

Travail et Emploi

N° 163 – 2020

Deux éclairages sur les pratiques de recrutement à partir de l'enquête Ofer 2016

Des compétences aux qualités professionnelles

Les repères de la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation

Guillemette de Larquier, Emmanuelle Marchal

Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ?

Bertrand Lhommeau, Véronique Rémy

Naissance et unité du patronat associatif du secteur de l'animation

Simon Cottin-Marx

Les emplois d'avenir : quels partenariats entre employeurs et missions locales pour quels parcours d'insertion des jeunes ?

Nicolas Farvaque, Magali Recoules

Travail et Emploi

N° 163 – 2020

Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion

Direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques

Sommaire

N° 163 – 2020

ARTICLES

Deux éclairages sur les pratiques de recrutement à partir de l'enquête Ofer 2016

Des compétences aux qualités professionnelles

Les repères de la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation

Guillemette de Larquier, Emmanuelle Marchal 5

Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ?

Bertrand Lhommeau, Véronique Rémy 45



Naissance et unité du patronat associatif du secteur de l'animation

Simon Cottin-Marx 83

Les emplois d'avenir : quels partenariats entre employeurs et missions locales pour quels parcours d'insertion des jeunes ?

Nicolas Farvaque, Magali Recoules 105

NOTES DE LECTURE

Marion Fontaine, **Fin d'un monde ouvrier. Liévin 1974**

Fanny Gallot 133

Joël Laillier, **Entrer dans la danse. L'envers du Ballet de l'Opéra de Paris**

Christel Coton 136

Collectif Rosa Bonheur, **La Ville vue d'en bas. Travail et production
de l'espace populaire**

Sophie Rétif 139

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Julie Landour, Sociologie des Mompreneurs. Entreprendre pour concilier travail et famille? | |
| <i>Gabrielle Schütz</i> | 144 |
| Géraud Lafarge, Les Diplômés du journalisme. Sociologie générale de destins singuliers | |
| <i>Gilles Bastin</i> | 148 |
| RÉSUMÉS | 153 |
| ABSTRACTS | 155 |

Des compétences aux qualités professionnelles

Les repères de la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation*

Guillemette de Larquier**, Emmanuelle Marchal***

L'enquête *Offre d'emploi et recrutement* (Dares, 2016) permet d'analyser les déclarations spontanées des recruteurs pour préciser ce qui détermine la sélection des candidats à l'emploi : de un à trois critères sont cités avec une grande variété de formulations (N = 18 788 occurrences). Une analyse de données met en évidence leur agencement d'après les niveaux de qualification. Trois registres de sélection, traduisant des attentes distinctes à l'égard de la main-d'œuvre, sont identifiés : les capacités à s'investir dans son travail, à évoluer dans l'entreprise et à interagir avec autrui. Selon la mobilisation séparée ou conjointe des registres, nous dégageons quatre classes de recrutement, décrites d'après les caractéristiques des entreprises, des emplois et des profils de candidats recrutés. Enfin, nous mettons en évidence les méthodes de recrutement et de sélection associées à ces différentes classes. Les résultats soulignent l'importance des contextes de recrutement dans le choix des qualités valorisées par les recruteurs, et mettent à mal l'idée d'une transversalité des compétences nécessaire à l'occupation des emplois.

La description des profils de postes dans les annonces, les nomenclatures ou les référentiels de compétence donne à voir la diversité des exigences requises par les employeurs pour occuper des emplois. Les analyses menées en termes de conventions de compétences ont mis en évidence leur rôle dans la sélection à l'emploi, leur mise en forme selon les méthodes et les moyens pour recruter, leur évolution et leurs variations

* Nous tenons à remercier Marie-Sophie Dumont sans laquelle ce travail n'aurait pas pu être réalisé. Nous remercions également les participant-es à la journée d'étude « Les enseignements de l'enquête *Offre d'emploi et recrutement* » organisé par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) en novembre 2019, ainsi que les rapporteur-rices anonymes de la revue pour leurs commentaires et conseils avisés. Nous restons seules responsables des erreurs éventuelles du texte.

** Université de Lille, CLERSE (UMR 8019) ; Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET) ; guillemette.de-larquier@univ-lille.fr.

*** CSO Sciences-Po/CNRS ; emmanuelle.marchal@sciencespo.fr.

suivant les pays, les caractéristiques des entreprises, des activités ou des contrats (EYMARD-DUVERNAY, MARCHAL, 1997 ; BESSY *et al.*, 2001 ; LARQUIER, MARCHAL, 2012 ; RIEUCAU, 2015 ; LARQUIER, RIEUCAU, 2019)¹. Parmi ces paramètres, la prise en compte des emplois à pourvoir occupe une place importante. L'enquête *Offre d'emploi et recrutement* de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) (*Ofer*, encadré 1) nous donne l'occasion de creuser cet aspect en partant des formulations foisonnantes adoptées par les recruteurs (plus de 18 000 citations recueillies), pour décrire librement le ou les critères (trois au maximum) qui ont joué un rôle décisif dans la sélection des candidats (encadré 2). Leur lecture rapide montre qu'ils ne renvoient pas uniquement à des *compétences professionnelles*, telles qu'elles sont classiquement repérées dans les curriculum vitae (CV), à partir des cursus de formation ou l'expérience des candidats. Ces critères portent aussi bien sur le dynamisme ou la personnalité du candidat, sa disponibilité ou sa motivation, auxquelles peuvent s'ajouter toutes sortes de considérations d'ordre moral (honnêteté, respect), matériel (posséder une voiture) ou esthétique (bonne présentation). Plus difficiles à légitimer que les *compétences professionnelles*, ces critères n'en ont pas moins

ENCADRÉ 1

L'enquête *Offre d'emploi et recrutement* (Dares, 2016)

L'enquête *Offre d'emploi et recrutement* (*Ofer*) a été menée en 2016 par la Dares auprès de 8 510 établissements ayant recruté entre le 1^{er} septembre et le 30 novembre 2015, avec l'objectif de renouveler l'analyse des processus de recrutement déjà réalisée à partir de l'enquête *Ofer* de 2005 (BERGEAT, RÉMY, 2017). Il s'agit de la seule enquête au niveau national à décrire précisément les différentes étapes du recrutement, collectant en particulier des informations sur les caractéristiques du poste à pourvoir, les canaux de recrutement, les méthodes de sélection et le profil de la personne embauchée.

Le champ de l'enquête couvre l'ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole (France métropolitaine et départements d'outre-mer [DOM]) ayant procédé à un « nouveau » recrutement en CDI ou en CDD de plus d'un mois, sur la période considérée. « Un recrutement est considéré comme “nouveau” dès lors que la personne recrutée n'a pas été embauchée dans le même établissement depuis deux ans et l'a quitté depuis au moins six mois » (BERGEAT, RÉMY, 2017, p. 3).

L'analyse présentée ici exploite les réponses libres à la question QE17 du questionnaire : « Finalement, pour sélectionner le ou les candidats, quels ont été vos principaux critères ? » (Saisir en clair. Au maximum trois réponses possibles).

1. En économie des conventions (LARQUIER, 2016), on considère que la compétence des travailleurs n'est pas une donnée naturelle qu'il s'agit juste de communiquer à un employeur potentiel (*via* des canaux de recrutement efficaces) ou de révéler (grâce à des méthodes de sélection fiables et non biaisées) ; le recrutement est « un processus de construction des compétences, et non un processus de révélation de celles-ci » (MARCHAL, 2015, p. 15). Ce qu'est un bon candidat relève d'un jugement fondé sur des conventions de compétences plurielles en fonction des emplois, des entreprises, des professions, des activités, etc.

ENCADRÉ 2

Les choix opérés à l'occasion du codage des critères

Partant des 18 788 critères cités spontanément par les enquêtés, notre objectif a été de procéder à des regroupements successifs, de façon à améliorer la lisibilité du matériau recueilli et pouvoir le traiter. *In fine*, 451 repères de sélection ont été identifiés.

1/ La première étape a consisté à opérer un nettoyage du fichier et un regroupement des termes par lemmatisation. Cette étape a été effectuée à l'aide du logiciel *OpenRefine* dans le but d'éliminer les problèmes de ponctuation, accents, tirets, apostrophes, conjugaisons, pluriels, etc. Elle a conduit à privilégier les majuscules et à opérer des regroupements d'après la proximité morphologique des termes. Cette étape a permis de mettre en évidence l'existence de termes très attractifs utilisés seuls comme MOTIVATION (cité 994 fois), parallèlement à LA MOTIVATION (568), MOTIVATIONS (18).

2/ Lors de la deuxième étape, nous avons traité les expressions comportant plusieurs termes. Le codage a été réalisé à partir des termes fédérateurs contenus dans les expressions en question, en restant au plus près du vocabulaire de l'enquêté, quitte à perdre un peu d'information sur les précisions apportées dans les termes qui suivaient, concernant des qualificatifs, des domaines de connaissance, etc. Deux exemples illustrent cette démarche :

- Autour du terme MOTIVATION, nous avons regroupé des expressions plus précises ou variées comme MOTIVATION POUR LE POSTE, MOTIVATION LORS DE L'ENTRETIEN, LA MOTIVATION A VENIR TRAVAILLER, etc., pour former le repère Motivation qui rassemble 1 701 occurrences. Nous l'avons distingué du repère Envie (133 occurrences) qui lui est pourtant proche du point de vue du sens que l'on peut lui accorder : ENVIE DE TRAVAILLER, ENVIE ET VOLONTE D'OCCUPER LE POSTE, ENVIE DE FAIRE LE METIER, L'INTERET POUR LE POSTE ET L'ENVIE DE TRAVAILLER, etc.
- Le repère Connaissance (330 occurrences) regroupe, outre CONNAISSANCE, AVOIR LES CONNAISSANCES REQUISES, CONNAISSANCE DU SECTEUR, CONNAISSANCE DU DOMAINE D'ACTIVITE, DU MILIEU PROFESSIONNEL, DU POSTE DE TRAVAIL, AVOIR UNE CONNAISSANCE SUR LES PLATS ASIATIQUES, etc. Nous l'avons distingué de Connaissance personnelle (113) qui ne renvoie pas à des compétences cognitives mais signale la mobilisation d'un réseau : CONNAISSANCE DU CANDIDAT, DE L'ENTOURAGE, DE LA PERSONNE, DES PARENTS, etc.

Le terme fédérateur privilégié n'est pas nécessairement le premier, mais celui qui est considéré comme le plus informatif. Par exemple, un repère comme Équipe (83 occurrences) n'est jamais utilisé seul. Il fédère différents critères comme LE TRAVAIL EN EQUIPE, SAVOIR FAIRE PARTIE D'UNE EQUIPE, COMPATIBILITE AVEC LES EQUIPES, etc.

Les mots composés sont conservés en l'état (État d'esprit [47 occurrences], Savoir-être [430], Savoir-faire [128], Savoir vivre [11]), ainsi que les expressions dont la fréquence de citation est conséquente (Expérience professionnelle [229], Test situation [35]).

3/ Plus rarement, et de manière alternative à la démarche du point précédent, quelques repères de sélection ont été construits en procédant à des rapprochements entre synonymes et à des mises en équivalence :

- Le repère Feeling (121 occurrences) regroupe, au-delà du terme FEELING (35) ou LE FEELING (29), et ses déclinaisons mal orthographiées, LE RESSENTI DE LA PERSONNE, L'ALCHIMIE, L'AFFINITE PERSONNELLE, MON RESSENTI, RESSENTI SUR LA FIABILITE DE LA PERSONNE, etc.
- Le repère Localisation (123 occurrences) regroupe des termes comme DISTANCE, DISTANCE DOMICILE/TRAVAIL, DOMICILIATION, LOCALISATION GEOGRAPHIQUE, LIEU DE RESIDENCE, LIEU DE TRAVAIL, LIEU D'HABITATION. Il est distinct du repère Proximité (219) qui figure en tant que tel dans de nombreuses expressions (PROXIMITE AVEC LE DOMICILE, PROXIMITE DU LIEU DE TRAVAIL, PROXIMITE GEOGRAPHIQUE).

une valeur professionnelle dans la mesure où ils sont prisés par les recruteurs. En les rassemblant sous le terme de *qualités professionnelles*, nous entendons insister sur cette valeur, sans prendre parti sur le fait qu'il s'agisse ou non de compétences. Nous proposons ici d'éclairer la manière dont les recruteurs mobilisent et évaluent ces compétences et qualités, en partant des questions qui affleurent à la lecture de la littérature académique et des rapports institutionnels.

Sans remonter très loin, remarquons que les préoccupations des recruteurs ne se sont jamais cantonnées au strict domaine de « la » qualification ou de « la » compétence. Les préoccupations pour l'apparence, la confiance, la personnalité ou les mœurs des candidats sont déjà très présentes au début du ^eXX siècle et semblent redoubler avec le développement de la population des employés (CHAMBONNAUD, 1918 ; KRACAUER, 1929 ; MILLS, 1970). Les qualités sont contrôlées en recourant à des références et à des recommandations, mais pas seulement. L'histoire des psychotechniques, comme celle de la graphologie, montre que l'on cherche par de nombreux moyens à instrumenter et mesurer toutes sortes de comportements et de traits de personnalité au moment de l'entrée dans les entreprises (EYMARD-DUVERNAY, MARCHAL, 2000 ; MARCHAL, 2005).

Une littérature abondante s'attache à décrire ces qualités, leur rôle, leurs usages, leurs effets et éventuellement leur développement, sans s'accorder sur la manière de les nommer ou les classer. Il peut être question² de « savoir-être » (BELLIER, 1998), d'« attitudes au travail » (CAPPELLI, 1995 ; CALLAGHAN, THOMPSON, 2002 ; BENSIDOUN, TRANCART, 2018), de « compétences sociales » (DÉPRET, FILISSETTI, 2001 ; LEDUC, VALLÉRY, 2006), mais aussi de « critères comportementaux » (BOUSSARD-VERRECCHIA, PETRACHI, 2012), de « compétences transversales » (*ÉDUCATION PERMANENTE*, 2019a, 2019b) et/ou « transférables » (FRANCE STRATÉGIE, 2017), de « compétences non

2. La diversité des dénominations tient aux préoccupations des auteurs et à leurs appartenances disciplinaires, parmi lesquelles les sciences de l'éducation et de gestion, la psychologie industrielle et la psychologie sociale, la sociologie, l'économie et le droit.

académiques » (*FORMATION EMPLOI*, 2015) ou encore de compétences « non cognitives » (HECKMAN *et al.*, 2006 ; ALGAN *et al.*, 2014 ; KAUTZ *et al.*, 2014). En anglais, l'expression « *soft skills* » (MOSS, TILLY, 1996 ; ZAMUDIO, LICHTER, 2008 ; GRUGULIS, VINCENT, 2009 ; HECKMAN, KAUTZ, 2012) est utilisée pour désigner ce qui ne semble pas ressortir des « *hard skills* ». Les qualités professionnelles sont, en effet, souvent définies par la négative, comme n'étant ni académiques, ni techniques, ni cognitives, mais aucune unanimité ne se dégage véritablement à ce sujet. L'accord ne se fait pas davantage sur leur caractère plus ou moins inné, sur le fait qu'il soit ou non possible d'en faire l'apprentissage, ou s'il faut les considérer comme de *vraies* compétences. Pour ne pas nous y perdre, notons simplement que ces travaux partent globalement du même constat : ces (nouvelles) qualités importent dans le travail, affectent la productivité et la réussite tant scolaire que professionnelle (CAPPELLI, 1995). Poussant plus loin le raisonnement, des économistes comme James HECKMAN et Tim KAUTZ (2012), dont les travaux sont couramment cités, entendent démontrer que les *soft skills* (et en particulier les traits de personnalité) sont de meilleurs prédicteurs (et la cause) de la réussite (mesurée par le revenu, la santé, le diplôme, etc.) que les compétences cognitives habituellement mesurées par les tests. La prise en compte de ces compétences représenterait donc un enjeu tel pour les employeurs, mais aussi pour les chômeurs qui ne parviennent pas à se faire embaucher, que les politiques publiques en viennent à les valoriser³.

L'importance que leur accordent des institutions comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) s'inscrit dans cette logique. L'enquête *PIAAC* (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*) propose ainsi de mesurer et de comparer les « compétences clés » des adultes de 40 pays depuis 2011, en soulignant leur caractère générique et leur utilité pour les employeurs. Outre des compétences cognitives (en calcul, lecture, informatique et langues), on y relève des compétences sociales (qualité de contact, capacité à coopérer, à s'organiser, à apprendre, etc.) ou physiques, et plus récemment des compétences « émotionnelles⁴ ». Les institutions européennes ont d'ailleurs précédé le mouvement, en lançant les enquêtes *PISA* (*Program for International Student Assessment*) dans le milieu éducatif au tournant des années 2000. Celles-ci insistent sur les compétences « transversales » des élèves⁵, qui affecteraient fortement leur réussite présente et future, par-delà les savoirs académiques (DURU-BELLAT, 2015). Une telle insistance se retrouve aussi en France, où les publications récentes de France Stratégie (FRANCE

3. La prestation de Pôle emploi « Valoriser son image professionnelle » propose ainsi aux demandeurs d'emploi de participer à des ateliers axés sur les savoir-être professionnels (au nombre de 14 d'après la présentation de la méthode) et des mises en situation pratiques. « Vos savoirs et savoir-faire vous ont permis d'obtenir un entretien, votre savoir-être vous permettra de le réussir » (<https://www.pole-emploi.fr/candidat/vos-recherches/preparer-votre-candidature/valoriser-son-image-pro.html>, consulté le 6 décembre 2021).

4. Présentation de l'enquête : <http://www1.oecd.org/site/surveyofadultskillspiaac/piaacdesign/>, consultée le 6 décembre 2021.

5. Goût des élèves pour le travail en équipe et la compétition, adaptabilité, communication ou capacités d'initiative, etc., font partie des indicateurs retenus.

STRATÉGIE, 2017 ; ABOUBADRA-PAULY, AFRIAT, 2019) et la construction d'un « référentiel partagé des compétences transversales » par Pôle emploi (LAINÉ, 2018 ; PÔLE EMPLOI, 2018) témoignent du regain d'intérêt⁶ manifesté à l'égard de ces compétences, dont la transférabilité entre emplois est soulignée. Ces caractéristiques sont considérées comme des atouts importants pour entretenir l'employabilité des individus, sécuriser les parcours professionnels et favoriser la mobilité sur le marché du travail. De leur côté, les entreprises et les conseils en gestion de ressources humaines ont progressivement introduit des référentiels de « compétences comportementales » déclinés à tous les niveaux de la hiérarchie.

De telles évolutions ne vont pas sans critiques ni dérives, parfois dénoncées devant les tribunaux. De grandes entreprises (comme Airbus, Alcatel, Nestlé, Peugeot) se sont vues ainsi sommées de justifier leur choix d'adopter des critères comportementaux dans leurs référentiels de compétences⁷. La coopération, l'engagement personnel, l'ouverture au changement, le comportement éthique, la prise d'initiative deviennent parfois des indicateurs décisifs dans l'appréciation du personnel. Ces critères s'appliquent-ils uniformément à tous les salariés ou sont-ils ajustés aux fonctions et aux situations de travail ? Peut-on exiger la même chose des cadres et des non-cadres ? Par quels moyens les évaluateurs, comme les évalués, peuvent-ils apprécier si les critères retenus sont remplis ? Telles sont quelques-unes des questions que se pose le juge pour apprécier leur pertinence et leur licéité (BOUSSARD-VERRECCHIA, PETRACHI, 2012). De nombreux travaux critiques relaient les interrogations des juges en insistant sur les paradoxes de l'évaluation, de la rémunération et du développement de ces compétences qui seraient par ailleurs cruciales pour les entreprises. Il en va ainsi du travail non qualifié qui demande de nombreuses qualités et compétences non reconnues comme telles. Celles-ci sont « invisibilisées » par les employeurs, au prétexte qu'elles seraient naturelles (propres aux femmes ou à des catégories ethniques) ou trop difficiles à saisir, entretenant ainsi la dévalorisation du travail (DEMAZIÈRE, MARCHAL, 2018)⁸. Les difficultés d'évaluation coïncident avec le développement des services, dont les tâches et missions (indépendamment du niveau de qualification) ne peuvent être approchées ni avec les conventions de l'industrie (JANY-CATRICE, 2007), ni avec le recul d'une

6. Il s'agit bien d'un regain. La présentation du Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) par l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) en 1993 montre que cette préoccupation est déjà présente à ce moment-là et dans sa version précédente (MERLE, 1993).

7. Les plaignants ne sont pas des candidats contestant les conditions de leur évaluation dans le cadre de recrutements (qui prendrait un tel risque ?). Ce sont des salariés, et plus souvent des syndicats qui dénoncent les dérives des systèmes d'évaluation du personnel de leur entreprise. Voir par exemple : CA Toulouse, n° 11/00604, 21 septembre 2011 ; CA de Paris, Pôle 6 ch. 2, n° 12/03246, 12 septembre 2013 ; CA Versailles, n° 16/00669, 2 mai 2017 ; TGI de Nanterre, n° 14/04685, 31 janvier 2018.

8. Une autre source de critiques a trait à la confusion qui s'instaure entre ces qualités professionnelles et les qualités personnelles des individus, voire leurs caractéristiques intrinsèques. Ce débat ouvre sur la question de la ségrégation et de la discrimination, question particulièrement vive aux États-Unis. Des travaux montrent que la valorisation des *soft skills* vient nourrir l'exclusion des Noirs américains, y compris lorsqu'ils cherchent à accéder aux emplois peu ou pas qualifiés (MOSS, TILLY, 1996). Tous les emplois en effet ne seraient pas uniformément concernés par ces questions. Il s'agit surtout de ceux exposés au regard du public et de clients, pour lesquels les employeurs misent sur les qualités relationnelles et l'apparence (WARHURST, NICKSON, 2007).

certaine régulation sociale fondée sur la logique de qualification (BAILLY, LÉNÉ, 2013). Les obstacles redoublent au moment du recrutement. En effet, les compétences se révèlent au sein des situations de travail ; et lorsqu'il s'agit d'analyser ces situations, les compétences de service sont parmi celles les plus difficiles à objectiver au sein de référentiels ou de fiches de poste (COLLARD *et al.*, 2015).

Dans cet article, nous proposons de prendre au sérieux cette double question de la modulation des qualités demandées selon les emplois à pourvoir, et celle des moyens mis en œuvre par les entreprises pour les évaluer, en prenant appui sur la richesse de l'enquête *Ofer*. Cette dernière permet de partir des déclarations spontanées des employeurs⁹ et de traiter ensemble le rôle joué par les *compétences* traditionnelles (la formation, la qualification et l'expérience) et ces *qualités professionnelles* sur lesquelles nous venons d'insister, pour comprendre comment s'articule cet ensemble de manière inductive. Cet avantage nous oblige à un travail méthodologique original qui occupera la première partie de l'article. Partant de l'idée que les critères ne sont pas actionnés isolément, que certains s'agrègent et que tous ne sont pas compatibles entre eux, nous allons dégager l'existence de « registres de sélection » fédérant une pluralité de critères en procédant à une analyse factorielle des correspondances. Celle-ci ne sera pas effectuée au hasard mais en partant de l'hypothèse que les repères de sélection se distribuent en fonction des catégories socioprofessionnelles. Procédant ensuite à une classification ascendante hiérarchique, nous mettrons en évidence la cohérence propre des trois registres identifiés et la manière dont ils sont actionnés par les recruteurs, qui peuvent les mobiliser seuls ou en les combinant. Dans la troisième partie, nous caractériserons l'usage de ces registres afin de repérer comment ils sont sollicités selon les emplois, les entreprises et les profils de candidats privilégiés. Nous montrerons enfin, à l'aide de régressions logistiques, que les méthodes de recrutement et de sélection associées à l'usage des registres se distinguent les unes des autres. On n'évalue pas de la même façon un candidat selon que l'accent est mis sur telle ou telle capacité.

La distribution des repères de sélection selon les qualifications

La diversité des préoccupations des recruteurs se ressent dans la dispersion du vocabulaire mobilisé spontanément pour rendre compte des critères décisifs qui ont présidé à la sélection du candidat recruté. Afin de limiter cette dispersion, nous avons

9. Cette démarche se distingue de celle de Frédéric LAINÉ (2016) qui fonde son analyse sur l'exploitation de l'enquête complémentaire à l'enquête *Besoins en main-d'œuvre (BMO)* 2016, dans laquelle les cinq « principales qualités attendues » sont identifiées *a priori* : l'expérience, la formation, la motivation/disponibilité, la polyvalence/capacité d'adaptation, la présentation/le relationnel. Dans un travail précédent (LARQUIER, MARCHAL, 2012), nous avons exploité l'édition 2005 de l'enquête *Ofer* qui soumettait aux enquêtés une liste de 26 critères dont ils déclaraient avoir tenu compte à une étape ou une autre de la sélection. Nous avons alors procédé à un classement distinguant les critères discriminatoires, les capacités physiques, la flexibilité, la personnalité, les qualités de contact, le savoir-faire et la formation.

procédé dans un premier temps à des regroupements d'après la proximité morphologique des expressions utilisées et d'après leur proximité sémantique lorsque cela était nécessaire (encadré 2). Ces regroupements nous ont conduites à nommer 451 repères de sélection. Nous utilisons le terme de *repères* pour les distinguer des critères spontanément cités par les recruteurs et non codés.

60 % des 451 repères apparaissent moins de 10 fois, tandis que 34 recouvrent plus de 100 occurrences (annexe 1). En réalité, quatre grands repères de sélection prédominent largement¹⁰. L'Expérience, la Motivation, la Compétence et la Disponibilité sont cités plus de 1 000 fois chacun, voire près de 2 000 fois pour l'Expérience¹¹. Le repérage de l'expérience apparaît comme une priorité largement partagée à l'occasion d'un recrutement. Cela se vérifie dans la plupart des catégories socioprofessionnelles, sauf pour le recrutement des cadres, marqué d'abord par l'intérêt porté à la Compétence, et celui des ouvriers non qualifiés où domine l'attention portée à la Motivation. Celle-ci semble représenter un moindre enjeu à l'occasion du recrutement des plus qualifiés, tout comme la Disponibilité. Nous lisons ici les premiers indices d'une variation des attentes des recruteurs en fonction du niveau de qualification du poste à pouvoir. Cela motive le recours à une analyse factorielle des correspondances (AFC), pour montrer comment se distribuent les repères de sélection en fonction des emplois regroupés en 6 grandes catégories socioprofessionnelles ou qualifications (encadré 3).

Le graphique p. 14 représente le premier plan factoriel issu de l'AFC. Celui-ci donne une très bonne représentation de la dispersion des repères de sélection en reproduisant 72,13 % de l'inertie initiale. C'est la raison pour laquelle nous limitons notre commentaire à la description de ce premier plan qui montre combien l'ordonnement des repères par les seules catégories socioprofessionnelles est effectif.

L'axe 1, qui reproduit 47,9 % de l'inertie initiale associée au tableau de contingence, ordonne les catégories socioprofessionnelles d'après leur niveau de qualification, avec sur la droite les cadres, puis les professions intermédiaires qui leur sont proches, auxquels s'opposent les ouvriers et employés non qualifiés. De leur côté, les employés qualifiés ne sont pas éloignés du centre. Aux cadres sont associés les termes de Technique¹² et Compétence, qui laissent présager l'évocation de compétences professionnelles, mais aussi celui de Personnalité qui semble partie prenante dans la définition de ce qu'est un bon cadre. Plus classiquement, on retrouve ensuite Diplôme, Adéquation, Salaire, Manager, Niveau, Potentiel et Formation. Au recrutement du personnel non qualifié sont associés les termes de Ponctualité, Motivation, Présentation, Sourire, Disponibilité, Permis. Contrairement à ce qui se passe pour les cadres, aucun de ces repères ne renvoie *stricto sensu* à ce que l'on entend habituellement par *compétence professionnelle*. Il s'agit plutôt de qualités, non perceptibles à la lecture du CV des candidats, qui renvoient à leur attitude au travail.

10. Les quatre repères de sélection les plus cités sont très « purs » et peu travaillés.

11. Tous les termes écrits avec une majuscule renvoient à un repère codé.

12. Nous citons les repères d'après l'importance de leur contribution, de la plus à la moins importante (annexe 2).

ENCADRÉ 3

L'analyse factorielle des correspondances et la classification

Cet encadré méthodologique présente comment nous avons construit les registres de sélection en procédant à une analyse factorielle des correspondances (AFC) et à une classification ascendante hiérarchique (CAH).

