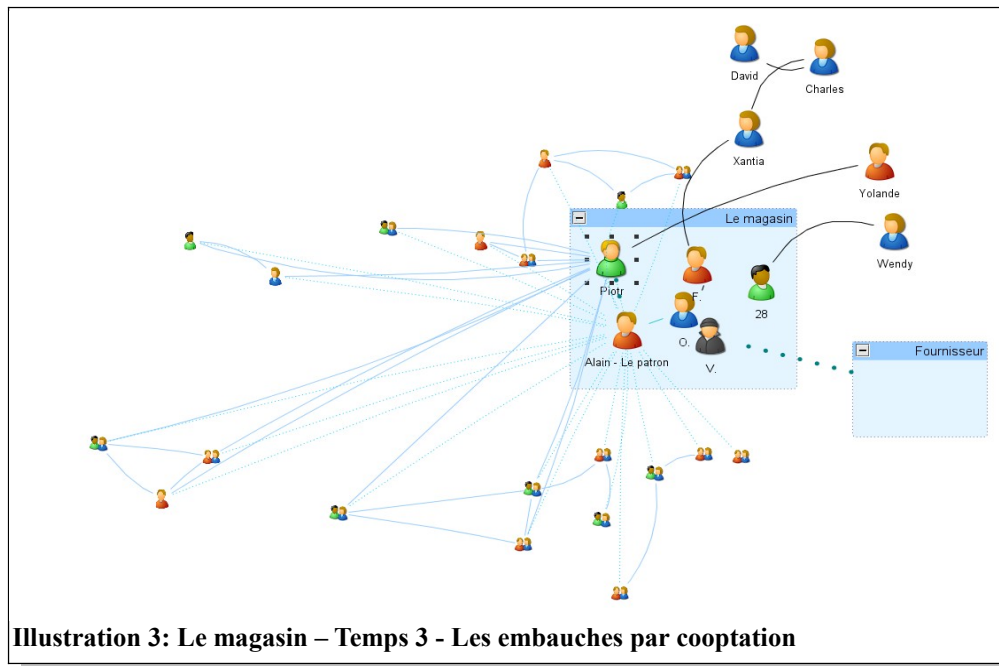


Illustration 2: Le magasin – Embauche par relations directes du fondateur

Dans un deuxième temps, les relations directes ne suffisant plus, il a cherché à élargir les possibles par le recours à des dispositifs de médiation : organismes de formation pour des contrats de professionnalisation, anpe, etc. A cette occasion, il a notamment embauché une jeune femme au chômage par l'intermédiaire d'un stage et deux jeunes hommes préparant un BTS MUC.



Ces trois embauches se sont mal conclues : la jeune femme a tenu à prendre des congés à Noël ce qui lui a semblé hors de propos, un des jeunes hommes arrivait souvent ivre et en retard, le troisième a volé de la marchandise. Le discours du fondateur du magasin est clair, et notamment celui de sa femme aujourd'hui en charge des recrutements. « On a voulu faire du social et on a eu tort, on ne le refera plus ». Entre-temps les aides à l'embauche qui avaient été utiles en phase de décollage de l'activité s'étaient avérées moins cruciales et Alain a choisi un autre mode de fonctionnement. Il suggère à ses collaborateurs d'activer leurs propres réseaux d'anciens collègues. L'intérêt pour lui est à la fois de bénéficier d'une forme d'évaluation des compétences en situation, de l'autre de savoir que le salarié intermédiaire participera à l'intégration et au cadrage du nouveau collègue, sa propre réputation étant en jeu. Mais ce mode de recrutement renforce encore une fois l'homogamie en limitant l'entrée de profils différents, d'origines sociales, scolaires, ethniques différents et donc renforce la ségrégation.

En conclusion, il me semble qu'il serait intéressant d'étudier les modes de recrutement de grandes entreprises non seulement en interrogeant les DRH ou responsables mais en enquêtant directement auprès des salariés pour savoir comment ils ont trouvé leur emploi. Cela permettrait de mettre en évidence les circuits d'information réels de l'entreprise et donc de les élargir pour arriver à plus de diversité. Je rêve de pouvoir le faire par exemple chez un fabricant d'avions bien connu sur la place toulousaine...

3 Références bibliographiques

- Bessy, Christian, et Guillemette de Larquier. 2010. "Diversité et efficacité des intermédiaires du placement." *Revue française d'Économie* XXV:339-382.
- Bidart, Claire, Alain Degenne, et Michel Grossetti. sans date. *Lier et Délier Dynamique des relations et des réseaux personnels*. A paraître.
- Eymard-Duvernay, François, et Emmanuelle Marchal. 1997. *Façons de recruter Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Métaillé.
- 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*.
- Granovetter, Mark. 1995. *Getting a job : a study of contacts and careers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Marchal, Emmanuelle, et Géraldine Rieucan. 2010. *Le recrutement*. Paris: La Découverte.
- Rees, Albert. 1966. "Information Networks in Labor Markets." *The American Economic Review* 56:559-566.