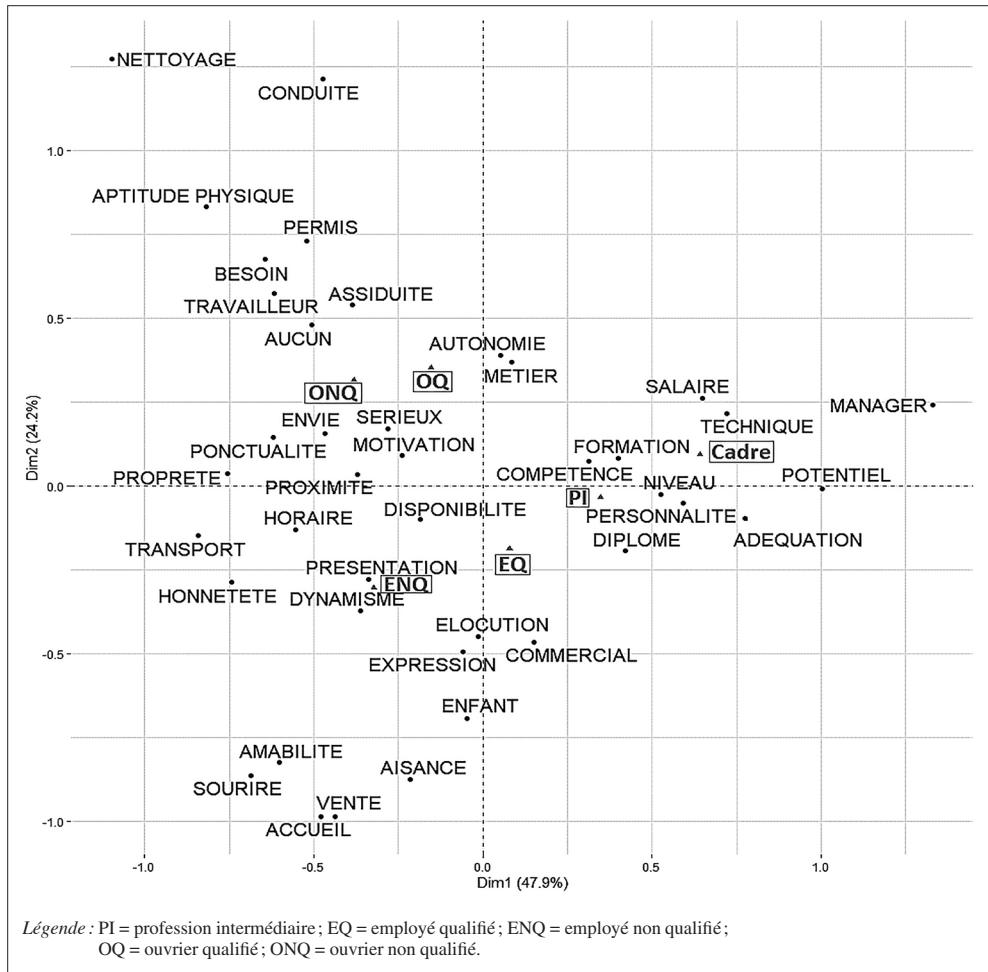
Le tableau de contingence soumis à l'AFC croise les 6 catégories socioprofessionnelles (cadre, profession intermédiaire, employé qualifié, employé non qualifié, ouvrier qualifié, ouvrier non qualifié) en colonne avec 224 repères en ligne. Comme indiqué dans l'encadré précédent, 451 repères ont été codés, mais pour éviter que des critères rares contribuent à la construction d'un axe de l'AFC du fait d'une corrélation extrême avec une qualification, ont été supprimés tous les repères qui apparaissaient moins de 6 fois. Le seuil de 6, qui revient à écarter la moitié des repères, a été choisi car si l'occurrence d'un repère est inférieure à 6, il y a nécessairement des cases vides dans la ligne correspondante dans le tableau de contingence à 6 colonnes. Sur les 18 788 critères cités spontanément par les répondants dans l'enquête *Ofer*, le tableau analysé contient finalement 18 212 « observations », à savoir autant de critères recodés et répartis entre 224 repères de sélection selon la qualification du poste auquel ils étaient associés. En arrière-plan, cela implique 8 408 procédures de recrutements sur les 8 510 de l'enquête. Les observations ne sont pas pondérées car un même recrutement peut compter jusqu'à 3 fois (puisque jusqu'à 3 critères pouvaient être cités par recrutement). En annexe 1 sont présentées les 34 premières lignes du tableau de contingence.

Les deux premiers axes de l'AFC, interprétés dans le corps du texte, reproduisent 72,13 %, autrement dit presque les trois quarts, de l'inertie initiale. Le premier plan factoriel croisant ces deux axes permet donc une bonne représentation de la dispersion des 224 repères selon leur proximité ou leur éloignement dans leur manière d'être associés aux 6 catégories socioprofessionnelles (afin d'être lisibles, seuls apparaissent les 20 repères contribuant le plus à la construction de chaque axe).

L'efficacité de l'AFC à ordonner ainsi de manière lisible les repères à partir des qualifications nous fournit une structure sous-jacente de relations entre les 224 repères. Nous aurions pu juger la proximité ou la distance entre tous les repères en fonction de leur cooccurrence, mais sachant qu'il y a un grand nombre de repères et au mieux 3 repères cités par recrutement, cela aurait abouti à un trop grand nombre de clusters. On choisit donc d'agréger les repères sur la base de l'AFC et de créer ce que nous appelons des registres de sélection à interpréter avec un plus haut niveau de généralité. Ces registres sont issus d'une CAH (mobilisant la distance euclidienne et le critère de Ward) réalisée à partir des coordonnées des repères sur les deux premiers axes de l'AFC qui reproduisent près des trois quarts de l'inertie initiale. L'examen du dendrogramme conduit alors au choix d'une partition en trois classes, soit trois registres (annexe 3).

L'ensemble des traitements a été programmé à l'aide du logiciel *R* avec, en particulier, les packages *FactoMineR*, *factoextra*, *cluster*, *GDAtools* et *questionr* (pour les régressions logistiques ultérieures).

GRAPHIQUE – Le premier axe factoriel de l’AFC représentant les catégories socioprofessionnelles (▲ colonnes de l’analyse) et les repères de sélection (• lignes de l’analyse) les plus contributifs



L'axe 2, qui rend compte de 24,2 % de l'inertie initiale, opère une scission entre les emplois d'ouvriers et ceux d'employés, indépendamment de leur niveau de qualification. Aux premiers sont associés les termes de Permis, Conduite, Aptitude physique, Métier, Assiduité et Besoin. La détention d'un permis de conduire, autorisant l'ouvrier à rejoindre une usine ou un chantier, un poste de travail par ses propres moyens, semble ainsi le distinguer d'emblée de l'employé, ainsi que son Aptitude physique à faire son travail et son Assiduité. Pour autant sa qualification n'est pas absente, comme le révèle le terme de Métier dont la possession est valorisée. L'univers sémantique caractérisant la sélection des employés se différencie clairement du précédent : Sourire, Accueil, Présentation, Amabilité, Vente, Dynamisme, Aisance, Élocution, Expression sont corrélés au recrutement d'employés qualifiés ou non. Leur mention

laisse d'emblée supposer que les candidats seront exposés au regard et aux desiderata de clients ou bénéficiaires auxquels ils proposeront produits et services. En dixième position apparaît enfin la mention du Diplôme.

L'analyse montre ainsi que les priorités accordées aux compétences et aux qualités professionnelles sont modulées selon le niveau du poste à pourvoir, mais pas seulement. La position du cadre n'est pas uniquement déterminée par des compétences professionnelles puisque sa personnalité définit aussi sa valeur. Parallèlement, la possession d'un métier ou d'un diplôme n'est pas négligée à l'occasion de l'embauche des ouvriers ou des employés. Mais les choix sont également guidés par l'attention portée aux conditions de travail et à l'environnement social et matériel dans lequel le candidat est appelé à travailler. En témoignent les repères très différents que mobilisent les recruteurs pour les employés et les ouvriers ; on pressent là des diversités sectorielles (LAINÉ, 2016).

La forme triangulaire du graphique dessiné par l'AFC fait également ressortir des différences quant à la diversité des repères que retiennent les employeurs. Ces repères paraissent plus concentrés lorsqu'ils concernent les cadres, donnant à voir l'existence de conventions partagées pour décrire ce qui fait leur valeur professionnelle. La plus grande dispersion des repères choisis pour décrire les emplois d'ouvriers et d'employés non qualifiés souligne *a contrario* la moindre stabilité des qualités professionnelles qui leur sont, ou non, reconnues. En tout état de cause, quels que soient les types de repères considérés (compétences ou qualités), l'AFC met en lumière que leur choix n'est pas uniforme et accuse des différences marquées selon les qualifications considérées. Ce résultat va à l'encontre du discours portant sur la « transversalité » des qualités requises pour l'occupation de toutes sortes d'emplois, comme si leur possession conditionnait l'employabilité des individus de manière très générale. Cet aspect sera approfondi par la suite.

Pour aller plus loin et comprendre comment s'articulent et sont mobilisés les repères de sélection, nous avons besoin de réduire encore leur dispersion ; c'est pourquoi nous allons les agréger en grands registres plus maniables statistiquement. L'hypothèse sous-jacente est que les repères s'excluent mutuellement, ou s'associent au contraire pour former des registres de sélection offrant une certaine cohérence.

S'investir, évoluer, interagir : typologie des registres de sélection

Tel qu'il se dessine à la suite de la classification ascendante hiérarchique (encadré 3), le regroupement des repères permet d'identifier trois registres de sélection mobilisés séparément ou conjointement¹³, lorsqu'un même recruteur cite trois critères

13. Pour ce qui a trait aux repères, les trois registres sont exclusifs les uns des autres : un même repère n'appartient qu'à un seul registre. En revanche, pour ce qui est des recrutements, ce n'est pas le cas : un même recrutement peut appartenir à un, deux ou trois registres, ce qu'illustre le schéma présenté p. 19.

bien distincts. Le premier registre regroupe 92 repères de sélection, destinés à cerner la capacité du candidat à s'investir dans son travail, à y être immédiatement opérationnel et efficace ; 64,5 % des recrutements de l'enquête y font référence. Le deuxième registre, également riche en qualificatifs (83 repères de sélection et 68,6 % des recrutements), est davantage orienté vers la recherche de capacités d'évolution dans la durée au sein de la structure qui recrute. Le troisième registre (49 repères et 19 % des recrutements) concerne centralement les activités au contact de publics ou de clients. Ce registre met l'accent sur la capacité à interagir avec ces derniers et à s'adresser à eux.

Recherche-t-on plutôt un bon travailleur, un bon collaborateur ou quelqu'un disposant d'une certaine aisance relationnelle ? Pour faciliter la lecture des repères de sélection qui composent chaque registre, nous allons les cartographier (tableau 1)¹⁴, en prêtant attention à la manière dont sont qualifiées les compétences d'un côté et les qualités professionnelles de l'autre. Nous mettrons à part ce que nous avons appelé des « indicateurs », qui sont destinés à faciliter le repérage des compétences et qualités. Il peut s'agir d'informations factuelles comme la prise en compte du lieu d'habitation, ou de l'utilisation d'outils de contrôle (réussir un test ou avoir un permis de conduire) jouant un rôle déterminant dans la sélection.

Le registre de la capacité à s'investir dans le travail est orienté vers la recherche d'efficience. Ainsi, du côté des compétences, l'attention se porte sur la maîtrise du Métier, du Savoir-faire, sur la Qualification et le Professionnalisme du candidat. Du côté des qualités valorisées, il s'agit de s'assurer que l'on a affaire à de *bons travailleurs*. Pour ce faire, l'accent est mis sur le Sérieux, la Rigueur, l'Autonomie, l'Assiduité, le Respect, l'Organisation, l'Efficacité. La Motivation et les termes qui lui sont proches (Envie, Volonté, Engagement ou Implication) font également partie intégrante de ce registre, ainsi que la Disponibilité. Elle doit s'entendre non seulement en termes temporels mais aussi en termes géographiques (Ponctualité, Mobilité, Horaire, Réactivité, Rapidité, Immédiat), comme si l'une et l'autre se conditionnaient mutuellement.

Cette idée est renforcée par la mention d'indicateurs visant à vérifier que le candidat possède bien un Permis de conduire (valable et sans pénalité) s'il doit se déplacer, ou qu'il est domicilié près de son lieu de travail (Proximité, Localisation, Géographique). Pouvoir être là en temps et en heure, y compris pour faire face à des imprévus ou des surcroûts d'activité, fait partie des critères décisifs de ce registre. Dans la mesure où le repérage des bons travailleurs reste difficile à opérer, on remarque parmi les indicateurs l'importance accordée au Feeling, aux Recommandations, aux Connaissances personnelles et aux Références qui viennent appuyer la candidature.

Par rapport au précédent registre, la capacité à évoluer dans l'entreprise est plus souvent qualifiée à l'aide de termes renvoyant à des compétences requises. Ce sont tantôt des compétences générales n'appelant pas de précision particulière (Expérience,

14. Pour décrire chaque registre, nous citons dans ce tableau la moitié des repères de sélection qu'il rassemble, en partant des plus fréquents. Voir l'annexe 3 pour la liste exhaustive de chaque registre.

TABLEAU 1 – La composition des trois registres de sélection

| | Compétences | Qualités |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacité à s'investir dans le travail | <u>Compétences opérationnelles</u> : Métier, Savoir-faire, Qualification, Professionnalisme, Aptitude, Capacité, Professionnelle. | <u>Bon travailleur</u> : Sérieux, Rigueur, Comportement, Autonomie, Assiduité, Confiance, Attitude, Respect, Organisation, Compréhension, Efficacité, Travailleur, Aptitude physique. <u>Disponibilité</u> : Disponibilité, Ponctualité, Horaire, Mobilité, Réactivité, Rapidité, Immédiat. <u>Implication dans le travail</u> : Motivation, Envie, Volonté, Engagement, Implication. |
| | <u>Indicateurs</u> : Proximité, Permis, Localisation, Feeling, Recommandation, Connaissance personnelle, Base, Âge, CV, Référence, Géographique, Essai, Besoin. | |
| Capacité à évoluer dans l'entreprise | <u>Compétences générales</u> : Expérience, Compétence, Diplôme, Expérience professionnelle, Formation, Niveau, Profil, Parcours, Potentiel, Coursus. <u>Compétences spécialisées</u> : Connaissance, Technique, Langue, Expérience spécialisée, Anglais, Informatique, Manager, Client, Logiciel. | <u>Bon collaborateur</u> : Savoir être, Personnalité, Relationnel, Humain, Communication, Écoute, Maturité. <u>Adaptation</u> : Adaptabilité, Adapté, Polyvalence. <u>Inscription dans l'entreprise</u> : Équipe, Intégration, État d'esprit, Esprit d'équipe, Valeurs, Connaissance entreprise. |
| | <u>Indicateurs</u> : Salaire, Entretien, Déjà, Adéquation, Intérêt, Test, Correspondance, Acceptation conditions. | |
| Capacité à interagir avec autrui | <u>Compétences commerciales</u> : Commercial, Vente, Produit. | <u>Bonne présentation</u> : Présentation, Dynamisme, Sourire, Apparence, Tenue, Agréable. <u>Expression</u> : Élocution, Expression, Langage. <u>Contact</u> : Contact, Accueil, Amabilité, Politesse, Enfant, Aisance. <u>Attitude morale</u> : Propreté, Honnêteté, Discret, Fiabilité. |
| | <u>Indicateurs</u> : Test situation, Transport, Similaire, Carte professionnelle. | |

Diplôme, Formation, Niveau ou Profil¹⁵), tantôt des compétences plus pointues comme l'indiquent les termes de Connaissance (dans un domaine précisé), Technique, Langue, Expérience spécialisée, Informatique, Manager. Ce qui est valorisé aussi, c'est l'inscription de la compétence dans une perspective temporelle : les termes de Parcours, Coursus ou Potentiel ouvrent sur l'idée de carrière ou de trajectoire professionnelle. Cette idée se confirme à la lecture des qualités recherchées qui mentionnent l'Adaptabilité du candidat et sa Polyvalence, comme s'il devait être capable d'occuper plusieurs fonctions pour pouvoir évoluer. Davantage qu'un bon travailleur, ce que l'on recherche

15. La mention de Profil donne à penser que le recruteur agit dans une perspective adéquationniste en cherchant à appairer des compétences requises et présentées sur la base de signaux généraux comme la formation ou l'expérience. Cette idée se confirme à la lecture des indicateurs parmi lesquels se trouvent les termes d'Adéquation et de Correspondance.

en mobilisant ce registre, c'est un bon collaborateur. Dans cette perspective, il doit être doté de Savoir être, d'une Personnalité, d'un bon Relationnel, être capable d'Écoute et de Communication. De telles qualités peuvent être utiles pour faciliter la coopération au sein des entreprises et servir leurs objectifs collectifs. La citation de repères renvoyant au travail en Équipe, à l'Intégration, à la Connaissance de l'entreprise ou à l'adhésion à ses Valeurs corrobore cette idée. La capacité à évoluer dans l'entreprise doit donc être entendue dans son double sens, comme une capacité à s'intégrer dans l'entreprise et à y progresser par la suite.

Du côté des indicateurs, la possibilité d'avoir Déjà travaillé dans l'entreprise donne des assurances au recruteur. Mais d'autres indices sont mobilisés, comme le Salaire demandé ou l'Acceptation des conditions offertes qui laissent entendre que le candidat dispose d'une marge de négociation dans la fixation des conditions d'emploi (ce qui sera confirmé dans la partie 3).

Le dernier registre, celui de la capacité à interagir avec autrui, ne rassemble que 49 repères de sélection. Il est actionné pour recruter des candidats amenés à développer des contacts avec d'autres personnes, comme des clients, des usagers ou un public. Il ne s'agit donc plus de collègues, comme dans le cas précédent où le relationnel est contrôlé pour favoriser la coopération interne. Les repères mobilisés dans ce registre relèvent davantage de qualités que de compétences validées. Seules les compétences commerciales sont mentionnées (Commercial, Produit, Vente), mais celles-ci ne semblent pas résulter du suivi de cursus de formation classique : dans les formulations utilisées par les répondants, il est question de « fibre », « esprit », « posture », « appétence », « sens commercial »¹⁶. La capacité à interagir avec autrui se décrit davantage à l'aide de qualités professionnelles. Elles s'organisent autour de trois pôles : celui de la présentation de soi (Présentation, Dynamisme, Sourire, Apparence, Tenue, Agréable)¹⁷, de la capacité à s'exprimer correctement (Élocution, Expression, Langage) et de qualités de contact (Contact, Accueil, Amabilité, Politesse, Aisance). Nous décelons également plusieurs qualités « morales » (Propreté, Honnêteté, Discret, Fiabilité) prisées dans la relation à autrui.

Les quelques indicateurs cités font référence à des tests de situation et aux cartes professionnelles exigées dans le domaine de la sécurité. Mais ils restent peu nombreux. Dans la dernière partie, nous verrons quels sont les modes de recrutement adaptés à l'évaluation de la capacité à interagir avec d'autres ou à se mettre à leur service, dans la mesure où de telles qualités semblent difficilement contrôlables à distance.

16. Il s'agit de qualités placées en dehors de toute forme d'apprentissage : si on n'a pas la « sensibilité » ou le « tempérament » ou encore la « fibre », alors « de toute façon on ne fera pas ce métier » (*dixit* une directrice adjointe en hôtellerie-restauration, citée par BAILLY *et al.*, 2009, p. 48). Et même lorsque les employeurs considèrent que certaines qualités peuvent s'apprendre, ils peuvent faire porter la responsabilité de leur apprentissage sur d'autres acteurs comme l'école ou la famille (BAILLY, LÉNÉ, 2015).

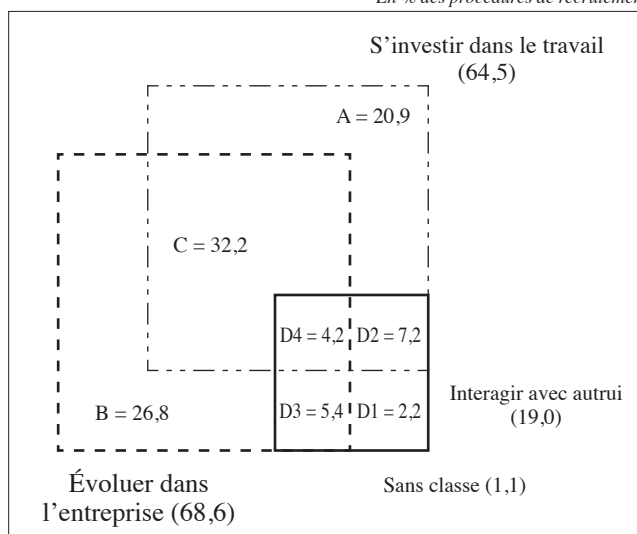
17. Nous retrouvons ici le poids des apparences souligné à propos des métiers d'accueil (HIDRI NEYS, REMICHI, 2015) qui affecte plus largement les emplois supposant des contacts avec clients et usagers

Regardons à présent comment se combinent les trois registres. Puisque le protocole d'enquête veut que les recruteurs puissent mentionner trois critères distincts, ceux-ci appartiennent-ils tous au même registre ou au contraire couvrent-ils plusieurs registres ? Comme cela apparaît à la lecture du schéma ci-dessous, la sélection sur le seul registre des capacités à s'investir dans son travail se retrouve dans 20,9 % des cas (classe A), tandis que dans 26,8 % des cas, la sélection est uniquement centrée sur la capacité à évoluer dans l'entreprise (classe B). Ces deux registres disposent donc d'une certaine autonomie, mais leur usage combiné est également fréquent, puisqu'on le retrouve dans près du tiers des cas (classe C, 32,2 %). Restent toutes sortes de cas de figure, qui représentent au total 19 % des cas, dans lesquels est mentionné le registre des capacités à interagir avec autrui (cas D1, D2, D3 et D4). Celui-ci est mobilisé tantôt seul (cas D1), tantôt conjointement avec un autre (cas D2 et D3) ou les deux autres (cas D4).

Nous faisons le choix de traiter ensemble ces 19 % de cas et de les analyser comme une classe à part entière (la classe D). En effet, le registre des capacités à interagir avec autrui n'a qu'une faible autonomie puisqu'il est très rarement cité seul (2,2 % des recrutements), mais il n'en présente pas moins des caractéristiques fortes et une certaine homogénéité au regard des types d'emplois à pourvoir dans chaque « cas »¹⁸.

SCHÉMA – La combinaison des registres de sélection

En % des procédures de recrutement



18. Pour ne pas alourdir la présentation, nous renvoyons en annexe 4 le tableau détaillant la répartition des quatre cas (D1, D2, D3 et D4) qui composent la classe D, selon les niveaux de qualification, le temps de travail et le contrat de l'emploi à pourvoir. La proximité entre eux se révèle à la lecture des 10 emplois les plus fréquemment cités dans chaque cas, puisqu'ils concernent souvent des recrutements sur les mêmes emplois. On retrouve ainsi les caissiers de magasins et les vendeurs en alimentation en D1 et D2, les vendeurs en habillement et les assistantes maternelles en D3 et D4, les coiffeurs en D2 et D4, etc.

Par ailleurs, il se distingue clairement des classes A, B et C au regard de nombreuses caractéristiques, comme nous allons le voir dans la partie suivante. Les quatre classes ainsi dessinées permettent de dresser un portrait assez « équilibré » des procédures de recrutement recensées dans l'enquête, puisqu'elles en représentent de 19 % à 32 %.

Un recours différencié selon les emplois, les entreprises et les candidats recrutés

Ayant décrit le contenu de chacun des registres et la manière dont ils se combinent, nous cherchons maintenant à préciser leurs usages : pour quels types d'emplois sont-ils mobilisés et par quelles entreprises (tableau 2) ? Pour caractériser les emplois, il semble important de ne pas en rester à l'idée que les qualités et compétences recherchées tiennent uniquement au niveau de qualification du poste à pourvoir, comme cela apparaît dans l'AFC. Nous nous interrogeons plus largement ici sur les conditions d'emploi et de travail associées aux registres de sélection, en prenant en compte le titre des emplois à pourvoir, la durée des contrats et le temps de travail. Concernant les entreprises, nous nous intéressons, au-delà des variables classiques (effectifs, activité, appartenance à un groupe), aux moyens dont elles disposent pour aborder le recrutement. Enfin, nous nous attachons à caractériser les profils des candidats recrutés selon que l'un ou l'autre de ces registres est mobilisé, seul ou combiné à d'autres.

TABLEAU 2 – Caractéristiques des emplois et des entreprises selon les registres mobilisés

| | A: registre S'investir seul | B: registre Évoluer seul | C: registres S'investir et Évoluer | D: registre Interagir | Ensemble |
|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------|----------|
| <i>Poids des classes</i> | 20,9 | 26,8 | 32,2 | 19,0 | |
| Qualification du poste | | | | | |
| Ouvrier non qualifié | 29 | 8 | 12 | 9 | 14 |
| Ouvrier qualifié | 20 | 12 | 16 | 11 | 15 |
| Employé non qualifié | 25 | 14 | 22 | 43 | 25 |
| Employé qualifié | 9 | 13 | 13 | 19 | 13 |
| Profession intermédiaire | 13 | 32 | 26 | 15 | 22 |
| Cadre | 4 | 21 | 11 | 3 | 11 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Type de contrat | | | | | |
| CDI | 43 | 48 | 47 | 50 | 47 |
| CDD de plus de 3 mois | 40 | 39 | 38 | 36 | 38 |
| CDD de 1 à 3 mois | 17 | 13 | 15 | 14 | 15 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Temps de travail | | | | | |
| Temps plein | 63 | 77 | 70 | 59 | 68 |
| Temps partiel | 37 | 23 | 30 | 41 | 32 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

| | A: registre S'investir seul | B: registre Évoluer seul | C: registres S'investir et Évoluer | D: registre Interagir | <i>Ensemble</i> |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| Taille de l'établissement | | | | | |
| 1 à 9 salariés | 42 | 27 | 27 | 40 | 33 |
| 10 à 49 salariés | 33 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| 50 à 199 salariés | 15 | 19 | 21 | 16 | 18 |
| 200 salariés et plus | 10 | 22 | 20 | 12 | 17 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Secteur d'activité | | | | | |
| Industrie | 11 | 12 | 12 | 9 | 11 |
| Construction | 13 | 9 | 8 | 4 | 9 |
| Commerce, transports, activités financières et immobilières | 29 | 23 | 23 | 35 | 27 |
| Services aux particuliers | 22 | 11 | 16 | 23 | 17 |
| Services aux entreprises | 13 | 24 | 21 | 15 | 19 |
| Administration, enseignement, santé | 12 | 21 | 20 | 14 | 17 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Appartenance de l'entreprise à un groupe | | | | | |
| Non | 69 | 56 | 58 | 63 | 61 |
| Oui | 31 | 44 | 42 | 37 | 39 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Présence d'un département RH | | | | | |
| Non | 67 | 45 | 48 | 61 | 54 |
| Oui | 33 | 55 | 52 | 39 | 46 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Existence d'un site Internet | | | | | |
| Non | 35 | 20 | 21 | 29 | 25 |
| Oui | 65 | 80 | 79 | 71 | 75 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Nombre de candidatures spontanées par an | | | | | |
| Moins que les établissements de taille similaire | 18 | 17 | 15 | 12 | 16 |
| Autant que les établissements de taille similaire | 55 | 50 | 49 | 50 | 50 |
| Plus que les établissements de taille similaire | 27 | 33 | 36 | 38 | 34 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Lecture : lorsque le registre des capacités à s'investir dans le travail est mobilisé, 29 % des recrutements concernent des ouvriers non qualifiés.

Champ : les établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole (France métropolitaine et DOM) ayant recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1^{er} septembre et le 30 novembre 2015.

Source : Ofer (Dares, 2016) ; données pondérées.

La capacité à s'investir dans le travail, lorsqu'elle est mobilisée seule (classe A), est particulièrement valorisée dans la sélection des ouvriers non qualifiés (cette classe est composée à 29 % d'ONQ pour 14 % en moyenne sur l'ensemble des classes) et qualifiés. La liste des emplois les plus cités montre qu'il s'agit aussi bien d'apprentis (boulangers, bouchers, charcutiers), de métalliers, serruriers et réparateurs non qualifiés, d'ouvriers non qualifiés du bâtiment (gros œuvre ou second œuvre) et des travaux

publics, mais aussi de conducteurs livreurs ou de coursiers, d'ouvriers du tri et de nettoyeurs. Donc des métiers où il faut pouvoir se lever tôt, supporter des conditions de travail parfois pénibles ou se déplacer fréquemment. Ces caractéristiques peuvent être rapprochées de l'attention (mentionnée plus haut) portée à la Motivation aussi bien qu'à la Disponibilité ou à la Proximité entre lieu d'habitation et lieu de travail. Les conditions d'emploi ne sont pas nécessairement avantageuses comme le montre la surreprésentation des temps partiels (37 % pour 32 %) et la sous-représentation des CDI (43 % pour 47 %) lorsqu'est mobilisé uniquement ce registre. La capacité à s'investir dans le travail est souvent privilégiée dans les établissements de moins de 10 salariés (42 % pour 33 % en moyenne), œuvrant dans le domaine des services aux particuliers (22 % pour 17 %) ou dans celui de la construction (13 % pour 9 %) où les Savoir-faire sont très prisés. C'est aussi dans ces secteurs d'activité que l'on relève couramment des horaires fragmentés et décalés et des lieux de travail éclatés (BOUFFARTIGUE, 2019). Nous remarquons enfin que les recrutements pour lesquels ce seul registre est mobilisé ont plus souvent lieu dans des entreprises qui ne sont pas dotées de services de ressources humaines ni de sites internet (35 % pour 25 %). Dans un tel contexte, on suppose que ce sont des opérationnels (le chef d'entreprise ou un supérieur hiérarchique) qui prennent en charge les recrutements et effectuent le contrôle des compétences et qualités recherchées (ce que nous confirmons dans la partie 4).

La capacité à évoluer dans l'entreprise, lorsqu'elle est mobilisée seule (classe B), est utilisée pour pourvoir des emplois très différents des précédents par des entreprises qui le sont également. Il s'agit souvent de recruter des cadres (21 % pour 11 %) ou des professions intermédiaires (32 % pour 23 %). Les emplois les plus cités ici concernent les ingénieurs en fabrication ou les chargés d'études et de développement informatique, les animateurs commerciaux, les chefs de chantiers et toutes sortes de cadres. Relativement conformes à la moyenne, les conditions d'emplois offertes s'en distinguent par la surreprésentation des emplois à temps plein (77 % pour 68 % en moyenne). Le registre des capacités à évoluer est davantage mobilisé par de grandes entreprises (22 % d'établissements de 200 salariés ou plus), dont les activités sont souvent orientées vers les services aux entreprises (24 % pour 19 %), l'administration, l'enseignement ou la santé (21 pour 17 %). Elles sont bien équipées : elles appartiennent souvent à des groupes, sont fréquemment dotées de départements de ressources humaines (55 % pour 46 % en moyenne) et de sites internet. Plus que la taille ces caractéristiques doivent en fait coïncider avec l'offre de carrières sur des marchés internes, la valorisation du Parcours, de l'Adaptabilité et du Potentiel des candidats.

La mobilisation conjointe des deux registres S'investir et Évoluer (classe C) conduit à une certaine neutralisation des caractéristiques particulières que présente chacun d'eux pris isolément en matière de contrats ou de temps de travail. Elle est caractérisée par une légère surreprésentation des professions intermédiaires (26 % pour 22 %), occupant des emplois de techniciens et de professionnels, dont les qualifications peuvent être pointues : métreaux et techniciens du bâtiment, plombiers et chauffagistes

qualifiés, dessinateurs et menuisiers. Mais on y trouve aussi des emplois de services aux personnes (aides à domicile, travailleuses familiales, agents de service hospitaliers, éducateurs spécialisés et assistantes maternelles). Le recours conjoint aux deux registres semble très lié à la taille des entreprises (elles sont plutôt grandes), à leur visibilité sur le marché du travail (étant donné le plus grand volume de candidatures spontanées qu'elles reçoivent et leur site internet). En cela, elles se différencient nettement des entreprises utilisant uniquement le premier registre (qui sont moins souvent dotées d'un site internet et reçoivent plutôt moins de candidatures spontanées) tout en se rapprochant du profil de celles utilisant uniquement le deuxième registre.

Enfin, la capacité à interagir (classe D) est surtout mobilisée dans la sélection des employés qualifiés (19 % pour 13 %) ou non qualifiés (43 % pour 25 %). Sans surprise, nous retrouvons ici des emplois de vendeurs et de caissiers, de serveurs et d'agents d'accueil, mais aussi des auxiliaires de puériculture et des manucures. Toutes sortes d'emplois qui ont pour point commun d'être très exposés au regard et aux attentes des clients. Beaucoup de ces emplois s'exercent à temps partiel (41 % pour 32 % en moyenne), mais pour des durées indéterminées (50 % pour 47 % en moyenne). Comme pour le premier registre, ce sont les petits établissements qui privilégient la capacité à interagir (40 % pour 33 % en moyenne), souvent dépourvus de services de ressources humaines (61 % pour 54 %). Les activités surreprésentées ici sont celles du commerce, du transport et des activités immobilières (35 % pour 27 % en moyenne), ainsi que les services aux particuliers (23 % pour 17 %). Ces secteurs sont emblématiques d'activités où sont valorisées les compétences Commerciales, la Présentation de soi, les qualités d'Expression et de Contact, qu'elles soient ou non associées aux qualités des deux premiers registres.

Le profil des candidats finalement choisis par les recruteurs est également typé selon qu'ils ont privilégié l'un ou l'autre registre de sélection ou leur combinaison, laissant entendre que les caractéristiques sociodémographiques des candidats peuvent guider la sélection qu'effectuent les recruteurs selon les qualités attendues (tableau 3).

Les stéréotypes de genre semblent bien fonctionner pour organiser la division sexuelle du travail d'après des qualités dites masculines ou féminines. Les hommes sont très largement surreprésentés lorsque la capacité à s'investir dans le travail est privilégiée (ils forment 62 % de la classe A pour 53 % en moyenne), c'est-à-dire lorsque sont formulées des attentes en termes d'Aptitude physique, de Savoir-faire ou de Volonté et d'Engagement. Au contraire, ce sont les femmes qui sont plus souvent recrutées lorsque l'accent est mis sur les capacités à interagir avec autrui (56 % de la classe D pour 47 % en moyenne), là où l'on réclame bonne Présentation, Amabilité, Sourire et Discrétion. Cette division sexuée du travail, qui recouvre aussi une différenciation entre emplois d'ouvriers et d'employés, est probablement entretenue d'un côté par les candidats qui se présentent dans des proportions différentes sur des postes marqués par le genre des personnes les occupant, et de l'autre, par les réflexes discriminatoires des recruteurs qui y puisent des moyens d'accélérer leurs décisions. Ces deux registres de sélection ont en commun d'accuser un déséquilibre en ce qui

TABLEAU 3 – Caractéristiques des candidats recrutés selon les registres mobilisés

| | <i>En %</i> | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| | A: registre S'investir seul | B: registre Évoluer seul | C: registres S'investir et Évoluer | D: registre Interagir | <i>Ensemble</i> |
| Sexe | | | | | |
| Femme | 38 | 46 | 49 | 56 | 47 |
| Homme | 62 | 54 | 51 | 44 | 53 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Classe d'âge | | | | | |
| Moins de 25 ans | 52 | 35 | 41 | 54 | 44 |
| De 26 à 49 ans | 40 | 57 | 50 | 40 | 48 |
| 50 ans et plus | 8 | 8 | 9 | 6 | 8 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Personne étrangère ou d'origine étrangère | 21 | 15,5 | 16 | 17 | 17 |
| Diplôme | | | | | |
| Ne sait pas | 28 | 22 | 19 | 26 | 23 |
| Pas de diplôme ou un certificat d'études primaires, BEPC*, brevet des collèges, CAP, BEP* | 21 | 6 | 11 | 12 | 12 |
| Brevet professionnel, brevet de technicien, bac professionnel | 17 | 10 | 14 | 11 | 13 |
| Bac général, bac technologique | 8 | 8 | 10 | 12 | 9 |
| Supérieur au bac | 9 | 5 | 9 | 13 | 9 |
| | 17 | 49 | 37 | 26 | 34 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Situation avant l'embauche | | | | | |
| Stagiaire | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| Intérimaire | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Salarié | 17 | 34 | 26 | 17 | 24 |
| Chômeur | 36 | 34 | 38 | 38 | 36 |
| Étudiant/formation | 23 | 15 | 19 | 24 | 20 |
| Inactif | 19 | 10 | 13 | 17 | 15 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| La personne était connue d'un membre de l'entreprise | 38 | 32 | 32 | 27 | 32 |
| Il y a eu négociation des conditions d'emploi | 7,5 | 16 | 15 | 13 | 13 |

* BEPC : brevet d'études du premier cycle du second degré ; CAP : certificat d'aptitude professionnelle ; BEP : brevet d'études professionnelles.

Champ : les établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole (France métropolitaine et DOM) ayant recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1^{er} septembre et le 30 novembre 2015.

Source : Ofep (Dares, 2016) ; données pondérées.

concerne les classes d'âge : dans les deux cas, ce sont surtout des jeunes (moins de 25 ans) qui sont recrutés (52 % ou 54 % de jeunes pour 44 % en moyenne). Ce résultat peut être rapproché d'un autre constat : il s'agit plus souvent également de sortants de formation, d'ex-étudiants ou d'ex-inactifs qui semblent ainsi débiter dans la vie active. Dans les deux cas enfin, on trouve une proportion supérieure à la moyenne de personnes recrutées dont on ne connaît pas le diplôme, indiquant que celui-ci n'a pas de valeur reconnue aux yeux des recruteurs.

Néanmoins, le registre de la capacité à s'investir dans son travail accuse plusieurs spécificités. Il est davantage marqué que les autres par la présence de non-diplômés (21 % pour 12 %), par celle de personnes d'origine étrangère (21 % pour 17 %) et par des liens entretenus avec des personnes de l'entreprise : en effet, 38 % des candidats sont déjà connus par un de ses membres au moment du recrutement (pour 32 % en moyenne)¹⁹. Cette introduction ne les met pas pour autant en position de force, puisque les candidats recrutés sur la base de ce registre ont eu moins qu'ailleurs l'opportunité de négocier leurs conditions d'emploi.

À l'opposé, la mobilisation seule du registre des capacités à évoluer dans l'entreprise (classe B) valorise les diplômés, et en particulier ceux du supérieur (49 % pour 34 % en moyenne). Il ne s'agit pas à proprement parler de débutants si l'on en juge par la surreprésentation des candidats déjà salariés au moment de leur embauche et par celle des recrutés de 26 à 49 ans (57 % pour 48 %). Ces caractéristiques laissent entendre que les candidats ne sont pas prêts à accepter n'importe quoi et changent d'emploi dans la perspective de se stabiliser ou d'améliorer leurs conditions d'emploi. Ils sont deux fois plus souvent que les candidats de la classe A en position de négociateur.

Pour finir, notons que les profils sélectionnés sur la base conjointe des deux registres S'investir et Évoluer ne sont pas très marqués au regard des différentes caractéristiques sociodémographiques ; les deux registres semblent sur ce point se neutraliser mutuellement.

Les méthodes de recrutement et d'évaluation associées aux registres

Dans cette dernière partie, nous nous intéressons aux conditions et aux méthodes d'évaluation qui sont associées aux registres de sélection. Il s'agit de mettre en évidence les canaux de recrutement, les ressources mises à disposition, les preuves (CV, permis, photos, etc.) demandées et les épreuves (entretiens et tests) passées qui doivent concrètement permettre l'évaluation des différents repères privilégiés. Pour ce faire, nous allons procéder à une série de régressions logistiques estimant la sur ou sous-représentation des conditions et méthodes d'évaluation dans chaque classe de recrutements²⁰. Comme nous supposons que les entreprises et les emplois structurent

19. Notons que lorsque la capacité à interagir est valorisée, ce sont au contraire moins souvent des personnes connues par un membre de l'entreprise qui sont recrutées.

20. Nous procédons à des régressions logistiques dichotomiques testant la probabilité qu'une procédure de recrutement appartienne à telle ou telle classe (A, B, C ou D) plutôt que de ne pas y appartenir. Nous avons écarté la possibilité d'estimer des régressions multinomiales car aucune des quatre classes ne se démarque pour être traitée comme une modalité de référence. De plus, notre stratégie nous permet de conserver les 102 procédures de recrutement qui n'appartiennent à aucun registre.

le choix des critères *in fine* agrégés dans les registres de sélection, leurs caractéristiques sont systématiquement contrôlées dans l'analyse des résultats²¹.

Les conditions et moyens de recrutement

Le tableau 4 présente, sous la forme de *odds ratio*, les relations toutes choses égales par ailleurs entre les quatre classes de recrutements (pour lesquels des critères de registres différents ont été mobilisés) et les conditions de recrutement, à savoir les contraintes (recrutements éventuellement multiples et/ou urgents), les canaux de recrutement précédant la sélection en entreprise et les moyens mis à disposition pour sélectionner les candidatures.

La priorité donnée aux seules capacités à s'investir dans son travail prend place dans le cadre d'entreprises mobilisant peu de moyens humains pour recruter, alors même qu'elles sont soumises à une certaine pression temporelle (classe A, tableau 4). Cela les amène à recourir à leurs réseaux de relations à qui elles délèguent la charge de la sélection. En effet, ces entreprises font plus souvent face à des recrutements urgents, à réaliser en moins d'une semaine, par ailleurs pris en charge par une seule personne, plus vraisemblablement le chef d'entreprise. Rappelons que l'objectif est de s'assurer que l'on a affaire à un bon Travailleur, Sérieux et Assidu, qui connaît son Métier, suffisamment Disponible et prêt à s'Engager dans son travail.

La sélection de candidats est confiée aux réseaux, à celui du personnel en place ou aux réseaux familiaux et amicaux : ils ont une probabilité supérieure à celle de la modalité de référence (les annonces) d'avoir permis de recruter dans cette classe. Les réseaux ont l'avantage de la gratuité, mais pas seulement. Ils permettent d'éviter de formuler des critères formels lorsque ceux-ci n'offrent pas de bons repères pour opérer la sélection et de se reposer sur la personne qui procure la candidature pour contrôler sa qualité (BESSY, MARCHAL, 2009), et fournir les Recommandations et Références qui sont des indicateurs importants dans ce registre où l'on valorise les compétences opérationnelles et le professionnalisme. La surreprésentation de la modalité « moins d'une candidature sur deux écartée » montre aussi que l'action du réseau diminue la charge de la sélection à réaliser en interne. Le canal des écoles et centres de formation, plus fréquent lui aussi lorsque l'on mise sur les capacités de travail, laisse ouverte la possibilité de recruter des débutants, tout en offrant d'autres formes de Références et de garanties *via* le corps enseignant. Dans l'hôtellerie-restauration (inclus dans le secteur des services aux particuliers surreprésenté dans cette classe), se rapprocher des centres de formation d'apprentis (CFA), écoles ou lycées professionnels permet aussi de remédier aux difficultés de recrutement dans des métiers jugés peu attractifs où il y a de continuel Besoins de Professionnels disposant de Savoir-Faire (FORTÉ, MONCHATRE, 2013). Autre canal jouant un rôle privilégié, les candidatures spontanées,

21. C'est particulièrement vrai pour les qualifications à partir desquelles ont été construits les registres. Ce n'est pas le cas des profils recrutés ou des méthodes de recrutement et d'évaluation qui ne structurent pas les classes analysées mais les décrivent.

TABLEAU 4 – Recours aux registres et conditions de recrutement

Rapport de chances

| | A: registre S'investir seul | B: registre Évoluer seul | C: registres S'investir et Évoluer | D: registre Interagir |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------|
| Plusieurs postes identiques à pourvoir simultanément | 1,11 | 0,87 * | 0,99 | 1,13 • |
| Recrutement urgent (poste à pourvoir en moins d'une semaine) | 1,12 • | 1,03 | 0,89 • | 0,99 |
| Canal de recrutement | | | | |
| Réseaux des salariés | 1,25 • | 0,77 ** | 1,07 | 1,04 |
| Réseaux familiaux et amicaux | 1,59 ** | 0,62 ** | 0,71 * | 1,16 |
| Réseaux professionnels | 1,18 | 0,82 * | 1,05 | 1,08 |
| Candidatures spontanées de proximité | 1,38 ** | 0,63 *** | 0,78 * | 1,57 *** |
| Candidatures spontanées à distance | 1,01 | 0,83 • | 1,09 | 1,14 |
| Annonces (tous supports) | référence | référence | référence | référence |
| CVthèques (entreprise et/ou Internet) | 0,92 | 1,23 | 0,71 * | 1,20 |
| Intermédiaires publics (Pôle emploi, mission locale et autre service public de l'emploi) | 1,07 | 0,95 | 1,01 | 1,05 |
| Écoles et centres de formation | 1,52 ** | 0,75 * | 0,97 | 1,13 |
| Intermédiaires privés | 0,82 | 0,99 | 0,96 | 1,33 * |
| Rappel de personne ayant déjà travaillé | 0,81 | 1,10 | 1,13 | 0,86 |
| Salon et autres canaux | 0,98 | 1,13 | 1,19 | 0,66 |
| Intensité du premier tri de candidatures examinées | | | | |
| Moins d'une candidature sur deux écartée | 1,49 *** | 1,13 • | 0,80 *** | 0,72 *** |
| Une candidature sur deux écartée | référence | référence | référence | référence |
| Plus d'une candidature sur deux écartée | 0,88 | 1,20 ** | 0,97 | 0,93 |
| Nombre de fonctions impliquées lors de la sélection | | | | |
| Une fonction | 1,21 ** | 0,86 * | 0,94 | 1,03 |
| Deux fonctions | référence | référence | référence | référence |
| Trois fonctions | 0,79 * | 1,01 | 1,08 | 1,07 |
| Quatre fonctions et plus | 0,93 | 0,97 | 1,11 | 0,92 |
| Chef d'entreprise impliqué dans la sélection | 1,20 * | 0,86 * | 1,00 | 0,97 |

Notes : régressions logistiques de la probabilité que le recrutement appartienne à une classe donnée plutôt que non. Modèles avec constante.

• ; * ; ** ; *** : significativité respectivement à 10 % ; 5 % ; 1 % ; 0,1 %.

Variables de contrôle non mentionnées dans le tableau : la qualification, le type de contrat, le temps de travail, la taille de l'établissement, le secteur d'activité, l'appartenance à un groupe, la présence d'un département RH, l'existence d'un site internet, l'attractivité mesurée par le nombre de candidatures spontanées reçues.

Lecture : un rapport de chances supérieur (inférieur) à 1 indique que la probabilité de mobiliser un registre donné est plus élevée (moins élevée) que pour la catégorie de référence. Par exemple, d'après le premier modèle [registre A], les procédures de recrutement visant à pourvoir un poste en urgence ont un rapport de chances de mobiliser des critères du registre A, plutôt que de ne pas les mobiliser, supérieur d'environ 10 % (1.12) aux procédures de recrutement non urgentes (ayant les mêmes autres caractéristiques).

Champ : les établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole (France métropolitaine et DOM) ayant recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1^{er} septembre et le 30 novembre 2015.

Source : Ofer (Dares, 2016).

et tout particulièrement les candidatures de proximité. Elles sont déposées par le candidat en personne (RIEUCAU, SALOGNON, 2013), qui peut être soumis à quelques questions rapides à cette occasion et faire l'objet d'une appréciation au jugé (rappelons

l'importance du Feeling, de l'Attitude, du Respect). Cette entrevue permet également de vérifier la Proximité et la Localisation du candidat, qu'il n'habite pas trop loin du lieu de travail, dispose de moyens de locomotion ou d'un Permis de conduire²². Elle donne enfin l'opportunité de s'assurer de sa Disponibilité Immédiate ou de son acceptation de contraintes Horaires. Plus prosaïquement il peut aussi s'agir d'apprécier son Âge ou son Aptitude physique.

La probabilité de recourir uniquement au registre de la capacité à évoluer dans l'entreprise (classe B, tableau 4), qui valorise plus spécifiquement les qualités du bon collaborateur, capable de s'Adapter, de s'Intégrer et de faire Équipe, s'inscrit dans un contexte de recrutement très différent du précédent. Il paraît plus professionnel, ouvert et sélectif, ceci expliquant cela. Il concerne le plus souvent des recrutements uniques, donnant lieu à un tri qui écarte plus d'une candidature sur deux, et impliquant rarement moins de deux fonctions dans l'entreprise. Ainsi, il peut s'agir d'un membre du service des ressources humaines accompagnant un opérationnel, ou bien le responsable de l'unité dans lequel le collaborateur doit être recruté ou un autre responsable. La présence de représentants de différentes fonctions dans l'entreprise agréée la candidature qui acquiert ainsi une légitimité collective. C'est le cas dans les banques commerciales (LARQUIER, TUCHSZIRER, 2013) et les groupes hôteliers (FORTÉ, MONCHATRE, 2013), où les recrutements sont organisés par et avec les « RH » de sorte que les opérationnels ne recrutent pas uniquement pour eux mais pour l'ensemble de l'enseigne où la carrière va se dérouler. Le chef d'entreprise en revanche a significativement moins de chances d'être impliqué dans la sélection.

Étant donné la valeur des *odds ratios* significatifs, c'est la modalité de référence, les annonces d'offre d'emploi diffusées sur Internet ou sur un autre support, qui apparaît le canal de recrutement privilégié. La probabilité d'avoir trouvé des candidats *via* des réseaux, quels qu'ils soient, ou par des candidatures spontanées de proximité est largement plus faible ; il en est de même concernant les écoles et centres de formation. En effet, l'importance accordée à l'Expérience est peu compatible avec la recherche de débutants. La valorisation de compétences générales ou spécialisées (entre autres : Diplôme, Formation, Niveau, Cursus, Expérience professionnelle, Technique, Informatique, Logiciel, Langue, Anglais), propres au registre Évoluer, se prête bien à la rédaction d'annonces qui vont permettre de comparer les candidats au regard de ces caractéristiques formelles, comme le laisse penser la présence de repères comme l'Adéquation ou la Correspondance entre profils. Guillemette de LARQUIER et Géraldine RIEUCAU (2017) ont montré que le canal des annonces, très sélectif, amenait à recruter des diplômés du supérieur, pour des postes d'encadrement certes, mais plus encore pour des professions intermédiaires, catégories surreprésentées dans cette classe.

22. La fonction de ces entrevues a été observée dans les salons de recrutement où les interactions entre recruteurs et candidats permettent d'enregistrer beaucoup d'informations en très peu de temps sur ces sujets (MARCHAL *et al.*, 2017).

Les conditions d'un recrutement où sont mobilisés conjointement les deux registres S'investir et Évoluer (classe C, tableau 4) ressortent de manière moins évidente que dans les cas où ils sont actionnés seuls. Notons néanmoins que ces recrutements où se cumulent des exigences d'Engagement Immédiat dans l'emploi et de Potentiel à évoluer à plus long terme dans l'entreprise ont peu de chances d'être urgents (à réaliser en moins d'une semaine). Comme lorsque seuls des repères du registre Évoluer sont mobilisés, c'est le canal de recrutement des annonces qui est surreprésenté, mais le premier tri des candidatures est moins intense avec une candidature sur deux écartée.

Les conditions du recours au registre de la capacité à Interagir (classe D, tableau 4) ressortent également peu. L'élément le plus marquant est la place privilégiée des candidatures spontanées de proximité. Nous l'avons dit pour les recrutements liés au registre S'investir, ce mode de candidature permet une première évaluation et des questions rapides, mais il offre surtout l'opportunité de juger en face-à-face la Présentation, l'Apparence, le Langage, la Politesse, la Propreté, etc., du candidat qui s'est déplacé. Enfin, le niveau d'intensité du premier tri est intermédiaire (une candidature sur deux écartée), alors que les recruteurs sont plus souvent dans la nécessité de pourvoir plusieurs postes simultanément²³.

Nous allons voir que les classes C et D se distinguent davantage en ce qui concerne les éléments demandés (ou non) à l'occasion de la sélection.

Preuves et épreuves de sélection

Que doivent fournir et à quelles épreuves doivent se soumettre les candidats à l'occasion de la sélection au sein des quatre classes de recrutements ? Nous commentons à présent les résultats des régressions du tableau 5.

Nous avons vu que l'accent mis sur les capacités à s'investir dans le travail passait souvent par des réseaux sollicités en urgence, qui opèrent le filtrage des candidats (LARQUIER, MARCHAL, 2012, 2016). Aussi la sélection se résume-t-elle souvent à quelques vérifications : est-ce que le candidat possède bien les certificats voulus, comme des pièces d'identité, des titres de séjour ou des certificats médicaux ? Pour le reste, la mobilisation de ce seul registre (classe A, tableau 5) se caractérise par un moindre recours à des preuves tangibles ou formelles. On y demande moins souvent qu'ailleurs le CV alors qu'il fait partie des repères de ce registre. Une interprétation possible est que le recruteur n'exige pas de CV pour y vérifier des informations, mais valorise les parcours intéressants qualifiés verbalement de « bons CV » parmi les critères cités, sans que cela ne désigne le document. Ce résultat est confirmé par

23. Par ailleurs, on observe un effet surprenant, positif, du canal des intermédiaires privés sur la probabilité qu'une procédure de recrutement appartienne à cette classe qui concerne beaucoup de candidats peu qualifiés. Ce canal (incluant l'Association pour l'emploi des cadres [Apec]) ne représente que 7 % des embauches d'Ofer et concerne surtout des cadres. Qu'il soit surreprésenté dans cette classe révèle peut-être que les intermédiaires privés ont tendance à ajouter le registre Interagir aux registres Évoluer et/ou S'investir, provoquant une inflation des registres (de fait, ils sont surreprésentés dans les cas D3 et D4 présentés en annexe 4).

TABLEAU 5 – Recours aux registres et méthodes de la sélection

Rapport de chances

| | A: registre S'investir seul | B: registre Évaluer seul | C: registres S'investir et Évaluer | D: registre Interagir |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------|
| Demande CV | 0,72 *** | 0,96 | 1,34 *** | 1,43 ** |
| Demande lettre motivation | 0,90 | 0,91 | 1,05 | 1,21 ** |
| Demande références ou recommandations | 0,86 * | 1,08 | 1,13 * | 0,92 |
| Demande photo | 1,07 | 0,91 | 0,90 • | 1,21 ** |
| Demande prétentions salariales | 0,79 *** | 1,12 • | 1,20 ** | 0,86 * |
| Demande certificats ou autres documents administratifs | 1,20 ** | 0,96 | 0,99 | 0,87 * |
| Demande permis de conduire | 1,05 | 0,91 | 1,16 * | 0,88 • |
| Aucune attente en ce qui concerne le niveau de diplôme | 1,35 *** | 0,74 *** | 0,88 * | 1,20 ** |
| Nombre d'entretiens passés par la personne recrutée | | | | |
| <i>Au plus un</i> | <i>référence</i> | <i>référence</i> | <i>référence</i> | <i>référence</i> |
| Deux | 0,84 * | 1,02 | 1,18 ** | 0,94 |
| Trois ou plus | 0,78 * | 0,93 | 1,16 • | 1,03 |
| Évaluation en situation de travail ou simulée | 1,05 | 0,85 ** | 0,96 | 1,31 *** |
| Autres tests pendant la sélection^(a) | | | | |
| <i>Aucun</i> | <i>référence</i> | <i>référence</i> | <i>référence</i> | <i>référence</i> |
| Au moins un | 0,74 *** | 1,09 | 1,12 • | 0,97 |

Notes : régressions logistiques de la probabilité que le recrutement appartienne à une classe donnée plutôt que non. Modèles avec constante.

• ; * ; ** ; *** : significativité respectivement à 10 % ; 5 % ; 1 % ; 0,1 %.

(a) : parmi ceux-ci, des tests de connaissance ou d'intelligence, des tests de personnalité, des tests de langues étrangères (y compris entretiens réalisés dans une langue étrangère), des tests sur les compétences de base (lire, écrire, compter), des épreuves de groupe (plusieurs candidats) ou encore une analyse graphologique.

Variables de contrôle non mentionnées dans le tableau : la qualification, le type de contrat, le temps de travail, la taille de l'établissement, le secteur d'activité, l'appartenance à un groupe, la présence d'un département RH, l'existence d'un site internet, l'attractivité mesurée par le nombre de candidatures spontanées reçues.

Lecture : un rapport de chances supérieur (inférieur) à 1 indique que la probabilité de mobiliser un registre donné est plus élevée (moins élevée) que pour la catégorie de référence. Par exemple, d'après le premier modèle [registre A], les procédures de recrutement demandant aux candidats un CV ont un rapport de chances de mobiliser des critères du registre A, plutôt que de ne pas les mobiliser, inférieur d'environ 30 % (0,72) aux procédures de recrutement n'exigeant pas de CV (ayant les mêmes autres caractéristiques).

Champ : les établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole (France métropolitaine et DOM) ayant recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1^{er} septembre et le 30 novembre 2015.

Source : Ofer (Dares, 2016).

l'indifférence au diplôme manifestée par les répondants (modalité Aucune attente à ce sujet). Il est vrai que les parcours scolaires et les diplômes mentionnés dans les CV donnent difficilement à voir des qualités comme la Ponctualité, la Mobilité, la Motivation, la Volonté ou le Sérieux. Les demandes de références ou de recommandations formelles et la soumission à des tests sont également moins fréquentes, puisque les candidats bénéficient de la caution du réseau. De même, on leur demande significativement moins leurs prétentions salariales, comme si le salaire ne posait pas question, fixé indépendamment du candidat et peut-être déjà connu *via* le réseau.

Enfin, cette première classe de recrutements se caractérise plus que les autres par un seul entretien, qui est envisagé moins comme une épreuve de sélection que comme un moment d'échange d'informations sur les conditions de travail.

Lorsque l'accent a été mis sur les seules capacités à évoluer, la sélection se distingue par une attente en ce qui concerne le niveau de diplôme tandis qu'une évaluation contextualisée en situation de travail réelle ou simulée est rarement mobilisée (classe B, tableau 5). En effet, les tests de situation n'ont pas de pertinence lorsque le cadre de l'évaluation déborde le poste de travail pour englober plus largement l'entreprise où il faut Évoluer. À cela s'ajoute la demande légèrement plus fréquente de prétentions salariales, en conformité avec la présence des indicateurs Salaire et Acceptation des conditions dans ce registre.

Quand les recruteurs cumulent les deux registres S'investir et Évoluer (classe C, tableau 5), les preuves et épreuves se cumulent également et l'on retrouve alors un certain nombre des indicateurs des deux registres (tableau 1), avec, en premier lieu, la demande du CV. L'attention des recruteurs se porte plus souvent aussi sur les Références et Recommandations²⁴, sur les prétentions salariales, c'est-à-dire le Salaire, ainsi que sur le Permis de conduire. À cela s'ajoute une attente sur le niveau de diplôme. Dans la mesure où les compétences nécessaires pour évoluer peuvent être appréciées sur la base du Niveau de Diplôme, celui-ci est considéré comme un repère pertinent. Le candidat doit aussi convaincre ses interlocuteurs et peut passer deux Entretiens, voire trois ou davantage, et avoir au moins un Test à réussir : test de connaissance ou d'intelligence, test de langues ou de personnalité, voire test de Base évaluant la *literacy*²⁵ (certainement mobilisé quand ce registre est appliqué à des profils moins qualifiés et qu'un diplôme de niveau faible ou inconnu ne garantit pas la qualité des candidats). Le recours aux annonces pour susciter des candidatures (tableau 4), qui a pour corollaire la présentation de candidats inconnus, induit donc ici un renforcement des contrôles, alors que ce n'est pas le cas lorsque seules sont mobilisées les capacités à évoluer (classe B où les annonces sont également plus fréquentes), comme si l'ajout des capacités à s'investir tout de suite nécessitait des preuves plus immédiatement tangibles.

Lorsque le registre Interagir est mobilisé (rappelons-le, éventuellement avec les deux autres registres), les épreuves et preuves se cumulent également lors de la sélection mais de manière différente. Cette fois-ci, ce sont les évaluations en situation de travail ou leur simulation qui sont significativement surreprésentées (classe D, tableau 5). De fait, le repère Test situation est le premier indicateur de ce registre. C'est dans l'action que s'éprouvent le mieux les qualités d'Élocution et d'Expression, les capacités à Vendre, à Accueillir du public ou à établir des Contacts avec des Enfants (BAILLY *et al.*, 2009). L'autre singularité de ce registre tient à la fréquence de la demande

24. Qu'on peut observer pratiquées de manière très organisée, par exemple dans le secteur des services de conseil en informatique (FONDEUR, 2013).

25. Autrement dit les compétences de base à l'écrit (lecture, rédaction, orthographe et grammaire).

de photographies, qui paraissent utiles pour contrôler l'Apparence, le Sourire ou le look de la personne dont on a souligné l'importance (HIDRI NEYS, REMICHI, 2015 ; MARTIN-LACROUX, LACROUX, 2017). La demande de photo laisse aussi entendre que les candidats sont souvent des inconnus au moment de la sélection, et que la mise en relation passe par la fourniture d'un CV comportant une photo. De fait, la demande de CV est forte ici, alors même que ce n'est pas le cursus des candidats qui intéresse les recruteurs, ni leur formation. En témoigne la forte indifférence au diplôme manifestée par les recruteurs dans ce registre où il n'est ni valorisé ni probablement rémunéré. La sous-représentation des prétentions salariales, déjà observée lorsque n'est valorisée que la capacité à s'investir, est également marquée ici. Plus les qualités attendues sont tacites et innées, moins elles sont formalisées, du coup, moins il y a de « barrière à l'entrée » (DEVETTER, PUISSANT, 2018) et de pouvoir de négociation pour les salariés. En revanche, alors que l'on demandait des certificats et autres documents administratifs quand le registre S'investir était mobilisé seul, ces preuves sont ici moins sollicitées ; les recruteurs leur préfèrent une lettre de motivation, cette dernière donnant la possibilité d'une première évaluation à distance de l'Expression et du Langage.

Résumons-nous. La valorisation de capacités à s'investir dans son travail (classe A), plus axée sur la recherche de compétences immédiatement opérationnelles, sur la demande de motivation, de disponibilité et de productivité, conduit à miser fortement sur les réseaux et les canaux de proximité pour opérer la sélection. Les réseaux organisent une clôture *a priori* des recrutements, dans la mesure où ils ne s'adressent pas au tout-venant. Ce faisant, ils permettent d'alléger les épreuves de sélection. Au contraire, la recherche de capacités à évoluer dans les entreprises (classe B), c'est-à-dire de compétences générales ou spécialisées, de qualités axées sur la coopération, l'adaptation et le potentiel, passe par une plus grande ouverture *a priori* des recrutements, auxquels toutes les parties prenantes semblent pouvoir concourir. Mais la valorisation de ces capacités appelle une forte sélection à distance, basée sur le diplôme. La sélectivité n'est donc pas plus forte dans l'un ou l'autre cas, mais elle ne s'opère pas de la même manière. C'est la mobilisation conjointe des deux registres qui semble donner lieu à des procédures de recrutement plus équipées, si ce n'est plus sélectives (classe C). Elles cumulent une sélection à distance, la demande d'un certain nombre de documents et d'informations, des entretiens et des tests pour se donner l'assurance de faire le bon choix, alors que les candidats sont jugés sur deux registres opposés. Enfin, la dernière classe (D) est propre à certaines fonctions où les capacités à interagir sont valorisées à l'interface des entreprises et de leurs clients ou publics. Les recrutements ne sont pas *a priori* fermés par des réseaux, mais ils privilégient les épreuves en situation et les demandes de documents (CV, lettre de motivation, photo) pour écarter les candidatures inappropriées.



La diversité des repères de sélection mobilisés à l'occasion des recrutements témoigne de la diversité des préoccupations des employeurs qui, loin de chercher uniquement à recruter des candidats sur la base de compétences balisées par des formations ou des expériences, prennent appui sur toutes sortes de critères pour prendre leurs décisions. Leur variété ne tient pas seulement à celle des formulations adoptées, mais aussi à leur domaine d'application, puisque ces critères concernent aussi bien des qualités personnelles et professionnelles que des conditions d'ordre pratique. Ces caractéristiques posent des défis d'ordre méthodologique affrontés en procédant en plusieurs étapes. La première a consisté à réduire la dispersion du vocabulaire utilisé par les employeurs par diverses opérations de codage et à nous focaliser sur les repères les plus cités, couvrant ainsi 97 % des critères initiaux. En procédant successivement à une AFC et à une CAH, la seconde étape a permis d'agrèger les repères de sélection ordonnés d'après les catégories socioprofessionnelles des postes à pourvoir. Trois registres ont été identifiés : le registre de la capacité à s'investir dans le travail, celui de la capacité à évoluer dans l'entreprise et celui de la capacité à interagir avec autrui. Ces registres de sélection donnent à voir les priorités que se donnent les employeurs. Mais la possibilité de les combiner vient également rappeler que la sélection n'est pas toujours univoque et peut chercher à concilier toutes sortes d'exigences. Les quatre classes de recrutement mises en évidence visent précisément à rendre compte des usages que font les entreprises des registres de sélection et de la manière dont leurs choix sont modulés par leurs propres caractéristiques, celles des postes à pourvoir et des candidats recrutés.

Nos analyses apportent des éclairages importants sur des questions que les approches en termes de compétences comportementales ou de *soft skills* ont tendance à négliger : à savoir le rôle que jouent les caractéristiques des emplois à pourvoir et des entreprises qui recrutent dans le choix des repères de sélection. Un constat s'impose en effet : la valorisation des repères de sélection est fortement liée aux contextes d'emploi.

Nous montrons d'abord que les repères et les registres de sélection sont différenciés selon les caractéristiques des emplois à pourvoir : selon le niveau de qualification, le temps de travail, les contrats et les types d'emplois. La mise en évidence de tels liens vient ébranler l'idée selon laquelle les compétences dites comportementales, relationnelles ou non cognitives, que nous avons appelées les qualités professionnelles, auraient un caractère transversal ou générique, ou qu'elles seraient nécessaires à l'occupation de toutes sortes d'emplois, indépendamment de leur niveau hiérarchique ou des fonctions à occuper. La recherche de compétences relationnelles, par exemple, souvent considérées comme une condition de l'employabilité, ne recouvre pas les mêmes exigences lorsqu'elle a pour but de s'assurer que le candidat saura faire équipe avec ses collègues (registre des capacités à évoluer) ou lorsqu'elle est destinée à tester sa capacité à faire bonne figure face à des clients mécontents (capacités à interagir). De la même façon, les capacités d'adaptation, mises en exergue dans nombre de référentiels d'emploi, ne sont pas du même ordre lorsqu'elles doivent permettre de changer constamment de lieu de travail (cas du registre des capacités à s'investir), lorsqu'il faut

s'assurer des possibilités de reconversion de la main-d'œuvre (capacités à évoluer), ou encore de la possibilité de s'ajuster aux desiderata de toutes sortes de bénéficiaires (capacité à interagir). Parce qu'elles ne s'appliquent pas aux mêmes contextes, dans les mêmes entreprises et les mêmes situations de travail, les compétences et qualités ne sauraient être traitées ou évaluées en toute généralité²⁶.

Nous avons noté également que les repères sur lesquels les employeurs prennent appui pour sélectionner la main-d'œuvre ne sont pas uniquement des compétences et des qualités professionnelles : la distance au lieu d'habitation, la possession d'un véhicule et d'un permis de conduire, l'apparence et l'âge du candidat, le fait qu'il accepte les conditions offertes jouent un rôle à part entière dans la sélection. L'attention portée à ces éléments, que la littérature passe sous silence, ne s'effectue pas, là encore, *in abstracto* mais dépend des contextes dans lesquels se déroule le travail, de ses contraintes et avantages. Plusieurs de ces repères flirtent par ailleurs avec des critères discriminatoires et concernent la vie personnelle des candidats dont l'employeur tient compte plus ou moins ouvertement au moment de choisir qui recruter. Leur mention ne manque pas de nous interroger. Ce qui est en cause, ici, c'est l'équilibre des informations dont disposent les deux parties du marché du travail et celle de la répartition du pouvoir de sélection. L'importance primordiale que les employeurs accordent à la Motivation et à la Disponibilité des candidats (rappelons que ces deux repères dépassent l'un et l'autre le millier d'occurrences) corrobore cette idée. Elle semble intervenir tardivement dans le cours du processus (trop tard), au moment du choix final réalisé par l'employeur, alors qu'elle pourrait être du ressort du candidat en amont du recrutement. Si l'on suit ce raisonnement, l'employabilité des individus ne dépend pas seulement de leurs trajectoires ni même de leurs qualités professionnelles, mais aussi de la qualité des informations mises à disposition des candidats par les employeurs. Ces remarques demandent néanmoins à être nuancées en prenant en compte la manière dont s'opèrent les recrutements, comme nous l'avons vu dans la dernière partie.

La mise en évidence du rôle que jouent les modes de recrutement dans la détection des repères de sélection – y compris lorsque sont contrôlés les effets des caractéristiques des entreprises et des postes à pourvoir – constitue un autre apport de cet article. Les repères se prêtent inégalement à la rédaction de profils de compétences requises, tels qu'on peut les lire dans des annonces ou dans des CV. Il s'ensuit qu'ils sont plus ou moins adaptés à la mise en œuvre de recrutements professionnalisés se déroulant en étapes prédéfinies, de la recherche de candidats sur le marché à leur sélection en interne. D'une certaine manière, seul le registre des capacités à évoluer (utilisé seul ou combiné au registre de la capacité à s'investir), particulièrement prisé par les grandes entreprises pour recruter cadres et professions intermédiaires, se prête bien à de telles procédures. Elles permettent de donner la priorité aux diplômés pour se focaliser

26. Nous rejoignons ici le regard que portent les juges sur la validité de ces référentiels (lorsque les entreprises ont à s'expliquer devant les tribunaux sur leurs critères de recrutement), en mettant en doute la possibilité d'évaluer toutes sortes d'emplois à l'aune des mêmes critères et des mêmes exigences, surtout lorsque celles-ci concernent des comportements très généraux. Pour approfondir cette question, on peut se référer à la jurisprudence mentionnée dans la note 7.

ensuite sur les qualités professionnelles recherchées. Dès lors que priment les qualités sur les compétences, par exemple la disponibilité sur l'expérience, l'acceptation des conditions de travail ou l'attitude face à un client sur la maîtrise de langages informatiques, d'autres modes de recrutement sont adoptés. L'appui sur les réseaux gagne alors en importance, et plus généralement les canaux de proximité, privilégiés lorsque la capacité à s'investir dans son travail ou à interagir avec autrui est en cause. De la même façon, l'observation des candidats en situation de travail paraît plus pertinente pour apprécier les performances lorsque ces deux registres sont valorisés. Dans les deux cas enfin, les recruteurs précisent qu'ils ne manifestent pas d'attente particulière à l'égard des diplômés.

Cette forme d'indifférence au diplôme du candidat, que manifestent 35 % des recruteurs en moyenne, n'est pas un résultat anodin de l'enquête *Ofer*, ne serait-ce que parce qu'il remet en cause la perspective adéquationniste des politiques publiques focalisées sur l'augmentation des niveaux de formation des populations les moins dotées dans le but de les faire davantage correspondre aux besoins des employeurs. L'analyse de l'éventail des repères de sélection nous invite à prêter attention aux autres attentes des recruteurs, et symétriquement, à mieux prendre en compte la diversité des ressources des demandeurs d'emploi. Cela n'est possible qu'à la condition d'en faire, eux aussi, des acteurs de la sélection.

BIBLIOGRAPHIE

ABOUBADRA-PAULY S., AFRIAT C. (2019), *Les Compétences transversales : quels usages sur le marché du travail ?*, Rapport, Paris, France Stratégie, janvier.

ALGAN Y., BEASLEY E., VITARO F., TREMBLAY R. (2014), "The Impact of Non-Cognitive Skills Training on Academic and Non-Academic Trajectories: From Childhood to Early Adulthood", décembre.

BAILLY F., LÉNÉ A. (2013), "The Personification of the Service Labour Process and the Rise of Soft Skills: A French Case Study", *Employee Relations*, vol. 35, n° 1, pp. 79-97.

BAILLY F., LÉNÉ A. (2015), « Post-face : retour sur le concept de compétences non académiques », *Formation emploi*, n° 130, pp. 69-78.

BAILLY F., LÉNÉ A., TOUTIN M.-H. (2009), « La portée formatrice de l'expérience : le cas des employeurs du secteur des services », *Formation emploi*, n° 106, pp. 41-58.

BELLIER S. (1998), *Le Savoir-Être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

BENSIDOUN I., TRANCART D. (2018), « Choix professionnels et écarts de salaires entre hommes et femmes : le rôle des différences de préférences et d'attitudes face au travail », *Population*, vol. 73, n° 1, pp. 35-62.

BERGEAT M., RÉMY V. (2017), « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? », *Dares analyses*, n° 064.

- BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F., LARQUIER G. DE, MARCHAL E. (dir.) (2001), *Des marchés du travail équitables ? Une approche comparative France Royaume-Uni*, Bruxelles, Peter Lang – Presses interuniversitaires européennes.
- BESSY C., MARCHAL E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements », *Revue française de socio-économie*, n° 3, pp. 121-146.
- BOUFFARTIGUE P. (2019), « Temporalités : les nouvelles formes de disponibilité au travail », in Mercure D., Vultur M. (dir.), *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail*, Paris/Québec, Hermann/Presses de l'Université Laval, pp. 209-227.
- BOUSSARD-VERRECCHIA E., PETRACHI X. (2012), « Système d'évaluation et critères comportementaux : vers une clarification (À propos de CA Toulouse 21 septembre 2011, Airbus) », *Le Droit ouvrier*, n° 762, pp. 1-6.
- CALLAGHAN G., THOMPSON P. (2002), "We Recruit Attitude: The Selection and Shaping of Routine Call Center Labour", *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 2, pp. 233-254.
- CAPPELLI P. (1995), "Is the 'Skills Gap' Really about Attitudes?", *California Management Review*, vol. 37, n° 4, pp. 108-124.
- CHAMBONNAUD L. (1918), *La Technique des affaires (méthodes françaises et étrangères). III. Les Affaires et le personnel*, Paris, Dunod.
- COLLARD D., SUQUET J.-B., RAULET-CROSET N. (2015), « La gestion paradoxale des compétences de service », *Formation emploi*, n° 130, pp. 49-67.
- DEMAZIÈRE D., MARCHAL E. (2018), « La fabrication du travail non qualifié. Analyser les obstacles à la valorisation », *Travail et Emploi*, n° 155-156, pp. 5-30.
- DÉPRET E., FILISSETTI L. (2001), « Juger et estimer la valeur d'autrui : des biais de jugement aux compétences sociales », *L'Orientation scolaire et professionnelle* [en ligne], n° 30/3. <https://doi.org/10.4000/osp.5090>
- DEVETTER F.-X., PUISSANT E. (2018), « Mécanismes économiques expliquant les bas salaires dans les services à la personne. Une analyse centrée sur les aides à domicile », *Travail et Emploi*, n° 155-156, pp. 31-64.
- DURU-BELLAT M. (2015), « Les compétences non académiques en question », *Formation emploi*, n° 130, pp. 13-29.
- ÉDUCATION PERMANENTE (2019a), « Quelle reconnaissance des compétences transversales ? » (dossier), n° 218.
- ÉDUCATION PERMANENTE (2019b), « Partir des compétences transversales pour lire autrement le travail (Afp 2019) » (dossier), n° HS 13.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (2000), « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, p. 411-432.
- FONDEUR Y. (2013), « Services de conseil en informatique : recruter pour placer », *La Revue de l'Ires*, n° 76, p. 99-125.

- FORMATION EMPLOI (2015), « L'essor des compétences non académiques » (dossier), n° 130.
- FORTÉ M., MONCHATRE S. (2013), « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? », *La Revue de l'Ires*, n° 76, pp. 127-150.
- FRANCE STRATÉGIE (2017), *Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?*, Rapport du groupe de travail n° 2 du réseau Emplois Compétences, Paris, France Stratégie, avril.
- GRUGULIS I., VINCENT S. (2009), "Whose Skill is it Anyway? 'Soft' Skills and Polarization", *Work, Employment and Society*, vol. 23, n° 4, pp. 597-615.
- HECKMAN J. J., KAUTZ T. (2012), "Hard Evidence on Soft Skills", *Labour Economics*, vol. 19, n° 4, pp. 451-464.
- HECKMAN J. J., STIXRUD J., URZUA S. (2006), "The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior", *Journal of Labor Economics*, vol. 24, n° 3, pp. 411-82.
- HIDRI NEYS O., REMICHI Y. (2015), « "Privé versus Public". Le poids des apparences dans le recrutement du personnel d'accueil », *La Nouvelle Revue du travail* [en ligne], n° 7. <https://doi.org/10.4000/nrt.2398>
- JANY-CATRICE F. (2007), « La dévalorisation des services "relationnels" dans les pratiques et les conventions dominantes », *L'Homme et la société*, n° 163-164, pp. 15-34.
- KAUTZ T., HECKMAN J. J., DIRIS R., TER WEEL B., BORGHANS L. (2014), *Fostering and Measuring Skills Improving Cognitive and Non-cognitive Skills to Promote Lifetime Success*, Paris, OECD.
- KRACAUER S. ([1929] 2004), *Les Employés. Aperçus de l'Allemagne nouvelle*, trad. Claude Orsoni, Paris, Éditions de la MSH.
- LAINÉ F. (2016), « Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement », *Éclairages et Synthèses*, n° 22, Pôle emploi.
- LAINÉ F. (2018), *Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers*, Note de synthèse, Paris, France Stratégie, février.
- LARQUIER G. DE (2016), *Une approche conventionnaliste du marché du travail fondée sur le recrutement des entreprises*, Mémoire en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches, Université Paris Ouest Nanterre la Défense.
- LARQUIER G. DE, MARCHAL E. (2012), « La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises », in Eymard-Duvernay F. (dir.), *Épreuves d'évaluation et chômage*, Toulouse, Octarès Éditions, pp. 47-77.
- LARQUIER G. DE, MARCHAL E. (2016), "Does the Formalization of Practices Enhance Equal Hiring Opportunities? An Analysis of a French Nation-Wide Employer Survey", *Socio-Economic Review*, vol. 14, n° 3, pp. 567-589.
- LARQUIER G. DE, RIEUCAU G. (2017), « Les annonces d'offre d'emploi : une information publique mais ciblée. Exploitation de l'enquête *Emploi* (2003-2012) », *Revue économique*, vol. 68, n° 2, pp. 199-217.

- LARQUIER G. DE, RIEUCAU G. (2019), "Valuation and Matching: A Conventionalist Explanation of Labour Markets by Firm's Recruitment Channels", *Historical Social Research*, vol. 44, n° 1, pp. 52-72.
- LARQUIER G. DE, TUCHSZIRER C. (2013), « Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? », *La Revue de l'Ires*, n° 76, pp. 71-98.
- LEDUC S., VALLÉRY G. (2006), « Approche des compétences sociales par l'analyse de l'activité : une étude chez les aides à domicile », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, n° 35/3, pp. 387-419.
- MARCHAL E. (2005), « Graphologie et entreprises : histoire et controverses », *Sociologies pratiques*, n° 10, pp. 57-76.
- MARCHAL E. (2015), *Les Embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- MARCHAL E., REMILLON D., RIEUCAU G. (2017), « Éprouver le marché du travail dans les salons de l'emploi », *Socio-économie du travail*, n° 2, pp. 101-129.
- MARTIN-LACROUX C., LACROUX A. (2017), « Souriez, vous êtes recruté... ? : l'effet des indices et signaux dans les choix de présélection des recruteurs », *28^e Congrès de l'AGRH*, Aix-en-Provence, octobre.
- MERLE V. (1993), « La refonte du ROME : une approche renouvelée de la réalité des métiers », *Grand Angle sur l'emploi* (ANPE), n° 6, pp. 9-38.
- MILLS C. W. (1970), *Les Cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines*, trad. A. Chassigneux, Paris, François Maspero.
- MOSS P., TILLY C. (1996), "Soft Skills and Race: An Investigation of Black Men's Employment Problems", *Work and Occupations*, vol. 23, n° 3, pp. 252-276.
- PÔLE EMPLOI (2018), « La nécessaire construction d'un référentiel partagé de compétences transversales – Entretien avec Frédéric Lainé » [en ligne] <http://www.emploiparlonsnet.pole-emploi.org/articles/savoir-manipuler-des-petits-objets-est-une-competence-ou-de-la-necessite-de-construire-un-referentiel-partage-de-competences-transversales-entretien-avec-frederic-laine/>, consulté le 6 décembre 2021.
- RIECAU G. (2015), "Getting a Low-Paid Job in French and UK Supermarkets: From Walk-in to Online Application?", *Employee Relations*, vol. 37, n° 1, pp. 141-156.
- RIECAU G., SALOGNON M. (2013), « Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ? », *La Revue de l'Ires*, n° 76, pp. 45-69.
- WARHURST C., NICKSON D. (2007), "Employee Experience of Aesthetic Labour in Retail and Hospitality", *Work Employment and Society*, vol. 21, n° 1, pp. 103-120.
- ZAMUDIO M., LICHTER M. (2008), "Bad Attitudes and Good Soldiers: Soft Skills as a Code for Tractability in the Hiring of Immigrant Latina/os over Native Blacks in the Hotel Industry", *Social Problems*, vol. 55, n° 4, pp. 573-589.

ANNEXES

ANNEXE 1 – Les 34 premières lignes du tableau de contingence qui en compte 224 (encadré 3) correspondant aux repères de sélection ayant au moins 100 occurrences

| | Cadre | PI | ENQ | EQ | ONQ | OQ |
|--------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|
| EXPERIENCE | 230 | 501 | 485 | 232 | 235 | 300 |
| MOTIVATION | 105 | 305 | 448 | 197 | 380 | 266 |
| COMPETENCE | 275 | 443 | 247 | 211 | 156 | 243 |
| DISPONIBILITE | 90 | 262 | 414 | 124 | 223 | 141 |
| PRESENTATION | 10 | 67 | 189 | 97 | 64 | 67 |
| DIPLOME | 52 | 194 | 80 | 84 | 17 | 42 |
| SAVOIR-ETRE | 46 | 107 | 117 | 49 | 54 | 57 |
| PERSONNALITE | 99 | 150 | 60 | 58 | 18 | 41 |
| CONNAISSANCE | 47 | 86 | 49 | 51 | 55 | 42 |
| SERIEUX | 10 | 59 | 77 | 42 | 71 | 69 |
| TECHNIQUE | 95 | 112 | 20 | 23 | 24 | 43 |
| PONCTUALITE | 4 | 15 | 93 | 19 | 68 | 57 |
| EXP PROFESSIONNELLE | 23 | 69 | 46 | 29 | 29 | 33 |
| RELATIONNEL | 34 | 68 | 59 | 28 | 16 | 16 |
| PROXIMITE | 8 | 34 | 72 | 20 | 47 | 38 |
| DYNAMISME | 10 | 32 | 99 | 23 | 30 | 17 |
| FORMATION | 34 | 62 | 22 | 28 | 22 | 23 |
| METIER | 24 | 36 | 22 | 17 | 26 | 47 |
| RIGUEUR | 8 | 37 | 37 | 26 | 26 | 22 |
| NIVEAU | 22 | 65 | 15 | 21 | 13 | 11 |
| SALAIRE | 33 | 52 | 6 | 13 | 7 | 28 |
| ENVIE | 6 | 17 | 43 | 7 | 39 | 21 |
| PERMIS | 2 | 9 | 22 | 5 | 32 | 61 |
| ENTRETIEN | 17 | 32 | 27 | 26 | 14 | 12 |
| SAVOIR FAIRE | 8 | 21 | 34 | 9 | 21 | 35 |
| ADAPTABILITE | 19 | 38 | 22 | 21 | 17 | 10 |
| DEJA | 16 | 31 | 19 | 16 | 22 | 21 |
| LOCALISATION | 2 | 22 | 33 | 9 | 22 | 35 |
| FEELING | 8 | 29 | 36 | 18 | 14 | 16 |
| RECOMMANDATION | 17 | 22 | 17 | 14 | 27 | 19 |
| CONNAISSANCE PERSONNELLE | 8 | 24 | 19 | 19 | 19 | 24 |
| ADEQUATION | 36 | 37 | 15 | 14 | 6 | 2 |
| COMPORTEMENT | 12 | 17 | 23 | 14 | 20 | 22 |
| AUTONOMIE | 13 | 25 | 15 | 7 | 16 | 31 |

Note : PI = profession intermédiaire ; ENQ = employé non qualifié ; EQ = employé qualifié ; ONQ = ouvrier non qualifié ; OQ = ouvrier qualifié.

ANNEXE 2 – Contributions, \cos^2 et coordonnées des 15 premières lignes (repères de sélection) et des 6 colonnes (qualifications) du tableau de contingence sur les 2 premiers axes de l'AFC

Les lignes et les colonnes sont classées par ordre décroissant de leur contribution à la construction de l'axe (ce sont celles qui expliquent le plus les variations des observations). Le \cos^2 indique la qualité de représentation sur chaque axe, représentation donnée par les coordonnées.

| Les 15 repères contribuant le plus à l'axe 1 | | | | Les 15 repères contribuant le plus à l'axe 2 | | | |
|----------------------------------------------|------------------------------------|----------|--------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|----------|--------------------|
| Repères | Contribution par ordre décroissant | \cos^2 | Coord. sur l'axe 1 | Repères | Contribution par ordre décroissant | \cos^2 | Coord. sur l'axe 2 |
| TECHNIQUE | 7,480 | 0,821 | 0,510 | SOURIRE | 6,551 | 0,534 | -0,611 |
| COMPETENCE | 6,961 | 0,906 | 0,221 | PERMIS | 6,261 | 0,520 | 0,516 |
| PERSONNALITE | 6,779 | 0,971 | 0,419 | ACCUEIL | 5,073 | 0,759 | -0,698 |
| PONCTUALITE | 4,469 | 0,915 | -0,439 | CONDUITE | 3,435 | 0,308 | 0,858 |
| MOTIVATION | 4,358 | 0,772 | -0,168 | PRESENTATION | 3,426 | 0,344 | -0,197 |
| DIPLOME | 3,779 | 0,613 | 0,298 | AMABILITE | 2,934 | 0,583 | -0,584 |
| ADEQUATION | 2,991 | 0,792 | 0,548 | VENTE | 2,701 | 0,733 | -0,697 |
| SALAIRE | 2,660 | 0,812 | 0,460 | APTITUDE | 2,670 | 0,426 | 0,588 |
| PRESENTATION | 2,561 | 0,509 | -0,239 | PHYSIQUE | | | |
| SOURIRE | 2,087 | 0,336 | -0,485 | DYNAMISME | 2,624 | 0,465 | -0,263 |
| MANAGER | 2,003 | 0,620 | 0,940 | METIER | 2,087 | 0,736 | 0,260 |
| DISPONIBILITE | 1,971 | 0,542 | -0,132 | ASSIDUITE | 1,849 | 0,620 | 0,381 |
| NIVEAU | 1,845 | 0,782 | 0,372 | AISANCE | 1,788 | 0,919 | -0,619 |
| PERMIS | 1,613 | 0,265 | -0,369 | ELOCUTION | 1,689 | 0,680 | -0,318 |
| POTENTIEL | 1,547 | 0,792 | 0,709 | EXPRESSION | 1,656 | 0,696 | -0,351 |
| FORMATION | 1,388 | 0,918 | 0,283 | BESOIN | 1,589 | 0,442 | 0,477 |
| | | | | DIPLOME | 1,575 | 0,129 | -0,137 |

| Les qualifications sur l'axe 1 | | | | Les qualifications sur l'axe 2 | | | |
|--------------------------------|------------------------------------|----------|--------------------|--------------------------------|------------------------------------|----------|--------------------|
| Qualifications | Contribution par ordre décroissant | \cos^2 | Coord. sur l'axe 1 | Qualifications | Contribution par ordre décroissant | \cos^2 | Coord. sur l'axe 2 |
| Cadre | 0,762 | 34,867 | 0,642 | ENQ | 0,438 | 37,292 | -0,306 |
| PI | 0,713 | 23,222 | 0,348 | OQ | 0,497 | 29,753 | 0,351 |
| ENQ | 0,487 | 20,968 | -0,323 | ONQ | 0,300 | 23,549 | 0,315 |
| ONQ | 0,440 | 17,463 | -0,382 | EQ | 0,217 | 7,476 | -0,189 |
| OQ | 0,093 | 2,824 | -0,152 | Cadre | 0,016 | 1,438 | 0,093 |
| EQ | 0,038 | 0,657 | 0,079 | PI | 0,008 | 0,493 | -0,036 |

ANNEXE 3 – **Composition exhaustive des trois registres de sélection (nombre d’occurrences entre parenthèses)**

Registre 1 – « S’investir dans le travail »
(92 repères de sélection : 64,5 % des recrutements)

MOTIVATION (1701), DISPONIBILITE (1254), SERIEUX (328), PONCTUALITE (256), PROXIMITE (219), METIER (172), RIGUEUR (156), ENVIE (133), PERMIS (131), SAVOIR-FAIRE (128), LOCALISATION (123), FEELING (121), RECOMMANDATION (116), CONNAISSANCE PERSONNELLE (113), COMPORTEMENT (108), AUTONOMIE (107), QUALIFICATION (97), VOLONTE (94), BASE (87), PROFESSIONNALISME (82), HORAIRE (75), MOBILITE (73), AGE (72), AUCUN (72), ASSIDUITE (71), CONFIANCE (65), ATTITUDE (64), CV (63), PROJET (63), REACTIVITE (61), REFERENCE (60), RAPIDITE (58), APTITUDE (55), CAPACITE (55), PROFESSIONNELLE (55), GEOGRAPHIQUE (52), RESPECT (49), ORGANISATION (48), IMMEDIAT (46), APTITUDE PHYSIQUE (43), ESSAI (42), BESOIN (39), COMPREHENSION (36), EFFICACITE (36), TRAVAILLEUR (35), FRANÇAIS (31), APPRENDRE (29), ELIGIBLE (29), COURAGE (28), QUALITE TRAVAIL (28), CONDUITE (26), INTELLIGENCE (25), QUALITE (25), CARACTERE (23), BIEN FAIRE (22), ENGAGEMENT (22), IMPLICATION (21), JEUNE (21), SOCIABILITE (18), APPRENTISSAGE (17), PAS DE CHOIX (17), RESPONSABILITE (17), SCOLAIRE (16), STABILITE (16), FAMILLE (15), FLEXIBILITE (15), INITIATIVE (15), CONNAISSANCE GEO (12), AMBITION (11), CUISINE (11), TRAVAIL (11), BULLETIN (10), SECURITE (10), SITUATION (10), TRAVAIL GROUPE (10), DETERMINATION (9), QUALITE PERSONNELLE (9), CERTIFICAT (8), IMPOSE (8), NETTOYAGE (8), PASSION (8), PERIODE ESSAI (8), SAVOIR TRAVAILLER (8), SPONTANEITE (8), MINUTIE (7), NOTES (7), APPLICATION (6), ATTENTIF (6), CONSCIENCIEUX (6), OPERATIONNEL (6), PRODUCTIVITE (6), STATUT (6)

Registre 2 – « Évoluer dans l’entreprise »
(83 repères de sélection : 68,6 % de recrutements)

EXPERIENCE (1983), COMPETENCE (1575), DIPLOME (469), SAVOIR-ETRE (430), PERSONNALITE (426), CONNAISSANCE (330), TECHNIQUE (317), EXPERIENCE PROFESSIONNELLE (229), RELATIONNEL (221), FORMATION (191), NIVEAU (147), SALAIRE (139), ENTRETIEN (128), ADAPTABILITE (127), DEJA (125), ADEQUATION (110), PROFIL (96), LANGUE (88), EQUIPE (83), INTERET (71), PARCOURS (70), INTEGRATION (68), EXPERIENCE SPE (66), ANGLAIS (63), TEST (62), HUMAIN (56), ADAPTE (54), COMMUNICATION (48), ETAT ESPRIT (47), ESPRIT EQUIPE (46), POLYVALENCE (45), INFORMATIQUE (44), CORRESPONDANCE (40), POTENTIEL (34), ECOUTE (30), COMPETENCE SPE (29), MATURITE (29), ACCEPTATION CONDITIONS (27), MANAGER (25), CLIENT (22), CURSUS (21), LOGICIEL (21), ANCIENNETE (20), EMPATHIE (19), VALEURS (19), ADHESION (18), CONNAISSANCE ENTREPRISE (17), ALTERNANCE (16), PEDAGOGIE (16), PERFORMANCE (16), PUBLIC (16), DUREE (14),

INVESTISSEMENT (14), MAITRISE (14), OUVERTURE (14), COHERENCE (13), ECOLE (13), ENSEIGNEMENT (12), EXPERTISE (12), MOBILITE GEO (12), ANALYSE (11), EVOLUTION (11), SAVOIR VIVRE (11), VISION METIER (11), ANIMATION (10), BAFA (10), HANDICAP (10), BAC (9), CONNAISSANCE ETABLISSEMENT (9), ETUDES (9), LOYAUTE (9), DEPLACEMENT (8), LA PERSONNE (8), REDACTION (8), REPUTATION (8), TEMPS PARTIEL (8), CREATIVITE (7), CURIOSITE (7), ADOLESCENT (6), ARGUMENTATION (6), DOMAINE (6), ENTHOUSIASME (6), SENS SERVICE (6)

Registre 3 – « Interagir avec autrui »

(49 repères de sélection : 19 % des recrutements)

PRESENTATION (494), DYNAMISME (211), SOURIRE (98), ELOCUTION (93), EXPRESSION (75), COMMERCIAL (73), CONTACT (70), ACCUEIL (58), AMABILITE (48), PROPRETE (42), HONNETETE (41), POLITESSE (41), TEST SITUATION (35), ENFANT (34), TRANSPORT (34), DISCRET (32), FIABILITE (31), VENTE (31), AISANCE (26), TENUE (25), PRODUIT (21), SIMILAIRE (20), APPARENCE (19), CARTE PROFESSIONNELLE (18), AGREABLE (16), ETUDIANT (16), LANGAGE (16), GENTILLESSE (14), HYGIENE (13), PATIENCE (13), SYMPATHIE (13), PRESENCE (12), SPORTIF (11), ACCEPTATION (10), BON SENS (10), CHARISME (10), PRESTANCE (9), SINCERITE (9), EDUCATION (8), AUTORITE (7), URGENCE (7), AVENANT (6), DEBROUILLARD (6), EXPERIENCE METIER (6), LETTRE MOTIVATION (6), PARLER (6), SOIN (6), TEMPERAMENT (6), VIVACITE (6)

ANNEXE 4 – Caractéristiques des « sous-cas » du registre Interagir avec autrui

En % des procédures de recrutements

| | D1 : registre Interagir seul | D2 : registres Interagir et S'investir | D3 : registres Interagir et Évaluer | D4 : registres Interagir, S'investir et Évaluer | Ensemble de la classe D |
|-------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <i>Poids de la classe</i> | 2,2 | 7,2 | 5,4 | 4,2 | 19,0 |
| Qualification du poste | | | | | |
| Ouvrier non qualifié | 7 | 13 | 8 | 7 | 10 |
| Ouvrier qualifié | 5 | 15 | 7 | 12 | 11 |
| Employé non qualifié | 58 | 50 | 30 | 40 | 43 |
| Employé qualifié | 16 | 13 | 27 | 18 | 19 |
| Profession intermédiaire | 11 | 7 | 23 | 18 | 15 |
| Cadre | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Temps de travail | | | | | |
| Temps plein | 60 | 55 | 63 | 62 | 60 |
| Temps partiel | 40 | 45 | 37 | 38 | 41 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Type de contrat | | | | | |
| CDI | 52 | 52 | 46 | 48 | 50 |
| CDD de plus de 3 mois | 32 | 34 | 40 | 36 | 36 |
| CDD de 1 à 3 mois | 15 | 14 | 14 | 15 | 14 |
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Champ : les établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole (France métropolitaine et DOM) ayant recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1^{er} septembre et le 30 novembre 2015.

Source : Ofer (Dares, 2016) ; données pondérées.

Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ?

Bertrand Lhommeau^{*}, Véronique Rémy^{**}

Cet article étudie les liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et moyens mobilisés par les recruteurs à l'aide de l'enquête *Offre d'emploi et recrutement (Ofer)* 2016 de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). La construction d'une typologie selon l'intensité de la tension, les difficultés de recrutements anticipées, la concurrence de la part des autres employeurs et le nombre de demandeurs d'emploi disponibles permet d'identifier cinq classes de métiers dont deux associent tension et difficultés anticipées élevées. Cette typologie permet d'analyser les difficultés d'embauche déclarées *ex post* et les efforts de recrutement des employeurs. Recruter sur un métier tendu n'est pas systématiquement plus difficile, mais s'accompagne plus souvent d'un déficit d'image ou de candidatures. Concernant les relations entre tension et efforts de recrutement, recruter sur des métiers en tension n'implique pas l'activation de davantage de canaux de recherche de candidats, mais davantage de demandes d'éléments aux candidats et d'entretiens individuels avec ces derniers.

Dans le débat public, l'idée selon laquelle, malgré un nombre de chômeurs élevé, certains employeurs rencontrent des difficultés pour pourvoir leurs postes vacants est récurrente. « Emplois vacants », « tension sur le marché du travail¹ » et « difficultés de recrutement » sont alors souvent associés, parfois de manière peu distincte, pour décrire ce qui s'apparente à un paradoxe. De leur côté, les employeurs pointent souvent comme source de difficultés l'inadéquation du profil des candidats au poste

* Au moment de la rédaction de cet article, Département analyse des métiers et des travailleurs handicapés, Dares, ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. Actuellement, Insee ; bertrand.lhommeau@insee.fr.

** Mission animation de la recherche, Dares, ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion ; veronique.remy@travail.gouv.fr.

1. Définie comme le ratio entre nombre d'emplois vacants et nombre de personnes en recherche d'emploi.

proposé (BLACHE, BUCHNER, 2015 ; JAUDEAU *et al.*, 2015 ; INSEE, 2017 ; LHOMMEAU, RÉMY, 2019a). Mais l'inexpérience des employeurs en matière de recrutement, ou l'insuffisance des moyens affectés à cette activité pourraient également être en cause dans les difficultés qu'ils rencontrent. C'est l'hypothèse que nous formulons ici, en interrogeant les liens entre trois dimensions : le contexte du marché du travail, l'effort de recrutement des employeurs et les difficultés rencontrées lors de l'embauche.

Que sait-on des liens entre contexte du marché du travail et difficultés de recrutement, premier volet de notre triptyque ? Un nombre élevé d'emplois à pourvoir à une date donnée est souvent considéré comme le signe de difficultés de recrutement. Or c'est loin d'être toujours le cas (FONDEUR, ZANDA², 2009 ; COE, 2013 ; ESTRADE, 2013), notamment parce que le processus de rencontre entre offreurs et demandeurs d'emploi – processus d'appariement – prend naturellement du temps, les parties en présence devant acquérir de l'information l'une sur l'autre. Des personnes en recherche d'emploi et des postes vacants peuvent ainsi coexister sur le marché du travail générant du chômage « frictionnel » (PISSARIDES, 2000). Seuls les postes durablement vacants ou les abandons de recrutement – évalués par Pôle emploi à 255 000 au 1^{er} trimestre de 2015 sur le champ des offres qui y sont déposées³ – sont le signe de véritables difficultés de recrutement. De plus, parmi les abandons, ceux correspondant à une disparition du besoin de recruter ne reflètent pas la présence d'obstacles à l'embauche. Si de nombreuses sources – enquêtes *Besoins en main-d'œuvre (BMO)* de Pôle emploi, *Tendance, emploi, compétence (TEC)* du Medef⁴, enquêtes de conjoncture de l'Insee⁵ et de la Banque de France – existent pour mesurer l'ampleur des difficultés de recrutement et leur nature du point de vue des employeurs, les travaux analysant l'impact du contexte du marché du travail sur ces difficultés sont rares.

La durée à prendre en compte pour considérer qu'un recrutement est difficile (COE, 2013) et la nature des difficultés rencontrées lors de l'embauche diffèrent fortement selon le métier considéré : ce dernier nécessite-t-il des compétences très spécifiques ? Celles-ci sont-elles répandues parmi les personnes en recherche d'emploi, notamment sur le marché du travail local ? Sont-elles très recherchées par d'autres employeurs ? Le contexte dans lequel l'employeur recrute est donc susceptible de varier selon la nature du poste à pourvoir : en 2019, les employeurs anticipent davantage de difficultés de recrutement lorsqu'ils embauchent sur un poste d'ingénieur informaticien, un métier pour lequel la tension est élevée, que sur un poste de secrétaire pour lequel cette dernière est plus faible (NIANG, VROYLANDT, 2020). Le métier constitue ainsi une maille particulièrement pertinente pour étudier la correspondance entre l'offre et la demande d'emploi et les éventuelles tensions qui en résultent. En effet, ce niveau

2. Comme mentionné par ces auteurs, « une fois écarté le risque de confondre emplois vacants et difficultés de recrutement, il ne faudrait pas oublier que ce sont ces dernières qu'il convient d'analyser en priorité » (p. 4).

3. Plus précisément, il s'agit des offres d'emploi satisfaites en plus de quatre semaines et des offres annulées par l'employeur après quinze jours de dépôt (BLACHE *et al.*, 2016).

4. Mouvement des entreprises de France.

5. Institut national de la statistique et des études économiques.

d'analyse permet de confronter, d'une part, les tâches associées par l'employeur au poste à pourvoir et, d'autre part, les compétences détenues par les candidats à ce poste, repérables notamment par la nature de leur formation ou leur expérience. Les méthodes de recrutement diffèrent également notablement selon les métiers, en lien avec leur secteur d'activité. Ainsi, les canaux de recherche de candidats que l'employeur active – annonces, réseaux de relations, Pôle emploi, etc. – dépendent du segment du marché du travail sur lequel il se place : dans le secteur de l'hôtellerie-restauration où le recrutement a souvent lieu dans l'urgence, les recruteurs font davantage appel aux candidatures spontanées ou à leur réseau tandis que pour pourvoir les postes d'employés dans la grande distribution, ils favorisent les candidatures spontanées et les annonces dans leurs locaux (FORTÉ, MONCHATRE, 2013 ; RIEUCAU, SALOGNON, 2013). De leur côté, les sociétés de service informatique privilégient la diffusion d'offres d'emploi en ligne pour embaucher sur des postes d'ingénieurs informatiques (FONDEUR, 2013). Les autres étapes du processus du recrutement diffèrent également selon le métier du poste à pourvoir : par exemple, les compétences personnelles, plus souvent recherchées lors des embauches sur des métiers de services – et *a fortiori* de contact avec le public – ne sont pas appréciées à l'aide des mêmes méthodes de sélection que la détention d'un diplôme, facilement repérable dans un curriculum vitae (CV) (BAILLY, LÉNÉ, 2015).

Deuxième volet de notre triptyque : les employeurs ajustent-ils leurs efforts de recherche et de sélection des candidats pour faire face à un marché du travail tendu ? La littérature économique ne permet que partiellement de répondre à cette question. Dans le modèle d'appariement canonique des lauréats du prix Nobel d'économie 2010 pour leurs travaux sur le chômage, Peter Diamond, Dale Mortensen et Christopher Pissarides, aucun lien n'existe entre tension sur le marché du travail et effort de recherche des employeurs, ce dernier ne variant pas au cours du cycle économique. Néanmoins, Steven J. DAVIS et ses co-auteurs (2013) ont mis en évidence que la baisse persistante de l'intensité agrégée de recrutement des employeurs⁶ pouvait être à l'origine de la relative atonie du taux d'embauche aux États-Unis après la crise de 2008, malgré la hausse de la part des emplois vacants. Selon Alessandro GAVAZZA et ses co-auteurs (2018), ce lien entre intensité (effort) de recrutement et cycle économique transite, en partie, par la tension sur le marché du travail. En effet, à la suite d'un choc négatif, la tension diminue – car le nombre de personnes en recherche d'emploi par poste vacant devient plus élevé – et les employeurs ont moins de difficultés pour pourvoir leurs postes vacants. Ils consacrent dès lors moins de dépenses au recrutement, ce qui induit une baisse de l'intensité agrégée de recrutement. Les employeurs, par les méthodes qu'ils mettent en œuvre pour attirer des candidats, sont donc plus ou moins en mesure d'accélérer ou de ralentir le processus d'appariement entre offre et demande d'emploi sur le marché du travail. Même si la littérature sur l'*employer search* (recherche de candidats par

6. Cette intensité (effort) correspond à l'agrégation de l'ensemble des instruments utilisés par les différents employeurs pour recruter : le niveau de salaire offert, l'éventuel ajustement de leurs critères de recrutement, le nombre de canaux activés, les méthodes utilisées pour sélectionner les candidats, etc. On parlera indifféremment d'effort/intensité du recrutement.

l'employeur) est beaucoup moins développée que celle sur le *job search* (recherche d'emploi par les demandeurs d'emploi ou les personnes déjà en emploi), certains travaux avaient déjà observé que les employeurs choisissaient des canaux de recherche de candidats – relations, annonces, intermédiaires du marché du travail, etc. – différents selon le contexte du marché du travail sur lequel ils recrutent, et notamment son degré de tension (RUSSO *et al.*, 2000 ; BESSY, MARCHAL, 2007 ; ESTRADE, 2013 ; BERGEAT, RÉMY, 2019).

Enfin, que sait-on des relations entre efforts de recherche des employeurs et difficultés de recrutement, le troisième et dernier volet de notre triptyque ? Si des études analysent les liens entre effort des recruteurs – mesuré seulement par les canaux activés – et durée du recrutement, elles ne s'intéressent pas spécifiquement aux liens entre effort et difficultés. Pourtant, il y a bien un lien entre durée et difficulté puisqu'un allongement du temps nécessaire pour pourvoir un poste vacant peut être le signe de difficultés d'embauche. Les recrutements effectués par annonces sont les plus longs (ROPER, 1988 ; GORTER *et al.*, 1996 ; RUSSO *et al.*, 2000 ; DEVARO, 2005) tandis que ceux réalisés grâce aux candidatures spontanées (RUSSO *et al.*, 2000 ; DEVARO, 2005) ou aux relations (ROPER, 1988 ; GORTER *et al.*, 1996) sont les plus rapides. De plus, le recours à davantage de canaux va de pair avec un allongement du processus de recrutement (RUSSO *et al.*, 2000). Il existe ainsi bien une relation entre durée du recrutement et effort des employeurs, mesuré par le nombre de canaux utilisés. Néanmoins, les liens entre la durée (ou la difficulté) de l'embauche et les autres étapes du recrutement (méthodes utilisées pour sélectionner les candidats, concessions que sont prêts à réaliser les recruteurs, etc.) n'ont pas fait l'objet de travaux à notre connaissance.

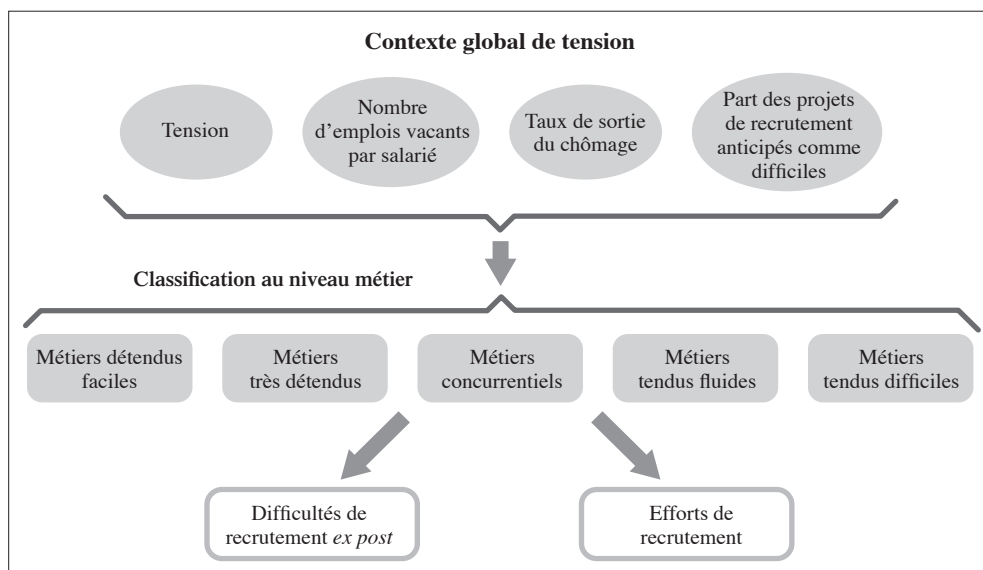
À partir de l'enquête *Offre d'emploi et recrutement (Ofer)* 2016 (encadré 1), cette étude vise à répondre aux questions suivantes : recruter sur un marché du travail tendu est-il systématiquement synonyme de difficultés de recrutement ? La nature des difficultés rencontrées (inadéquation entre les profils des candidats et les exigences du poste, manque de candidatures, déficit d'image du métier, etc.) diffère-t-elle selon le contexte du segment du marché du travail sur lequel l'employeur embauche ? Les comportements des employeurs – notamment la manière dont ils formalisent leurs besoins, recherchent et sélectionnent les candidats – varient-ils selon ce contexte et les difficultés auxquelles ils font face ? Comment justement définir et tenir compte du « contexte » dans lequel s'inscrivent les recrutements ?

L'enquête *Ofer* 2016 – menée par le ministère en charge du travail auprès d'employeurs ayant recruté entre septembre et novembre 2015 en contrat à durée indéterminée (CDI) ou en contrat à durée déterminée (CDD) de plus d'un mois – est particulièrement appropriée pour aborder ces questions car elle permet non seulement de quantifier leurs difficultés pour embaucher, mais également de mettre ces difficultés en regard des moyens déployés au cours du processus de recrutement. En effet, des questions détaillées sont posées sur les sources de ces difficultés, l'ensemble des actions mises en œuvre au cours de l'embauche (canaux de recherche de candidats mobilisés, méthodes de sélection utilisées et intensité de cette sélection, nombre de personnes

impliquées, etc.) ainsi que sur leurs résultats (nombre de candidatures examinées, coût et durée du recrutement, etc.). Des informations sont également disponibles sur les établissements recruteurs (taille, secteur, ancienneté, etc.) ainsi que sur leurs postes à pourvoir (qualification, contrat de travail, métier, etc.).

Pour déterminer dans quelle mesure le contexte du marché du travail peut influencer sur les difficultés effectivement rencontrées par les employeurs et sur leurs efforts de recrutement, nous adoptons une démarche originale synthétisée dans le schéma ci-dessous. Nous avons défini ce que nous appelons un *contexte global de tension* à partir de quatre indicateurs mesurés au niveau du métier : les trois premiers – la tension, le nombre d’emplois vacants par salarié et le taux de sortie du chômage (ici calculé à partir des sorties de liste des demandeurs d’emploi) – sont issus d’une source administrative, la *Statistique du marché du travail* de Pôle Emploi et de la Dares. Le quatrième indicateur – la part des projets de recrutement anticipés comme difficiles par les employeurs – est issu de l’enquête *Besoins en main-d’œuvre* de Pôle emploi (encadré 1). Afin de résumer ce contexte global de tension prévalant sur les différents segments de marché du travail (chaque segment correspondant à un métier donné), nous avons construit une typologie des métiers à l’aide de ces quatre indicateurs. Pour identifier l’effet propre du contexte global de tension, nous mettons ensuite cette typologie des métiers en regard des difficultés de recrutement éventuellement rencontrées *ex post* par les employeurs et des moyens qu’ils mobilisent pour mener à bien le recrutement, difficultés et moyens étant mesurés à partir de l’enquête *Ofer* 2016. Cette enquête permet, en effet, de décomposer l’effort de recrutement des employeurs et de lier chacune de leurs actions en la matière aux différents *contextes globaux*

SCHÉMA – Les différentes étapes de l’étude



de tension synthétisés par notre typologie de métiers, à la différence des travaux de S. J. DAVIS et ses co-auteurs (2013) qui étudient cet effort de manière globale. Mais ce n'est pas le seul atout de cette enquête grâce à laquelle il est possible d'améliorer la qualité de la mesure des tensions. L'indicateur utilisé traditionnellement rapporte le flux d'offres d'emploi intermédiées par Pôle emploi (une mesure du nombre d'emplois vacants) au flux de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi. L'une des limites de cet indicateur est qu'il ne porte que sur les offres d'emploi déposées à Pôle emploi et non sur l'ensemble des postes à pourvoir. L'enquête *Ofer* permet d'estimer au niveau de chaque métier la part des recrutements impliquant la mobilisation de Pôle emploi et de s'approcher ainsi d'un indicateur du nombre total d'emplois vacants.

ENCADRÉ 1

**L'enquête *Offre d'emploi et recrutement (Ofer)* 2016
et les autres sources mobilisées**

L'enquête *Offre d'emploi et recrutement (Ofer)* a été menée par la Dares en 2016 auprès d'établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole ayant nouvellement recruté¹ en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015. Réalisée à la demande de nombreux partenaires de la Dares, cette enquête vise à renouveler l'analyse du processus de recrutement et à améliorer la compréhension des mécanismes d'appariement sur le marché du travail depuis la dernière enquête de 2005. *Ofer* 2016 est la seule enquête au niveau national à décrire précisément les différentes étapes du recrutement, de la formulation du besoin en ressources humaines jusqu'à la satisfaction ou non de l'employeur à l'égard du recrutement réalisé. Contrairement à la précédente enquête (en 2005), elle n'étudie que les embauches effectivement réalisées et n'analyse pas les recrutements n'ayant pas abouti.

Pour réduire les biais de mémoire, l'interrogation a porté sur un recrutement précis, relativement peu de temps après ce dernier (quatre à dix mois) et sur des contrats d'au moins un mois. Le taux de réponse à l'enquête est de 64 %, soit 8 510 répondants. Le champ de notre étude a été restreint aux établissements de France métropolitaine recrutant sur des postes n'appartenant pas aux domaines professionnels suivants : A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion); en effet, ces domaines professionnels sont moins bien couverts que les autres par les données complémentaires que nous mobilisons. Au total, l'échantillon retenu dans notre article comprend 8 063 établissements répondants représentant environ 1 126 500 recrutements. L'enquête *Ofer* 2016 comporte, entre autres, des informations détaillées sur les difficultés de recrutement rencontrées *ex post* par les employeurs ainsi que sur leurs efforts de recrutement (canaux de recherche de candidats mobilisés, méthodes de sélection utilisées, pièces demandées aux candidats, etc.). De nombreuses variables

1. Pour être retenue dans le champ de l'enquête *Ofer*, une personne ayant déjà été salariée de l'établissement enquêté doit remplir deux critères : sa précédente embauche doit dater d'au moins deux ans par rapport à la date de l'enquête et elle doit avoir quitté l'établissement depuis au moins six mois. Pour une présentation détaillée de l'enquête, voir l'encadré 1 de BERGEAT, RÉMY (2017).

sont également disponibles sur le poste à pourvoir (qualification, temps de travail, etc.) et l'établissement (taille, secteur, etc.). Cette enquête ne permet pas de mener une analyse au niveau local (bassin d'emploi notamment), même s'il aurait été intéressant de pouvoir croiser ce niveau avec la dimension métier pour mieux rendre compte de la réalité des différents marchés du travail.

Pour calculer les indicateurs de contexte du marché du travail au niveau du métier, nous avons utilisé deux sources principales :

1. La *Statistique du marché du travail (STMT)* est une source exhaustive issue des fichiers de gestion de Pôle emploi, produite par la Dares et Pôle emploi. Cette source permet de recenser les effectifs de demandeurs d'emploi présents en fin de mois, selon leurs caractéristiques (catégorie et ancienneté d'inscription sur les listes, âge, etc.) ainsi que les offres d'emploi passant par Pôle emploi. Elle retrace également les flux d'entrées et de sorties des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi ainsi que les enregistrements et les sorties des offres d'emploi. Cette source permet de calculer trois de nos indicateurs : la tension mesurée en stock (nombre d'emplois vacants/nombre de demandeurs d'emploi sur un métier donné), le nombre d'emplois vacants par salarié et le taux de sortie du chômage.
2. L'enquête *Besoins en main-d'œuvre (BMO)* de Pôle emploi est menée chaque année auprès d'environ 1,6 million d'établissements du secteur privé (y compris agriculture) et d'une partie du secteur public (collectivités territoriales, établissements publics administratifs et offices publics ou ministériels) sur l'ensemble de la France. Avec un taux de réponse de 25 %, l'échantillon compte 400 000 établissements répondants. L'enquête *BMO* recense les intentions de recrutement des employeurs pour l'année à venir, qu'il s'agisse de créations de poste ou de remplacements, ainsi que leurs difficultés anticipées de recrutement. Notre étude mobilise précisément l'enquête *BMO* 2015 réalisée entre octobre et décembre 2014 auprès de 402 500 établissements afin de calculer la part des projets de recrutements anticipés comme difficiles.

Enfin, nous avons mobilisé l'enquête *Emploi* de l'Insee – plus précisément les millésimes 2014 à 2016 – pour calculer le niveau d'emploi salarié moyen associé à un métier donné. Cette enquête est réalisée chaque trimestre par l'Insee auprès d'environ 110 000 personnes de 15 ans ou plus sur l'ensemble de la France. Sa présentation détaillée est disponible sur le site internet de l'Insee : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/serie/s1223>, consulté le 7 octobre 2021.

Nous présentons dans une première partie les quatre indicateurs retenus pour caractériser le contexte global de tension associé à un métier donné, et nous décrivons la typologie des cinq classes de métiers. La construction de cette typologie permet de synthétiser les différents contextes globaux de tension auxquels sont confrontés les employeurs lorsqu'ils recrutent sur tel ou tel type de métier. En appliquant cette typologie aux données de l'enquête *Ofer*, il est possible de caractériser les recrutements – selon le type de poste et d'établissement – de chaque classe de métiers. Les liens entre contexte global de tension et difficultés de recrutement déclarées *ex post* par les employeurs font l'objet d'une deuxième partie, qui montre qu'un marché du travail tendu n'induit pas nécessairement des difficultés de recrutement. Ainsi, parmi les employeurs

des deux classes de métiers les plus tendus, seuls ceux de la classe des « métiers tendus difficiles », comportant la tension et les difficultés d'embauche anticipées les plus élevées, déclarent *ex post* en avoir rencontré davantage. Enfin, la troisième partie permet d'analyser les liens entre contexte global de tension et actions mises en œuvre par les employeurs pour recruter (canaux de recherche activés, méthodes de sélection utilisées, organisation du recrutement, concessions réalisées, etc.). Nous mettons là aussi en évidence le fait qu'il n'y a pas de liens univoques. Ainsi, les recruteurs des deux classes de métiers les plus tendus ont demandé davantage de pièces aux candidats et en ont reçu une plus grande part en entretien individuel que ceux de la classe des « métiers détendus faciles ». *A contrario*, ils n'ont pas mobilisé davantage de canaux de recherche de candidats ou de méthodes de sélection que ceux des autres classes.

Indicateurs retenus pour mesurer le contexte global de tension et typologie des métiers

Notre étude vise à analyser dans quelle mesure les recruteurs intervenant sur un marché du travail plus ou moins tendu traduisent cette situation dans leur déclaration de difficultés de recrutement et adaptent leur comportement d'embauche en conséquence. Autrement dit, nous nous interrogeons sur la nature des difficultés de recrutement déclarées par les employeurs au regard de la situation prévalant sur le marché du travail sur lequel ils recrutent. Nous avons choisi de mener une analyse au niveau métier et plus précisément, au niveau des familles professionnelles⁷ (Fap 87). En effet, ce niveau nous semble particulièrement pertinent pour juger de l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi⁸ et d'éventuelles pénuries de candidats ou de postes. Des travaux américains récents (ŞAHİN *et al.*, 2014) ont ainsi mis en évidence que l'inadéquation entre offre et demande d'emploi au niveau du métier expliquait 29 % de la hausse du chômage entre début 2006 et fin 2009. Sur une plus longue période et toujours aux États-Unis (1979-2015), Benedikt HERZ et Thijs VAN RENS (2018) ont montré que cette inadéquation était responsable d'un cinquième des fluctuations du chômage.

7. Cette nomenclature a été conçue par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) pour avoir une approche unifiée des « métiers » dans l'ensemble des statistiques de l'emploi, en niveau et en flux. Elle constitue une table de passage entre la profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS) utilisée par l'Insee pour coder la profession dans les sources statistiques de l'emploi et le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) mobilisé par Pôle emploi pour coder le métier dans une logique opérationnelle de rapprochement entre emplois recherchés par les demandeurs d'emploi et offres déposées par les entreprises. La version utilisée dans cette étude (Fap-2009) fait ainsi le lien entre la PCS-2003 de l'Insee et le ROME-2009. Pour une présentation détaillée, voir le site de la Dares : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/la-nomenclature-des-familles-professionnelles-fap-2009>. Ces familles professionnelles détaillées sont regroupées en 87 postes (Fap 87).

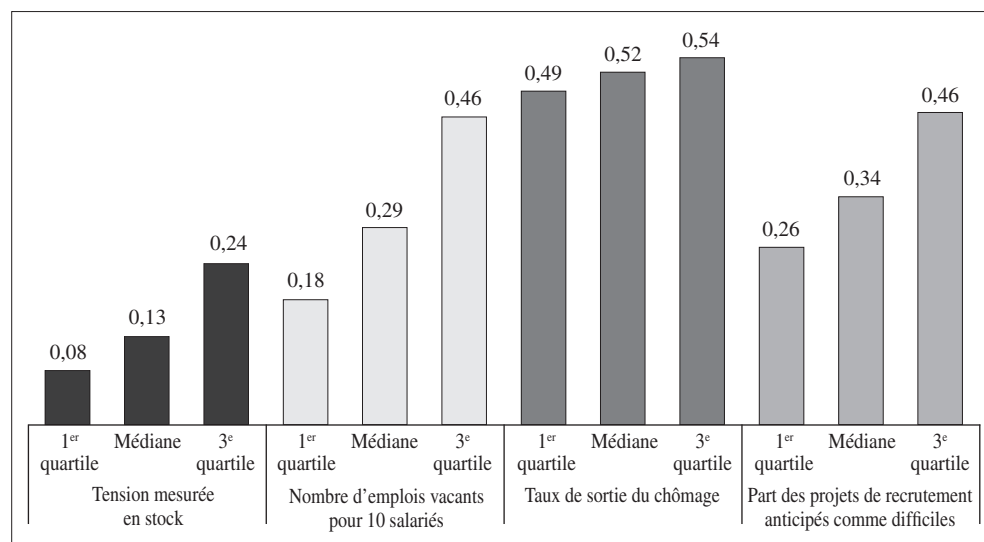
8. Cela signifie que les compétences des personnes en recherche d'emploi – en matière de diplôme, formation, expérience, compétences techniques ou encore de qualités personnelles – correspondent aux critères de recrutement des employeurs sur les postes qu'ils cherchent à pourvoir.

Les indicateurs permettant de définir un contexte global de tension sur le marché du travail

Pour mesurer la tension prévalant sur un segment du marché du travail donné (correspondant ici à un métier donné), nous avons retenu plusieurs indicateurs (graphique 1), afin de synthétiser le contexte du segment de marché sur lequel l'employeur est amené à recruter. Nous regroupons les métiers dont les indicateurs sont proches et menons notre analyse dans un cadre simplifié. Les différents segments de marchés du travail définis par les métiers ont, par ailleurs, des modes de fonctionnement très hétérogènes, qu'il s'agisse du lien formation-emploi, de la mobilité professionnelle, des conditions de travail et d'emploi associées, etc., mais nous nous limitons dans cette étude à les comparer au regard de leur seul contexte global de tension.

Le premier indicateur retenu est logiquement la mesure habituelle de la tension sur le marché du travail, correspondant au ratio entre le nombre d'emplois vacants proposés par les employeurs et le nombre de personnes en recherche d'emploi pour un métier donné : c'est la **tension mesurée en stock**. Plus cet indicateur est élevé, plus la concurrence entre employeurs est intense et plus ces derniers rencontreront des difficultés pour pourvoir leur poste vacant rapidement (et plus les personnes en recherche d'emploi trouveront un poste facilement). *A contrario*, plus cet indicateur est faible, traduisant une pénurie de postes à pourvoir et/ou une abondance de personnes

GRAPHIQUE 1 – Les indicateurs construits pour rendre compte du contexte global de tension



Note : les métiers sont pondérés par les effectifs salariés.

Lecture : la tension mesurée en stock est inférieure ou égale à 0,08 pour 25 % des métiers, c'est-à-dire pour le 1^{er} quartile.

Champ : emploi salarié, hors domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion) ; France métropolitaine.

Sources : Insee, enquêtes *Emploi* 2014, 2015 et 2016 ; Pôle emploi et Dares, *STMT* ; Pôle emploi, enquête *Besoins en main-d'œuvre* et Dares, enquête *Ofer* 2016.

en recherche d'emploi et donc de candidats, plus les recruteurs pourvoient leur poste rapidement et plus les personnes en recherche d'emploi devront attendre avant de trouver un emploi.

Nous cherchons à aller au-delà de la mesure habituelle de cet indicateur de tension. Ainsi, pour calculer le numérateur (le nombre d'emplois vacants) – qui est également le numérateur de notre deuxième indicateur correspondant au nombre d'emplois vacants par salarié –, nous disposons de deux sources potentielles : les offres collectées par Pôle emploi et non satisfaites, mesurées à partir de la *Statistique du marché du travail* de Pôle emploi et de la Dares (*STMT*, encadré 1) et les emplois vacants de l'enquête *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre* (*Acemo*) de la Dares. Nous avons retenu la première source car le nombre d'emplois vacants estimé à partir de l'enquête *Acemo* n'est pas déclinable par métier et est susceptible d'être sous-estimé (FONDEUR, ZANDA, 2009 ; COE, 2013), les répondants pouvant mal interpréter la question posée sur leurs emplois à pourvoir. Le nombre d'offres collectées par Pôle emploi présente l'avantage de résulter d'un acte de dépôt d'une offre par les entreprises plutôt que de déclarations, mais n'est pas non plus exempt de critiques (COE, 2013). Il est certes mesurable au niveau du métier mais peut conduire à surestimer le nombre d'emplois à pourvoir dans la mesure où certaines offres pourvues ou abandonnées peuvent ne pas avoir été signalées par le recruteur. Cette limite est néanmoins beaucoup moins prégnante que par le passé puisque Pôle emploi a mis en place depuis 2013 une procédure de clôture automatique des offres en l'absence de réponse de l'employeur. Surtout, ces offres ne tiennent compte que des emplois vacants qui font l'objet d'une diffusion auprès de Pôle emploi. Pour surmonter cette difficulté, nous avons divisé le nombre d'offres collectées par Pôle emploi et non satisfaites en fin de trimestre par la part des recrutements intermédiés par Pôle emploi, calculée à partir d'*Ofer 2016*⁹ (39 % en moyenne¹⁰), et ainsi obtenu un nombre total d'emplois vacants indépendant du canal utilisé par l'employeur pour rechercher des candidats. Lorsque les effectifs de l'enquête le permettent, cette part est déclinée au niveau Fap 87 ; lorsque les métiers sont plus rares, elle l'est à un niveau plus agrégé (au niveau Fap en 22 postes).

Pour calculer le dénominateur de la tension, nous avons utilisé le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégorie A, B, C¹¹ à la fin du trimestre calculé à partir de la *STMT*. Cette mesure n'inclut pas les recherches d'emploi des personnes en poste et non inscrites à Pôle emploi. Finalement, l'indicateur de tension retenu

9. Une limite potentielle de cette méthode est que l'on applique la part de Pôle emploi dans les recrutements (emplois vacants pourvus) à un stock d'emplois vacants. Néanmoins la part de Pôle emploi dans ce stock étant à notre connaissance indisponible, il n'est pas possible de faire mieux.

10. Pour 7 familles professionnelles sur les 59 analysées, dont les ingénieurs en informatique, les techniciens et agents de maîtrise des industries de process et les professionnels de la communication et de l'information, cette part ne dépasse pas 20 %. À l'opposé, pour 6 familles professionnelles, dont les secrétaires de direction, les agents de gardiennage et de sécurité et les employés de maison, cette part est supérieure ou égale à 60 %.

11. Ces catégories correspondent respectivement aux demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi et sans emploi au cours du mois (A), ayant exercé une activité réduite courte de 78 heures ou moins (B), et ayant exercé une activité réduite longue de plus de 78 heures (C).

dans cette étude (graphique 1) se distingue de celui diffusé par la Dares jusqu'en 2017 (BERGEAT, 2017). Au numérateur et au dénominateur, il porte sur des niveaux en fin de trimestre et non sur des flux, les données utilisées sont annualisées et non trimestrielles. L'indicateur en stock est moins volatil que celui en flux (même si les stocks dépendent bien sûr des flux). Enfin, le champ des emplois vacants considéré est plus large que celui des seules offres collectées par Pôle emploi. Le fait de diviser, pour calculer le numérateur de notre indicateur, le nombre d'offres collectées par Pôle emploi et non satisfaites en fin de trimestre par la part de Pôle emploi dans les embauches (mesurée à partir d'*Ofer*) permet d'éviter la critique usuellement adressée à l'indicateur de tension, à qui il est reproché d'être davantage une mesure de la part de marché de Pôle emploi sur un segment donné du marché du travail que de la tension effective sur ce segment.

Néanmoins, cet indicateur de tension ne suffit pas à rendre compte de l'ensemble de la situation sur le marché du travail et ne permet notamment pas de savoir si un niveau de tension élevé est le fait d'une pénurie de personnes en recherche d'emploi ou d'un nombre trop important de postes à pourvoir. Nous retenons ainsi un deuxième indicateur : le nombre d'emplois vacants par salarié correspondant plus précisément au **nombre d'emplois vacants pour dix salariés**. Le numérateur est le même que celui de la tension mesurée en stock, et le dénominateur est le niveau d'emploi salarié moyen associé à un métier donné, calculé à partir de la moyenne des années 2014 à 2016 de l'enquête *Emploi* de l'Insee pour améliorer la précision des résultats. Si une forte tension (décrite par le premier indicateur) s'accompagne d'un nombre d'emplois vacants par salarié élevé par rapport à la moyenne (deuxième indicateur), cela signifie qu'elle tiendrait plutôt à une concurrence entre recruteurs qu'à une pénurie de candidats. Cette part élevée d'emplois vacants peut résulter d'une croissance de l'activité des entreprises recrutant sur ce métier, mais aussi d'un turn-over important sur des emplois courts ou de mécanismes de fuite des salariés en raison de conditions de travail difficiles.

En complément, nous utilisons un troisième indicateur évalué à partir de la *STMT* : le **taux de sortie du chômage** qui permet de rendre compte de la fluidité du marché du travail du point de vue des demandeurs d'emploi. Un taux élevé signifie qu'une forte part des demandeurs d'emploi inscrits est sortie des listes de Pôle emploi au cours de l'année écoulée. Il ne peut être strictement assimilé à un taux de sortie vers l'emploi, car, en 2015, seules 42 % des sorties de liste correspondent à la reprise d'un emploi d'après l'enquête *Sortants* de la Dares et de Pôle emploi¹² (BAGEIN, POUJOLY, 2017), mais il en donne néanmoins une indication. Plus précisément, ce taux est calculé comme le rapport entre les sorties de liste des demandeurs d'emploi des catégories A, B, C au cours des 12 derniers mois et le nombre de demandeurs d'emploi susceptibles d'en sortir au cours de cette période (c'est-à-dire déjà présents 12 mois auparavant ou entrés au cours des 12 mois considérés).

12. Plus précisément, d'après l'enquête de 2015, 42 % des sortants ont trouvé un emploi, 13 % ont commencé une formation, 18 % sont sortis pour un défaut d'actualisation suivi d'une réinscription dans les trois mois à Pôle emploi et les 27 % restants ont arrêté définitivement ou temporairement leurs recherches d'emploi *via* Pôle emploi, ce qui peut correspondre selon les cas à une sortie ou non de la population active.

Ces trois premiers indicateurs – tension proprement dite, nombre d’emplois vacants par salarié et taux de sortie du chômage – sont annualisés sur la base des quatre trimestres de 2015 afin d’en limiter la volatilité saisonnière. Pour compléter notre analyse, nous avons eu recours à un dernier indicateur plus subjectif que les autres : la **part des recrutements anticipés comme difficiles par les recruteurs**, estimée à partir de l’enquête *Besoins en main-d’œuvre* de Pôle emploi de 2015 (encadré 1). En effet, un marché du travail tendu n’est pas nécessairement synonyme de difficultés de recrutement si l’offre de travail est en adéquation avec la demande de travail et/ou est en mesure de s’ajuster rapidement. Il nous semblait dès lors intéressant de compléter nos indicateurs objectifs de la tension par la perception des employeurs à l’égard du segment de marché sur lequel ils sont amenés à recruter : cette perception est en effet susceptible d’influer sur leur comportement et les moyens qu’ils mettent en œuvre lors de l’embauche. S’ils anticipent un recrutement difficile, ils vont ainsi peut-être envisager d’y consacrer davantage de temps, de solliciter plus activement leurs canaux de recherche de candidats habituels, etc. Les difficultés qu’anticipent les recruteurs sont souvent surestimées par rapport aux difficultés qu’ils rencontrent effectivement, comme le montre l’enquête complémentaire de Pôle emploi, un écart pouvant en partie s’expliquer par le fait que les recruteurs sous-estiment fortement les recrutements qu’ils auront à réaliser (remplacements non anticipables, contrats courts non prévus, etc.) (COE, 2013).

Ces quatre indicateurs nous permettent de définir le contexte du marché du travail associé à chaque métier et de construire notre typologie de métiers en regroupant les métiers dont les contextes sont les plus proches (voir partie suivante). Nous mettons ensuite en regard ces indicateurs de situation sur le marché du travail avec des indicateurs de difficultés de recrutement mentionnées *ex post* par les recruteurs et des indicateurs de leurs efforts d’embauche, tous construits à partir de l’enquête *Ofer* 2016.

Cinq classes de métiers au regard du contexte global de tension

Afin de pouvoir analyser les différents contextes de marché du travail auxquels les employeurs sont confrontés selon le type de métier sur lequel ils recrutent, une typologie a été élaborée à l’aide d’une classification ascendante hiérarchique (encadré 2). Cette typologie permet de regrouper les métiers ayant les contextes les plus proches au vu des indicateurs construits (voir point précédent et graphique 1) et de limiter l’hétérogénéité de l’information à analyser. Cinq classes de métiers sont ainsi identifiées selon ces indicateurs.

La **classe des « métiers détendus faciles »** est marquée par les difficultés de recrutement anticipées par les employeurs les plus basses, un indicateur de tension mesurée en stock¹³ faible et une concurrence entre recruteurs sur les emplois vacants

13. Dans la suite du texte, nous nommerons plus simplement l’indicateur de tension mesurée en stock « indicateur de tension ».

ENCADRÉ 2

La construction de la typologie des métiers

La typologie a été construite en deux étapes. Une analyse des correspondances multiples (ACM) a d'abord permis, à partir des relations entre les différentes variables retenues pour l'analyse, de projeter les données relatives au contexte global de tension des métiers – familles professionnelles (Fap) – dans un espace de dimension plus réduite, structuré autour de différents axes. Les quatre premiers axes de l'ACM, qui résument 53 % de l'information initiale, ont été retenus. Les variables actives de l'ACM sont les quatre indicateurs choisis pour rendre compte de la tension sur le marché du travail :

- la tension mesurée en stock ;
- le nombre d'emplois vacants par salarié (plus précisément pour dix salariés) ;
- le taux de sortie du chômage des demandeurs d'emploi ;
- la part des projets de recrutement anticipés comme difficiles.

Les trois premiers indicateurs sont estimés à partir de la *Statistique du marché du travail* de Pôle emploi et de la Dares (*STMT*, encadré 1) tandis que le dernier est calculé à partir de l'enquête *Besoins en main-d'œuvre* de Pôle emploi.

Afin de limiter l'influence de valeurs extrêmes, ces quatre indicateurs continus, déclinés au niveau Fap 87 et mesurés sur l'année 2015, ont été transformés en variables ordinales comptant soit des terciles de tranches (le taux de sortie du chômage, la part des projets de recrutement anticipés comme difficiles), soit des quintiles (la tension, le nombre d'emplois vacants par salarié), selon leur dispersion initiale (graphique 1).

Dans un second temps, les coordonnées des métiers sur les quatre axes retenus ont été utilisées pour réaliser la classification ascendante hiérarchique (CAH) des métiers. La méthode retenue pour regrouper les individus est la méthode de Ward qui vise à minimiser l'inertie au sein des classes et à maximiser l'inertie entre les classes afin d'obtenir les classes les plus homogènes possibles en pondérant les métiers par leur poids dans l'emploi total. La classification des métiers est construite à partir d'indicateurs mesurés sur le marché du travail dans son ensemble, ce qui permet de ne pas restreindre l'analyse au champ spécifique d'*Ofer* 2016.

Des variables supplémentaires, non mobilisées lors de la construction des classes et détaillées dans le tableau 1A en annexe, ont ensuite été introduites pour mieux décrire les différentes classes de métiers : les caractéristiques des recrutements réalisés (temps de travail associé, catégorie socioprofessionnelle du poste, type de contrat de travail, etc.) et des établissements à l'origine de ces recrutements (taille, secteur d'activité, ancienneté, etc.). Pour disposer de ces variables supplémentaires, nous avons apparié les classes de métiers avec les recrutements de l'enquête *Ofer* 2016 classés par Fap.

– mesurée par le nombre d'emplois vacants pour dix salariés – relativement limitée (tableau 1). Elle représente la plus forte part de l'emploi salarié et des recrutements, soit respectivement 31 % et 38 % d'entre eux.

Cette classe compte majoritairement des postes d'employés, qualifiés – employés administratifs d'entreprises, secrétaires, aides-soignants – ou non – vendeurs, caissiers,

employés de libre-service (graphique 2, p. 61). Les conducteurs de véhicules, les ouvriers qualifiés de la maintenance et non qualifiés du gros œuvre et du second œuvre du bâtiment et des travaux publics représentent près du tiers des recrutements de la classe.

Les établissements qui recrutent sur un poste correspondant à un « métier détendu facile » sont plus souvent positionnés sur les secteurs du commerce et du transport et, dans une moindre mesure, sur celui de la construction (tableau 1A en annexe). Ils appartiennent plus souvent à un groupe ou à une entreprise multi-établissements et sont les moins nombreux à faire appel aux contrats très courts¹⁴, même s'ils recrutent un peu plus souvent en CDD d'un à trois mois que les autres.

La **classe des « métiers très détendus »** se caractérise par l'indicateur de tension le plus faible (0,07). Le faible niveau de cet indicateur de tension est le résultat de la concurrence sur les postes vacants la plus limitée (au numérateur de cet indicateur) et du nombre de demandeurs d'emploi par salarié (plus précisément pour dix salariés dans le tableau 1) le plus conséquent (au dénominateur). Les employeurs peuvent ainsi trouver facilement des candidats sur le métier considéré pour autant que ces derniers aient les compétences demandées et résident sur le même territoire. Le taux de sortie du chômage est d'ailleurs le plus bas dans cette classe, les emplois proposés n'étant pas suffisamment nombreux pour que les demandeurs d'emploi puissent sortir rapidement du chômage. Malgré cette abondance de candidats potentiels, les difficultés de recrutement anticipées par les employeurs sont dans la moyenne. Cette classe, représentant 23 % de l'emploi salarié et 18 % des recrutements, est celle où Pôle emploi intervient le plus souvent dans les embauches.

Les postes sont plutôt non qualifiés, soit des postes d'employés – aides à domicile et aides ménagères, agents de gardiennage et de sécurité, assistantes maternelles –, soit d'ouvriers – dans les industries de process et la manutention, agents d'entretien. Cette classe compte aussi les postes d'ouvriers qualifiés de la manutention et de techniciens des services administratifs, comptables et financiers. Les conditions de travail semblent globalement plus difficiles que celles des autres classes¹⁵ : les personnes exerçant les métiers de cette classe déclarent plus souvent avoir au moins trois contraintes physiques et exécuter des tâches répétitives. Elles sont moins nombreuses à émettre le souhait de transmettre leur métier à leurs enfants.

Les établissements qui recrutent sur les métiers de cette classe appartiennent plus souvent aux secteurs des services aux entreprises et des services non marchands et comptent plus souvent dix salariés ou plus. Plus rarement localisés dans l'aire urbaine de Paris, ces établissements recrutent plus souvent simultanément sur plusieurs postes de même catégorie, à temps partiel et dans une moindre mesure, en contrat d'un à

14. L'enquête *Ofer* 2016 ne porte que sur les recrutements en CDD de plus d'un mois mais les recruteurs sont interrogés sur leur usage global des contrats de moins d'un mois au cours de l'année 2015.

15. Ces conditions de travail sont mesurées au niveau de la Fap à partir de l'enquête *Conditions de travail – risques psychosociaux* 2016 réalisée par la Dares, la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees) et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), voir tableau 1B en annexe.

TABLEAU 1 – Les cinq classes de métiers selon les indicateurs de contexte global de tension

| | Métiers détendus faciles | Métiers très détendus | Métiers concurrentiels | Métiers tendus fluides | Métiers tendus difficiles | Ensemble |
|------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|----------|
| Tension mesurée en stock (1)/(2) | 0,13 | 0,07 | 0,17 | 0,22 | 0,34 | 0,17 |
| Nombre d'emplois vacants pour dix salariés (1) | 0,30 | 0,19 | 0,54 | 0,44 | 0,43 | 0,36 |
| Taux de sortie du chômage | 0,52 | 0,48 | 0,51 | 0,57 | 0,52 | 0,52 |
| Part des projets de recrutement anticipés comme difficiles | 0,28 | 0,35 | 0,35 | 0,41 | 0,51 | 0,36 |
| Nombre de demandeurs d'emploi pour dix salariés (2) | 2,88 | 3,22 | 3,02 | 2,05 | 1,51 | 2,68 |

Note : les métiers sont pondérés par les effectifs salariés.

Lecture : dans la classe des « métiers détendus faciles », seuls 28 % des projets de recrutement sont anticipés comme difficiles par les employeurs contre 36 % pour l'ensemble.

Champ : emploi salarié, hors domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion) ; France métropolitaine.

Sources : Insee, enquêtes *Emploi* 2014, 2015 et 2016 ; Pôle emploi et Dares, *STMT* ; Pôle emploi, enquête *Besoins en main-d'œuvre*.

trois mois. Ils sont d'ailleurs plus nombreux à recourir aux contrats très courts (moins d'un mois).

Caractérisée par la concurrence sur les emplois vacants la plus forte et un indicateur de tension dans la moyenne, la **classe des « métiers concurrentiels »** est également celle où le nombre de demandeurs d'emploi par salarié est le deuxième plus élevé, le niveau moyen de l'indicateur de tension étant dès lors la conséquence d'une concurrence particulièrement intense entre les employeurs sur les emplois vacants. Elle rassemble 19 % de l'emploi salarié et des recrutements.

Les métiers concernés sont plutôt des métiers qualifiés de cadres et de professions intermédiaires : professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants, cadres des services administratifs, comptables et financiers, cadres commerciaux et technico-commerciaux, formateurs. Sont également présents les employés de la comptabilité, les cuisiniers, les ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment ainsi que les ouvriers non qualifiés de la mécanique.

Les établissements de cette classe appartiennent plus souvent aux secteurs des services non marchands et des services aux ménages ainsi qu'à celui de l'hébergement et de la restauration. Un peu plus anciens que les établissements des classes précédentes (ils existent depuis au moins dix ans au moment de l'enquête), ils appartiennent plus rarement à un groupe ou à une entreprise multi-établissements. Ils sont moins nombreux à avoir connu une croissance de leur chiffre d'affaires et/ou de leurs effectifs au cours des trois années précédant l'enquête et à avoir adopté de nouvelles techniques (nouvelles technologies de l'information et de la communication, nouveaux process, fabrication ou conception assistée par ordinateur, etc.). Leurs postes à pourvoir sont d'ailleurs, un peu plus souvent que dans les autres classes, destinés à remplacer des salariés. Ils sont un peu plus fréquemment localisés dans l'aire urbaine de Paris et recrutent davantage sur un seul poste de ce type en même temps.

La **classe des « métiers tendus fluides »** présente un indicateur de tension élevé et une part anticipée de difficultés de recrutement supérieure à la moyenne, même si cette part est un peu inférieure à celle de la classe suivante. Elle se caractérise également par le taux de sortie du chômage le plus élevé, traduisant une certaine fluidité du marché du travail. Les postes vacants en concurrence semblent ainsi permettre aux demandeurs d'emploi d'obtenir plus rapidement un emploi. Un autre indicateur de cette situation est le nombre plus important d'emplois vacants par salarié, traduisant une certaine rotation sur les emplois. Cette classe représente la plus faible part de l'emploi salarié (11 %) et 14 % des recrutements.

Les postes sont très majoritairement des postes de professions intermédiaires – attachés commerciaux et représentants, infirmiers et sages-femmes et professions paramédicales – et d'employés non qualifiés – employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et restauration. Cette classe compte également les coiffeurs et esthéticiens.

Plus de 40 % des établissements qui recrutent sur des métiers de cette classe sont positionnés sur le secteur de l'hébergement et de la restauration et comptent moins de dix salariés. Ils appartiennent également plus rarement à une entreprise multi-établissements que les autres. Plus nombreux à avoir adopté de nouveaux produits ou services au cours des trois années précédant l'enquête, ils recrutent davantage en CDI et/ou pour remplacer un salarié ayant quitté temporairement ou définitivement l'établissement.

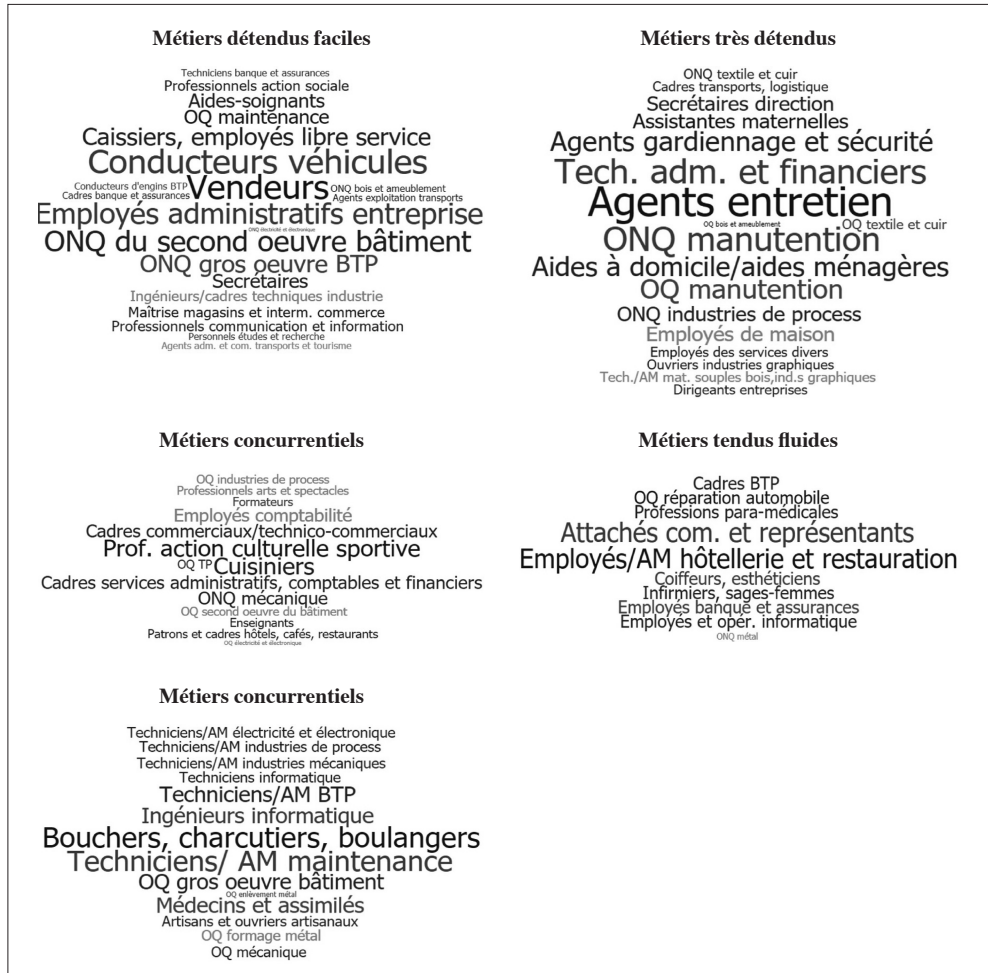
La **classe des « métiers tendus difficiles »** est celle où l'indicateur de tension est le plus élevé. Cette tension reflète davantage une pénurie de candidats mesurée par le nombre de demandeurs d'emploi par salarié – la plus faible des cinq classes – qu'un excès de concurrence sur les postes vacants, même si le nombre d'emplois vacants par salarié reste supérieur à la moyenne. Les employeurs de cette classe sont ceux qui anticipent les difficultés de recrutement les plus importantes. Cette classe concerne 15 % de l'emploi salarié et la plus faible part des recrutements (11 %). Comme celle des « métiers concurrentiels », c'est celle où la part des recrutements passant par Pôle emploi est la plus faible.

Les emplois concernés sont globalement parmi les plus qualifiés avec ceux de la classe des « métiers concurrentiels » : postes de techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et du bâtiment et des travaux publics, d'ingénieurs et techniciens de l'informatique et de médecins et assimilés. Sont également présents les ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment ainsi que les bouchers, charcutiers et boulangers. Les personnes qui exercent ces métiers sont moins nombreuses que les salariés des autres classes à avoir le sentiment qu'elles seront amenées à changer de métier au cours des trois prochaines années, en partie en raison de la forte tension associée à leur métier (tableau 1B en annexe). Elles sont également plus soumises à des contraintes physiques dans l'exercice de leur emploi ainsi qu'à des horaires atypiques.

Les établissements de cette classe interviennent davantage dans les secteurs de l'industrie, de la construction et de l'information et la communication. Ils comptent

Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ?

GRAPHIQUE 2 – Les familles professionnelles des cinq classes de métiers



OQ : ouvriers qualifiés ; ONQ : ouvriers non qualifiés ; AM : agents de maîtrise.

Lecture : la taille des professions est proportionnelle à leur fréquence en termes de recrutements dans la classe de métiers considérée.
Champ : recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 en France métropolitaine à l'exception des domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion).

Source : Dares, enquête *Ofer* 2016.

un peu plus souvent deux cents salariés ou plus. Ayant connu plus fréquemment une hausse de leur chiffre d'affaires au cours des trois années précédant l'enquête que les établissements des autres classes, ils sont plus nombreux à avoir innové sur cette période. Ils recrutent plus souvent que les autres sur des postes nouvellement créés, en CDD long, à temps plein. Ils sont également un peu plus nombreux que ceux des autres classes à recourir à l'intérim.

De la tension sur le métier à la difficulté du recrutement

Cette partie vise à étudier dans quelle mesure le contexte global de tension du métier sur lequel l'établissement recrute se traduit par des difficultés de recrutement *ex post*. Elle permet d'interroger le lien trop souvent fait entre un nombre élevé d'emplois à pourvoir à un instant donné et les difficultés effectivement rencontrées par les employeurs lors de l'embauche. Avant d'interroger ce lien, nous allons présenter nos indicateurs de difficultés *ex post*.

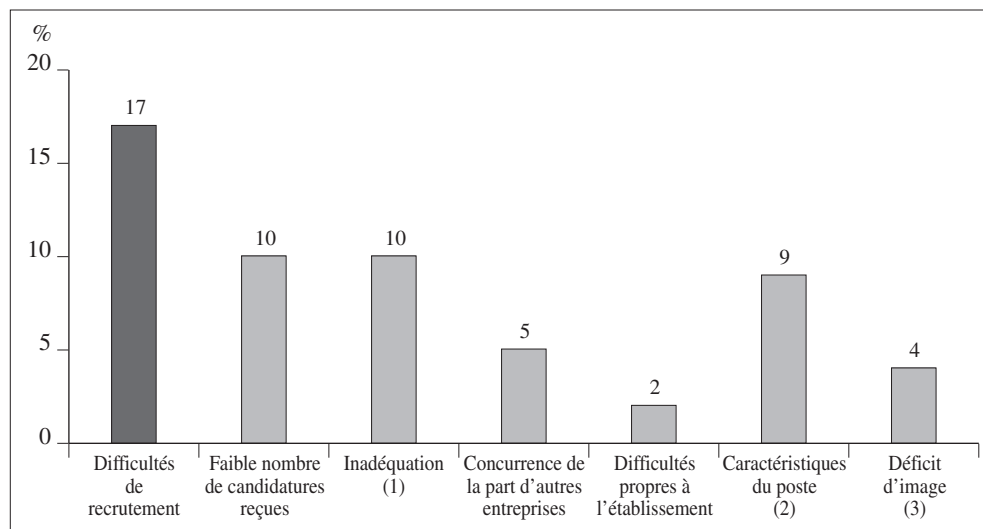
Les indicateurs de difficultés *ex post*

D'après l'enquête *Ofer*, 17 % des recrutements réalisés entre septembre et novembre 2015 sont jugés *a posteriori* particulièrement ou plutôt difficiles par les recruteurs. À titre de comparaison, la part des embauches anticipées comme difficiles dans l'enquête *BMO* est de 32 % pour l'année 2015. Par ailleurs, l'enquête *Ofer* 2016 s'inscrit dans un contexte macroéconomique spécifique : la part des projets de recrutement anticipés comme difficiles par les employeurs dans l'enquête *BMO* atteint son plus bas niveau depuis 2010, le taux de chômage étant, quant à lui, à son point le plus haut (LHOMMEAU, RÉMY, 2019b). Cette part remonte par la suite, en lien avec l'amélioration progressive de la conjoncture sur le marché du travail, le taux de chômage diminuant régulièrement.

Dans l'enquête *Ofer*, les employeurs déclarant avoir rencontré des difficultés de recrutement étaient également interrogés sur la nature de ces dernières¹⁶ (graphique 3). Les trois premières sources de difficultés sont l'insuffisance du nombre de candidatures reçues, le décalage entre le profil des candidats et les exigences des employeurs (en termes de diplôme, spécialité de formation, expérience, compétences techniques, qualités personnelles) et/ou celles des candidats (en matière de rémunération, conditions de travail, etc.) et les caractéristiques du poste (rémunération, difficulté ou pénibilité du travail demandé, temps de travail et/ou horaires, nature ou durée du contrat, technicité très pointue du poste). La concurrence de la part des autres entreprises est mentionnée dans 5 % des recrutements et souvent en même temps que le manque de candidatures devant le déficit d'image de l'entreprise, du secteur d'activité ou du métier et les difficultés propres à l'établissement. Ces dernières recouvrent les situations de budget non garanti, de manque de temps ou de moyens pour recruter, les problèmes de coordination entre les différentes parties prenantes du recrutement, de changement de direction, etc. Cette hiérarchie des difficultés apparaît cohérente avec celle des autres sources disponibles sur cette question (l'enquête *Ofer* 2005 avec un questionnaire et une conjoncture différents, l'enquête *BMO* complémentaire 2015 avec le même podium). Les différentes difficultés sont très souvent mentionnées

16. Ils pouvaient choisir jusqu'à sept types de difficultés : les six items détaillés ici ainsi qu'une modalité « autre », non étudiée dans la suite de l'article car trop réduite (elle concerne moins de 1 % des recrutements).

GRAPHIQUE 3 – Fréquence et nature des difficultés rencontrées par les recruteurs



Notes : (1) Entre le profil des candidats et les attentes des recruteurs en termes d'expérience, de diplôme, de compétences techniques, de qualités personnelles, etc. (2) Rémunération, difficulté ou pénibilité du travail demandé, temps de travail et/ou horaires, nature, durée du contrat, technicité du poste. (3) De l'entreprise, du secteur d'activité ou du métier proposé.

Les employeurs pouvaient déclarer plusieurs difficultés de recrutement.

Lecture : 17 % des recrutements ont été jugés très ou plutôt difficiles par les employeurs. 10 % des recrutements l'ont été en raison du faible nombre de candidatures.

Champ : recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 en France métropolitaine à l'exception des domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion).

Source : Dares, enquête *Ofer* 2016.

simultanément puisque seuls 25 % des recruteurs rencontrant des difficultés n'en citent qu'une seule. La nature des difficultés rencontrées varie fortement selon les familles professionnelles.

Nous utilisons également deux indicateurs complémentaires de la difficulté de recrutement, que l'on peut considérer comme plus objectifs et qui sont également mesurés à partir d'*Ofer* : le temps que l'employeur avait prévu de consacrer au recrutement ainsi que le temps qu'il y a effectivement dédié. En effet, dans une précédente étude (LHOMMEAU, RÉMY, 2019b), nous avons montré que la complexité du recrutement a été en partie anticipée par les recruteurs puisqu'en cas de difficulté avérée, ces derniers envisageaient déjà d'y consacrer un temps plus long.

Quels effets du contexte global de tension sur les difficultés *ex post* ?

Dans quelle mesure le contexte global de tension associé à telle ou telle classe de métier (métiers détendus faciles, très détendus, concurrentiels, tendus fluides ou tendus difficiles) est-il corrélé, toutes choses égales par ailleurs, au fait que l'employeur déclare avoir rencontré des difficultés de recrutement *ex post* ou encore qu'il mentionne

tel ou tel type de difficultés (manque de candidatures, concurrence de la part des autres recruteurs, etc.)? Une modélisation de type probit permet de répondre à cette question¹⁷.

Nos résultats montrent que recruter dans un contexte global de tension élevée n'est pas systématiquement plus difficile que dans un contexte global de tension faible. Certes, le lien entre contexte global de tension élevée et difficulté de recrutement *ex post* se vérifie pour la classe des « métiers tendus difficiles » (tableau 2). Les établissements de cette classe, confrontés à la tension la plus élevée et déclarant la part d'embauches anticipées comme difficiles la plus importante, font plus souvent état de difficultés de recrutement que ceux de la classe des « métiers détendus faciles » à caractéristiques du poste et de l'établissement comparables. Appartenir à la classe des « métiers tendus difficiles » n'est cependant pas associé à un temps prévu pour recruter plus important ou une durée effective plus longue que pour la classe de référence (tableau 3).

De manière plus surprenante, les employeurs de la classe des « métiers très détendus » sont, toutes choses égales par ailleurs, plus nombreux à avoir déclaré des difficultés de recrutement que ceux de la classe des « métiers détendus faciles » (tableau 2). Si les employeurs de la première classe anticipaient un peu plus de difficultés que ceux de la seconde (avec une part de projets de recrutement anticipés comme difficiles de 35 % contre 28 %), ils recrutent pourtant sur un marché du travail très peu tendu¹⁸ (tableau 1). Ces difficultés *ex post* ne semblent pas se traduire par un allongement du processus de recrutement puisque ce dernier a été parmi les plus rapides, et tiennent probablement davantage à l'attractivité du poste à pourvoir. Les recruteurs de cette classe sont en effet plus nombreux à mettre en cause les caractéristiques du poste à pourvoir – en termes de rémunération, de conditions de travail, etc. – comme source de difficultés de recrutement. Les métiers de cette classe sont d'ailleurs associés à des conditions de travail plus difficiles d'après les indicateurs présentés plus haut.

De leur côté, les recruteurs de la classe des « métiers tendus fluides », pourtant confrontés à une tension élevée, ne mentionnent pas davantage de difficultés que les autres et ont même pourvu leurs postes plus rapidement.

Enfin, les employeurs de la classe des « métiers concurrentiels » avaient plus souvent que les autres (à l'exception de ceux de la classe « métiers tendus difficiles ») prévu de consacrer plus d'un mois au recrutement, même s'ils ne diffèrent pas des autres employeurs *ex post* en termes de difficultés ou de durée de l'embauche

17. La modélisation isole l'effet du contexte global de tension sur la probabilité que le recruteur mentionne des difficultés de recrutement *ex post* en contrôlant d'autres facteurs susceptibles d'affecter cette probabilité : les caractéristiques des établissements et celles des emplois sur lesquels ont porté leurs recrutements. Plus précisément, ont été intégrées dans les estimations les caractéristiques suivantes : le secteur d'activité de l'établissement, sa taille, sa catégorie juridique, sa localisation, son ancienneté, son caractère mono ou multi-établissements, son appartenance à un groupe, le caractère unique ou multiple du recrutement, la qualification du poste à pourvoir, le type de contrat, son caractère subventionné ou non et le temps de travail associé.

18. Ils n'avaient d'ailleurs pas prévu de consacrer davantage de temps au recrutement que les autres puisqu'ils sont moins nombreux à déclarer avoir disposé d'une durée supérieure à trente jours pour recruter.

TABLEAU 2 – Difficultés de recrutement selon les cinq classes de métiers (effets marginaux)

| | Difficultés de recrutement | Faible nombre de candidatures reçues | Inadéquation (1) | Concurrence de la part d'autres entreprises | Difficultés propres à l'établissement | Caractéristiques du poste (2) | Déficit d'image (3) |
|----------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Métiers très détendus | 0,04 *** | 0,02 * | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,02 ** | 0,02 *** |
| Métiers concurrentiels | 0,02 | 0,02 ** | 0,00 | 0,02 ** | 0,00 | 0,00 | 0,01 * |
| Métiers tendus fluides | 0,01 | 0,03 ** | -0,01 | 0,01 | 0,00 | -0,01 | 0,02 ** |
| Métiers tendus difficiles | 0,03 * | 0,05 *** | 0,00 | 0,02 *** | -0,01 * | 0,01 | 0,03 *** |
| <i>Métiers détendus faciles (réf.)</i> | | | | | | | |

Notes : (1) Entre le profil des candidats et les attentes des recruteurs en termes d'expérience, de diplôme, de compétences techniques, de qualités personnelles, etc. (2) Rémunération, difficulté ou pénibilité du travail demandé, temps de travail et/ou horaires, nature, durée du contrat, technicité du poste. (3) De l'entreprise, du secteur d'activité ou du métier proposé.

Ne sont ici présentés que les résultats concernant les effets marginaux de l'appartenance à une classe donnée de la typologie. Les modèles estimés sont des probit simples qui comprennent également comme variables de contrôle : le secteur d'activité de l'établissement, sa taille, sa catégorie juridique, sa localisation, son ancienneté, son caractère mono ou multi-établissements, son appartenance à un groupe, le caractère unique ou multiple du recrutement, la qualification du poste, le type de contrat, son caractère subventionné ou non et le temps de travail associé. Les symboles *, ** et *** représentent les seuils de significativité statistique à 10, 5 et 1 %.

Lecture : le fait que l'employeur appartienne à la classe des « métiers très détendus » plutôt qu'à celle des « métiers détendus faciles » augmente de 4 points de % la probabilité qu'il déclare avoir rencontré des difficultés *ex post* pour recruter.

Champ : recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 hors domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion); France métropolitaine.

Source : Dares, enquête *Ofer* 2016.

(tableaux 2 et 3). Ce comportement peut s'expliquer par la forte concurrence mesurée par le nombre d'emplois vacants par salarié à laquelle ils doivent faire face.

Seuls certains types de difficultés rencontrées par les recruteurs sont susceptibles de varier avec le contexte global de tension. C'est le cas des difficultés dues à un nombre insuffisant de candidatures : les établissements des classes des « métiers tendus difficiles » et des « métiers tendus fluides » évoquent plus que ceux des autres classes un manque de candidats, en lien avec l'indicateur de tension élevé auquel ils sont confrontés (tableaux 1 et 2). À l'opposé, les employeurs de la classe des « métiers détendus faciles » font moins souvent mention de cette pénurie de candidatures. Ils ont d'ailleurs examiné un plus grand nombre de candidatures que ceux des autres classes (tableau 3). Ils sont moins nombreux que les autres recruteurs à déplorer le déficit d'image du métier, du secteur d'activité ou de l'établissement (tableau 2).

De leur côté, les établissements des classes des « métiers concurrentiels » et des « métiers tendus difficiles » sont plus nombreux à faire état de la concurrence de la part des autres entreprises du secteur (tableau 2). Même si les premiers ont un indicateur de tension dans la moyenne, le nombre d'emplois vacants par salarié est le plus élevé, traduisant une concurrence sur le métier concerné. Les seconds recrutent sur les marchés où l'indicateur de tension est le plus élevé, cet indicateur de tension élevé étant plutôt attribuable à une pénurie de candidats potentiels qu'à une concurrence entre candidats, concurrence qui, certes est au-dessus de la moyenne mais comparable à celle observée dans la classe des « métiers tendus fluides ».

TABLEAU 3 – Durée prévue et effective du recrutement et nombre de candidatures examinées

| | Plus de 30 jours prévus pour recruter | Durée du recrutement (1) | Nombre de candidatures examinées (2) |
|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|
| Métiers très détendus | - 0,06 *** | - 0,20 *** | - 0,07 * |
| Métiers concurrentiels | 0,03 ** | - 0,01 | - 0,26 *** |
| Métiers tendus fluides | - 0,01 | - 0,13 *** | - 0,17 *** |
| Métiers tendus difficiles | 0,02 | 0,00 | - 0,28 *** |
| <i>Métiers détendus faciles (réf.)</i> | | | |

Notes : (1) Sur le champ des établissements en mesure d'identifier la durée du processus de recrutement. (2) Sur le champ des établissements en mesure de dénombrer le nombre de candidatures examinées.

Ne sont ici présentés que les résultats concernant l'appartenance à une classe donnée de la typologie. Les modèles estimés sont des probit ordonnés pour la durée (répartie en 3 tranches : moins de 8 jours, 8 à 30 jours, plus de 30 jours) et le nombre de candidatures examinées (réparti en 4 tranches : 1, 2 à 4, 5 à 9, 10 et plus), et un probit simple avec calcul d'effets marginaux pour la durée prévue. Ils comprennent également les variables de contrôle citées en note du tableau 2. Les symboles *, ** et *** représentent les seuils de significativité statistique à 10, 5 et 1 %.

Lecture : le fait que l'employeur appartienne à la classe des « métiers très détendus » plutôt qu'à celle des « métiers détendus faciles » diminue de 6 points de % la probabilité qu'il déclare avoir prévu de consacrer plus de 30 jours au recrutement.

Champ : recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 hors domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion) ; France métropolitaine.

Source : Dares, enquête *Ofer* 2016.

A contrario, les établissements de la classe des « métiers tendus difficiles » font moins souvent état de difficultés propres à l'établissement (manque de temps, de moyens pour recruter, etc.)¹⁹, cela pouvant en partie s'expliquer par l'organisation du processus de recrutement dans cette classe détaillée dans la section suivante. Les différentes classes ne diffèrent pas au regard de l'inadéquation entre les profils des candidats et les exigences des recruteurs, cette difficulté semblant davantage relever de la qualification du poste ou du manque d'habitude de recruter de l'établissement (LHOMMEAU, RÉMY, 2019a) que du contexte global de tension prévalant sur le métier considéré.

En conclusion, un contexte global de tension élevée ne s'accompagne pas systématiquement de difficultés de recrutement *ex post* : parmi les recruteurs des deux classes de métiers les plus tendus, seuls ceux de la classe des « métiers tendus difficiles » font état de difficultés. Néanmoins, un tel contexte augmente les chances que les employeurs déclarent manquer de candidatures, souffrir d'un déficit d'image et dans certains cas, pâtir de la concurrence d'autres entreprises.

19. Ces difficultés touchent néanmoins globalement peu les recruteurs : seuls 2 % de l'ensemble des recrutements sont concernés.

De la tension sur le métier aux moyens mis en œuvre

On pourrait s'attendre à ce que les moyens mobilisés par les employeurs pour recruter – les canaux activés pour rechercher des candidats, les méthodes pour les sélectionner, les concessions que sont prêts à faire les employeurs ou encore l'organisation de leur processus de recrutement – soient plus conséquents dans un contexte global de tension élevée. Avant de vérifier si cette intuition est fondée, nous présentons d'abord les principaux indicateurs retenus pour mesurer les efforts de recrutement des employeurs.

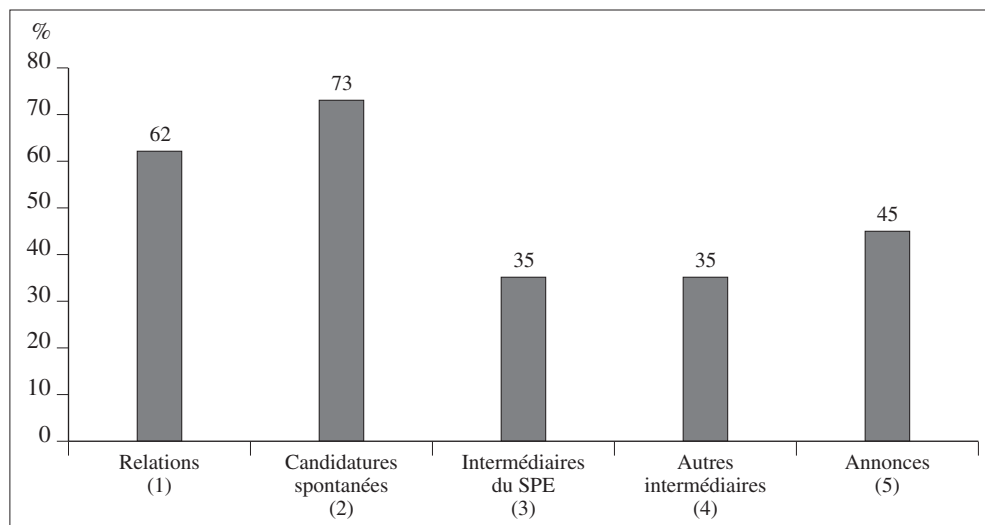
Les indicateurs d'effort de recrutement

On peut approcher les efforts consacrés au recrutement par les employeurs à partir des quatre grandes catégories de méthodes qu'ils peuvent mobiliser pour accroître leur intensité de recrutement (FABERMAN, 2014) : offrir des salaires supérieurs au salaire de marché pour attirer plus de candidats et qu'ils aient plus de chances d'accepter le poste proposé, étendre les recherches de candidats en utilisant leur réseau de relations ou en diffusant largement leurs offres d'emploi, réduire leurs exigences en matière d'embauche, ou encore accroître leur effort de sélection afin de s'assurer que suffisamment de candidats de qualité soient reçus en entretien. L'enquête *Ofer 2016* ne nous permet pas de mesurer précisément la première catégorie de méthodes²⁰ mais nous pouvons construire des indicateurs pour les trois autres.

Pour mesurer l'étendue de la recherche des recruteurs, nous retenons le nombre de canaux de recherche de candidats mobilisés (regroupés en cinq grandes catégories, présentées dans le graphique 4) ainsi que la nature de ces canaux en allant du canal le plus intensif, les relations, au plus extensif, les annonces. Les premières permettent aux recruteurs d'avoir une information de qualité sur un nombre restreint de candidats tandis que les dernières leur offrent la possibilité de toucher un grand nombre de candidats, mais avec une information limitée sur chacun d'entre eux (REES, SHULTZ, 1970 ; DEVARO, 2008). Le graphique 4 indique le taux de recours des recruteurs aux différents canaux. Les recruteurs ont mobilisé en moyenne 2,5 canaux pour mener à bien leurs recherches de candidats (nombre calculé sur les cinq grandes catégories). Les canaux les plus souvent utilisés sont l'examen de candidatures spontanées et les relations, sollicités chacun dans plus de six recrutements sur dix. Cette fréquence peut s'expliquer par le faible coût de l'activation des candidatures spontanées et la réduction d'incertitude sur les candidats grâce aux relations (REES, 1966 ; DEVARO, 2005). La diffusion d'annonces est un peu moins répandue, les parts respectives des intermédiaires publics – Pôle emploi, mission locale ou autre service public de l'emploi

20. Et ce malgré la présence dans l'enquête de deux indicateurs indirects d'un éventuel ajustement des salaires proposés que nous utilisons ponctuellement dans notre analyse. Une question est ainsi posée à l'employeur sur le fait qu'il se soit enquis du niveau de salaire ou des prétentions salariales des candidats. Par ailleurs, lorsqu'il fait état de difficultés de recrutement, nous savons si l'employeur a ajusté les caractéristiques du poste, dont la rémunération.

GRAPHIQUE 4 – Canaux mobilisés par les recruteurs pour rechercher des candidats



Notes : (1) Sont ici regroupés les relations personnelles et professionnelles et le rappel de personnes ayant déjà travaillé pour l'établissement. (2) Est également incluse la consultation de bases de CV internes (candidatures reçues sur un précédent poste ou base de profils constituée par l'établissement) ou de bases de CV externes. (3) Pôle emploi, missions locales et autres intermédiaires du service public de l'emploi. (4) Cette catégorie comprend l'Agence pour l'emploi des cadres (Apec), les organismes professionnels ou groupements d'employeurs, les écoles, universités et centres de formation, les cabinets de recrutement, les agences d'intérim ou agences d'emploi, les opérateurs privés de placement et les autres organismes. (5) La participation à des salons et les autres canaux ont été regroupés avec les annonces.

Lecture : les employeurs mobilisent leurs relations pour 62 % de leurs recrutements.

Champ : recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 en France métropolitaine à l'exception des domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion).

Source : Dares, enquête *Ofer* 2016.

(SPE) – et des « autres intermédiaires » (écoles ou centres de formation, cabinets de recrutement, entreprises d'intérim, etc.) étant proches : un peu plus d'un tiers des embauches. Cette hiérarchie dans l'usage des canaux de recrutement est comparable à celle observée dans des travaux français antérieurs conduits sur les établissements (BESSY, MARCHAL, 2009).

Concernant l'assouplissement des exigences, nous utilisons les questions sur les attentes des recruteurs en matière de diplôme ainsi que sur les arbitrages entre diplôme et expérience et leur propension à embaucher un chômeur. Interrogés sur leurs attentes en matière de diplôme, 35 % des recruteurs déclarent ne pas en avoir. Mais leurs réponses sont très variables selon la Fap considérée : par exemple, 70 % des recruteurs sur un poste d'ouvrier non qualifié de la manutention n'ont aucune attente en la matière tandis que la quasi-totalité de ceux cherchant à pourvoir des emplois d'infirmiers et de sages-femmes en ont. Concernant les arbitrages entre diplôme et expérience, 73 % des recruteurs auraient pu embaucher une personne moins diplômée mais plus expérimentée et, inversement, 41 % étaient prêts à recruter une personne moins expérimentée mais plus diplômée. Enfin, interrogés sur leur propension à embaucher un chômeur à

compétences égales, 24 % des employeurs déclarent qu'ils auraient pu en recruter un, à condition que son épisode de chômage ne soit pas trop long, 62 % quelle que soit cette durée et enfin, 15 % ne l'auraient pas fait. Par ailleurs, 35 % des postes ont été pourvus avec une personne qui était au chômage avant son entrée dans l'établissement.

Du point de vue de l'effort de sélection, nous avons retenu trois indicateurs principaux : le nombre de pièces demandées à l'ensemble ou une partie des candidats, le nombre de méthodes de sélection mobilisées ainsi que la part des candidats reçus en entretien individuel. Les pièces demandées sont les suivantes : un CV, les nom et adresse des candidats, une lettre de motivation, des certificats ou autres documents administratifs, le niveau de salaire ou les prétentions salariales, une copie du diplôme ou une attestation de formation, un dossier de candidature rempli, le permis de conduire, des références ou recommandations, une photo d'identité ou un autre document. Les méthodes de sélection regroupent quant à elles les entretiens individuels, les entretiens téléphoniques, les mises à l'essai, les tests reproduisant des situations de travail, les tests sur les compétences de base, les tests de connaissance ou d'intelligence, les tests de personnalité, les tests de langues étrangères, les épreuves de groupe ou les analyses graphologiques²¹. En moyenne, les recruteurs ont demandé 4,7 éléments aux candidats et ont mis en œuvre 2,1 méthodes de sélection lors de l'embauche. Dans 27 % des recrutements, moins d'un quart des candidats ont été reçus en entretien individuel, dans 33 % des recrutements, entre un quart et trois quarts d'entre eux et, dans 40 % des recrutements, plus de trois quarts d'entre eux. Nous allons maintenant voir dans quelle mesure les efforts des recruteurs – approchés par ces trois catégories de méthodes, à savoir l'étendue de leur recherche de candidats, l'assouplissement de leurs exigences et leur effort de sélection – sont susceptibles de varier ou non selon le contexte du marché du travail dans lequel ils interviennent.

Comment le contexte global de tension affecte-t-il les canaux mobilisés pour rechercher des candidats ?

Un contexte global de tension élevée ne se traduit pas par un plus grand nombre de canaux mobilisés pour rechercher des candidats et dès lors, un effort de recherche plus important de la part de l'employeur. Il se traduit plutôt par le choix de canaux particuliers (tableau 4). Ainsi, pour faire face respectivement à la tension élevée prévalant sur les métiers qu'ils recherchent et à la concurrence des autres employeurs, les recruteurs des classes des « métiers tendus difficiles » et des « métiers concurrentiels » ont davantage sollicité les intermédiaires autres que le SPE, même si le recours à leurs services représente parfois un coût financier important : en effet, en raison de leur spécialisation sur certains segments de marché (BESSY, LARQUIER, 2010 ; SABATIER, 2010), ils permettent d'identifier des candidats difficiles à atteindre par les employeurs. Ce résultat confirme celui de Maxime BERGEAT et Véronique RÉMY (2019), qui

21. Les pièces demandées et les méthodes de sélection sont ici classées par ordre décroissant d'utilisation lors des recrutements (pour davantage de détails, voir BERGEAT, RÉMY, 2017).

TABLEAU 4 – Canaux de recherche de candidats mobilisés selon les cinq classes de métiers

| | Nombre de canaux mobilisés | Relations (1) | Candidatures spontanées (2) | Intermédiaires du SPE (3) | Autres intermédiaires (4) | Annonces (5) |
|---------------------------|----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|
| Métiers très détendus | 0,02 | 0,00 | - 0,02 | 0,05 *** | - 0,01 | - 0,01 |
| Métiers concurrentiels | - 0,03 | 0,05 *** | - 0,04 ** | - 0,02 | 0,03 ** | - 0,06 *** |
| Métiers tendus fluides | 0,05 | - 0,01 | 0,04 ** | 0,01 | 0,02 | 0,00 |
| Métiers tendus difficiles | 0,03 | 0,00 | - 0,01 | 0,00 | 0,04 ** | 0,01 |

Métiers détendus faciles (réf.)

Notes : les différents canaux de recherche mobilisés sont définis en notes du graphique 4.

Ne sont ici présentés que les résultats concernant l'appartenance à une classe donnée de la typologie (effets marginaux sauf pour le nombre de canaux mobilisés). Les modèles estimés sont des probit simples avec calcul d'effets marginaux sauf dans le cas du nombre de canaux mobilisés où il s'agit d'un probit ordonné. Ces modèles comprennent également les variables de contrôle citées en note du tableau 2. Les symboles *, ** et *** représentent les seuils de significativité statistique à 10, 5 et 1 %.

Lecture : le fait d'appartenir à la classe des « métiers très détendus » plutôt qu'à celle des « métiers détendus faciles » augmente de 5 points de % la probabilité d'avoir mobilisé les intermédiaires du SPE lors du recrutement.

Champ : recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 hors domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion); France métropolitaine.

Source : Dares, enquête *Ofer* 2016.

constataient des embauches plus fréquentes *via* les « autres intermédiaires » en cas de tension élevée et/ou de concurrence accrue entre employeurs, même si l'analyse présentée ici porte sur le rôle de ces intermédiaires en tant que canal de recherche de candidats et non de recrutement. En revanche, contrairement à Giovanni RUSSO et ses co-auteurs (2000), nous ne constatons pas de recours accru aux annonces en cas de forte tension sur le marché du travail.

Les employeurs de la classe des « métiers concurrentiels » ont davantage mobilisé leurs relations qui, conformément à la littérature, sont plus à même de les orienter vers des candidats répondant à leurs attentes (REES, 1966 ; MARSDEN, 1988 ; RUSSO *et al.*, 1997 ; DEVARO, 2005). De plus, en cas d'appel aux relations, les différentes étapes de sélection des candidats peuvent être réduites, une présélection ayant été réalisée par les personnes qui recommandent les candidats (MARSDEN, GORMAN, 2001). L'activité de présélection réalisée par les « autres intermédiaires » et par les relations peut d'ailleurs expliquer que les recruteurs de la classe des « métiers concurrentiels » privilégient ces canaux et recourent moins aux annonces ou aux candidatures spontanées, qui, dans les deux cas, nécessitent un tri en interne des candidatures. De leur côté, les établissements de la classe des « métiers très détendus » ont plus souvent utilisé les services du SPE, un mode de recherche de candidats peu coûteux au regard d'autres intermédiaires du marché du travail, mais permettant de toucher un vivier important de candidats. Ce résultat va dans le sens des travaux de M. BERGEAT et V. RÉMY (2019) selon lesquels le recours au SPE pour recruter est plus fréquent lorsque le taux de chômage local est élevé. En effet, la classe des « métiers très détendus » présente le nombre de demandeurs d'emploi par salarié le plus conséquent (tableau 1).

Pour leur part, malgré la tension élevée à laquelle ils sont confrontés, les recruteurs de la classe des « métiers tendus fluides » ont mobilisé un canal peu coûteux à activer, à savoir les candidatures spontanées. Parmi les établissements des trois classes ayant les contextes globaux de tensions les plus élevées (« métiers tendus difficiles », « métiers tendus fluides » et « métiers concurrentiels »), ceux confrontés à des difficultés de recrutement sont plus nombreux à déclarer avoir intensifié leur effort afin de faciliter l'embauche, en sollicitant notamment plus intensément leurs canaux usuels de recherche de candidats. Ce résultat est cohérent avec celui de Giovanni RUSSO et ses co-auteurs (2000) qui mettent en évidence une relation positive entre durée de l'embauche, et difficulté potentielle de cette dernière, et effort de recrutement mesuré par le nombre de canaux activés.

Le processus de sélection des candidatures varie-t-il selon le contexte global de tension ?

D'après les travaux d'A. GAVAZZA et ses co-auteurs (2018), on peut s'attendre à ce que les efforts de recrutement des employeurs, notamment lors de la phase de sélection des candidatures, soient plus importants dans un contexte global de tension élevée, et inversement plus faibles dans un contexte de tension faible. Ce lien s'observe pour le nombre d'éléments demandés aux candidats, qui est le plus faible dans la classe des « métiers détendus faciles » (tableau 5). Concernant la nature des éléments demandés, les établissements des classes des « métiers très détendus » ainsi que des « métiers concurrentiels » ont été plus nombreux que les établissements de la classe des « métiers détendus faciles » à souhaiter disposer de références ou de recommandations, ce souhait pouvant résulter de la nature des canaux de recherche de candidats activés. Les recruteurs de ces deux classes ont en effet plus souvent fait appel aux intermédiaires du marché du travail – SPE pour les premiers et « autres intermédiaires » pour les seconds. Même si ces intermédiaires ont pu effectuer une présélection parmi les candidatures, les recruteurs peuvent avoir besoin d'éléments complémentaires pour vérifier l'adéquation du profil des candidats avec le poste proposé. Les employeurs de la classe des « métiers concurrentiels » ont également plus souvent interrogé les postulants sur leur niveau de salaire ou leurs prétentions salariales que les employeurs des autres classes à l'exception de celle des « métiers tendus difficiles ». Cette demande peut s'expliquer par la forte concurrence à laquelle ils sont confrontés de la part des autres employeurs mais aussi par leur manque d'habitude de recruter – ce sont les moins nombreux à avoir recruté au moins une fois au cours de l'année passée : ils ont peut-être souhaité disposer de cette information afin d'ajuster leur offre d'emploi en conséquence.

En revanche, le lien entre contexte global de tension et effort de recrutement mesuré par le nombre de méthodes de sélection mobilisées est moins net : seuls les recruteurs de la classe des « métiers concurrentiels » se distinguent par le faible nombre de méthodes mobilisées. Les recruteurs se différencient, en revanche, sur la part des

TABLEAU 5 – Pièces demandées et méthodes de sélection selon les cinq classes de métiers

| | Nombre d'éléments demandés | Références ou recommandations | Niveau de salaire ou prétentions salariales | Nombre de méthodes de sélection | Part des candidats reçus en entretien individuel |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|
| Métiers très détendus | 0,10 *** | 0,05 *** | -0,03 * | 0,05 | -0,06 * |
| Métiers concurrentiels | 0,12 *** | 0,03 ** | 0,05 *** | -0,07 * | 0,02 |
| Métiers tendus fluides | 0,09 ** | 0,01 | -0,04 ** | -0,04 | 0,12 ** |
| Métiers tendus difficiles | 0,13 *** | 0,02 | 0,03 | 0,00 | 0,15 *** |

Métiers détendus faciles (réf.)

Notes : les méthodes de sélection ont pu être mobilisées pour certains ou l'ensemble des candidats. Les éléments ont pu être demandés à certains ou à l'ensemble des candidats.

Ne sont ici présentés que les résultats concernant l'appartenance à une classe donnée de la typologie. Les modèles estimés sont des probit ordonnés pour le nombre d'éléments demandés (répartis en 3 tranches : 3 pièces ou moins, 4 à 5 pièces, 6 pièces ou plus), le nombre de méthodes de sélection (réparties en 4 tranches : aucune, 1, 2, 3 ou plus) et la part des candidats reçus en entretien individuel (répartie en 3 tranches : 25 % ou moins, entre 25 % et 75 %, plus de 75 %), et des probit simples avec calcul d'effets marginaux pour les autres variables. Ils comprennent également les variables de contrôle citées en note du tableau 2. Les symboles *, ** et *** représentent les seuils de significativité statistique à 10, 5 et 1 %.

Lecture : le fait d'appartenir à la classe des « métiers très détendus » plutôt qu'à celle des « métiers détendus faciles » augmente de 5 points de % la probabilité d'avoir demandé des références ou des recommandations à certains ou à l'ensemble des candidats.

Champ : recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 hors domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion); France métropolitaine.

Source : Dares, enquête *Ofer* 2016.

candidats reçus en entretien individuel : cette part est plus importante dans les deux classes de métiers les plus tendus (« métiers tendus difficiles » et « métiers tendus fluides »)²² alors qu'elle est plus faible dans celle des « métiers très détendus » que dans celle des « métiers détendus faciles » (tableau 5). Les recruteurs de la classe des « métiers très détendus » semblent privilégier différents types de tests – vérification des compétences de base (lire, écrire, compter), tests de connaissances et d'intelligence, de personnalité, reproduisant des situations de travail – pour évaluer les candidats.

Les recruteurs des trois classes de métiers les plus tendus sont également moins équipés pour recruter (tableau 6) : ils sont moins nombreux à disposer d'un service des ressources humaines (RH) que ceux de la classe des « métiers détendus faciles ». Par ailleurs, les établissements des classes « métiers tendus difficiles » et « métiers concurrentiels » sont moins nombreux que les établissements des autres classes de métiers à disposer d'un cadre formalisé, puisque la procédure de recrutement y est moins souvent définie selon la catégorie du poste à pourvoir. Dans la classe des « métiers tendus fluides », l'absence d'un service RH s'accompagne d'une implication plus fréquente du directeur de l'établissement dans la procédure de recrutement, contrairement à la classe des « métiers très détendus » dans laquelle cette implication est plus rare. Ces deux classes sont celles où le recrutement est le plus souvent le fait d'une seule personne. Le coût interne du recrutement – mesuré par le temps consacré à l'embauche par le personnel en charge du recrutement – y est également le plus limité ; le fait qu'il

22. Les recruteurs de ces deux classes ont également été moins nombreux à éliminer des candidats sans contact direct.

TABLEAU 6 – Organisation du recrutement selon les cinq classes de métiers

| | Présence d'un service RH | Nombre de personnes impliquées dans le recrutement (réf : deux) | | Implication du chef d'établissement | Coût interne du recrutement |
|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------|--------------------------------|
| | | Plus de deux | Une seule | | |
| Métiers très détendus | - 0,01 | - 0,09 | 0,15 * | - 0,05 *** | - 0,09 *** |
| Métiers concurrentiels | - 0,02 * | 0,17 * | 0,09 | 0,02 | - 0,06 |
| Métiers tendus fluides | - 0,04 *** | - 0,12 | 0,28 *** | 0,05 *** | - 0,10 ** |
| Métiers tendus difficiles | - 0,03 ** | - 0,06 | 0,04 | 0,02 | - 0,06 |

Métiers détendus faciles (réf.)

Notes : ne sont ici présentés que les résultats concernant l'appartenance à une classe donnée de la typologie. Les modèles estimés sont des probit simples avec calcul d'effets marginaux sauf dans le cas du nombre de personnes impliquées où il s'agit d'un probit multinomial avec 2 personnes impliquées dans le recrutement comme référence et du coût interne pour lequel il s'agit d'un probit ordonné (moins d'1 jour, 1 à 2 jours, 3 jours à 1 semaine, plus d'1 semaine). Ces modèles comprennent également les variables de contrôle citées en note du tableau 2. Les symboles *, ** et *** représentent les seuils de significativité statistique à 10, 5 et 1 %.

Lecture : le fait d'appartenir à la classe des « métiers tendus fluides » plutôt qu'à celle des « métiers détendus faciles » diminue de 4 points de % la probabilité que l'établissement dispose d'un service des ressources humaines.

Champ : recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre hors domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion) ; France métropolitaine.

Source : Dares, enquête *Ofer* 2016.

n'y ait qu'une seule personne impliquée n'y est probablement pas étranger mais n'est pas le seul élément explicatif. Les employeurs de ces deux classes ont également plus souvent demandé aux candidats de remplir un dossier de candidature, ce qui a pu contribuer à faciliter le tri des candidatures.

Quelles concessions les recruteurs sont-ils prêts à faire selon le contexte dans lequel ils recrutent ? On pourrait s'attendre à ce que les recruteurs intervenant dans un contexte global de tension élevée soient disposés, *ex ante*, à davantage de concessions que les autres. Or nos résultats ne vont pas dans ce sens. Ainsi, bien qu'ils interviennent dans un contexte global de tension faible, les employeurs de la classe des « métiers très détendus » sont les plus disposés à faire des concessions sur les caractéristiques de la personne recrutée. En effet, ils ont moins d'attentes sur le niveau de diplôme que ceux de la classe des « métiers détendus faciles »²³ et sont davantage disposés à arbitrer entre diplôme et expérience que ceux des autres classes²⁴ (tableau 7). *Ex post*, en cas de difficultés, ils ont d'ailleurs davantage de chances d'avoir modifié les caractéristiques du poste à pourvoir que les employeurs des autres classes de métiers, à l'exception de celle des « métiers tendus difficiles », même s'ils n'ont pas pour autant réduit leurs exigences vis-à-vis des candidats. Ils sont également plus nombreux à avoir recruté un chômeur, cela pouvant en partie s'expliquer par le fait qu'ils aient privilégié le SPE lors de leur recherche de candidats. Les recruteurs de la classe des

23. De plus, parmi ceux ayant une attente vis-à-vis du diplôme, les recruteurs de cette classe sont plus nombreux à avoir recruté une personne ayant un niveau inférieur à celui attendu.

24. Plus précisément, ils sont plus nombreux à déclarer qu'ils auraient pu embaucher quelqu'un de moins diplômé mais de plus expérimenté ou, inversement, qu'ils auraient pu embaucher quelqu'un de moins expérimenté mais de plus diplômé.

TABLEAU 7 – Attentes et arbitrages potentiels des recruteurs selon les cinq classes de métiers

| | Aucune attente en matière de diplôme | Arbitrage diplôme-expérience (1) | Arbitrage expérience-diplôme (2) | Embauche possible d'un chômeur à compétences égales (3) | |
|---------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------|
| | | | | À condition que son épisode de chômage ne soit pas trop long | Non |
| Métiers très détendus | 0,11 *** | 0,08 *** | 0,03 * | -0,06 | -0,14 |
| Métiers concurrentiels | -0,01 | 0,02 | -0,01 | 0,11 | -0,05 |
| Métiers tendus fluides | 0,03 * | -0,07 *** | 0,01 | 0,27 *** | 0,07 |
| Métiers tendus difficiles | -0,03 * | -0,02 | -0,02 | 0,30 *** | 0,12 |

Métiers détendus faciles (réf.)

Notes : plus précisément, pour (1), la question était « Auriez-vous pu embaucher quelqu'un qui soit moins diplômé mais plus expérimenté ? » et pour (2), « Auriez-vous pu embaucher quelqu'un qui soit moins expérimenté mais plus diplômé ? ». Pour (3), la question était, sur le champ des employeurs n'ayant pas recruté un chômeur, « À compétences égales, auriez-vous embauché un chômeur ? » et la situation de référence est « Oui, quelle que soit la durée de son épisode de chômage ».

Ne sont ici présentés que les résultats concernant l'appartenance à une classe donnée de la typologie. Les modèles estimés sont des probit simples avec calcul d'effets marginaux sauf dans le cas de l'embauche d'un chômeur où il s'agit d'un probit multinomial avec l'embauche d'un chômeur quelle que soit la durée de son épisode de chômage comme référence. Ces modèles comprennent également les variables de contrôle citées en note du tableau 2. Les symboles *, ** et *** représentent les seuils de significativité statistique à 10, 5 et 1 %.

Lecture : le fait d'appartenir à la classe des « métiers très détendus » plutôt qu'à celle des « métiers détendus faciles » augmente de 11 points de % la probabilité de déclarer n'avoir aucune attente en matière de diplôme.

Champ : recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 hors domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion) ; France métropolitaine.

Source : Dares, enquête *Ofer* 2016.

« métiers tendus fluides » avaient également moins d'attentes par rapport au diplôme, mais n'étaient en revanche pas plus souvent disposés que les recruteurs des autres classes de métiers à réduire le niveau de ce dernier en contrepartie d'une expérience supplémentaire du candidat²⁵. De leur côté, les employeurs de la classe des « métiers tendus difficiles » avaient davantage d'attentes en matière de diplôme. Comme ceux de la classe des « métiers tendus fluides », les recruteurs de cette classe n'ayant pas embauché un chômeur se déclarent plus souvent prêts à en recruter un, mais à condition que sa durée de chômage n'ait pas été trop longue. Les employeurs de cette classe sont également moins nombreux à avoir effectivement recruté un chômeur tout comme ceux de la classe des « métiers concurrentiels ». Les recruteurs confrontés aux contextes globaux de tension les plus difficiles ne semblent ainsi pas davantage disposés à faire des concessions sur les compétences ou la situation antérieure de la personne recrutée. Néanmoins, lorsqu'ils déclarent avoir été confrontés à des difficultés, les employeurs de la classe des « métiers tendus difficiles » sont plus nombreux à mentionner avoir modifié les caractéristiques de leur poste pour faciliter le recrutement.

Au moment de dresser le bilan du recrutement réalisé, ce sont les recruteurs de la classe des « métiers tendus concurrentiels » qui sont les plus satisfaits de la personne

25. Cela peut s'expliquer par le fait que les métiers concernés, majoritairement dans les secteurs du commerce et de l'hébergement et restauration, nécessitent davantage des compétences relationnelles – qualités personnelles – que des compétences techniques qui s'acquièrent par diplôme ou expérience professionnelle.

embauchée : ils déclarent plus souvent que les autres qu'ils recruteraient la même personne si l'embauche était à refaire et que le recrutement a répondu à leurs principaux critères de sélection. L'absence plus fréquente d'un service RH et leur manque d'habitude de recruter ne semblent pas leur avoir compliqué la tâche. *A contrario*, les recruteurs de la classe des « métiers tendus fluides » font plus souvent état d'une rupture prématurée de la relation d'emploi, que cette dernière soit de leur fait ou de celui de la personne embauchée. Le déficit de candidatures a peut-être eu pour effet de réduire leurs exigences à l'égard des candidats, mais également la pérennité de la relation d'emploi ainsi nouée.

Enfin, les efforts de recrutement des employeurs ont-ils permis de limiter leurs difficultés d'embauche au regard du contexte global de tension auquel ils sont confrontés ? D'après nos résultats, cela semble partiellement être le cas. Ainsi, nombreux à anticiper des difficultés de recrutement et confrontés à un indicateur de tension élevé, les recruteurs de la classe des « métiers tendus fluides » n'en déclarent pas davantage que les autres *ex post*. Leur processus de recrutement s'est avéré moins long que dans les autres classes, à l'exception de celle des « métiers très détendus », probablement en raison de leur mobilisation plus fréquente des candidatures spontanées, un canal rapide et peu coûteux à activer, et de l'implication d'une seule personne dans le recrutement. Leur investissement dans le recrutement a toutefois été conséquent puisqu'ils ont demandé un nombre plus élevé de pièces aux candidats, en ont reçu une plus grande part en entretien individuel et le chef d'établissement a plus souvent participé à l'embauche que ce que l'on observe dans la classe des « métiers détendus faciles ».



Pour étudier les liens entre le contexte du marché du travail, les difficultés de recrutement et les efforts de recrutement des employeurs, nous avons construit une typologie des métiers selon le contexte global de tension évalué par quatre indicateurs : la tension proprement dite, le nombre d'emplois vacants par salarié, le taux de sortie du chômage et les difficultés anticipées de recrutement. Cet indicateur original de contexte global de tension permet d'enrichir l'analyse par rapport à l'indicateur de tension du marché du travail retenu traditionnellement. Parmi les cinq classes de métiers ainsi identifiées, deux classes, représentant environ un quart des recrutements, associent les niveaux de tension et de difficultés anticipées les plus élevés : celles des « métiers tendus difficiles » et des « métiers tendus fluides », la seconde étant caractérisée par un taux de sortie du chômage plus conséquent. Une troisième classe se situe dans une position intermédiaire caractérisée par une forte concurrence sur les postes vacants et un niveau de tension et de difficulté dans la moyenne : celle des « métiers concurrentiels » (concernant près de 20 % des embauches).

Le premier résultat de notre analyse peut être résumé comme suit : embaucher dans un contexte global de tension élevée n'est pas systématiquement synonyme de difficultés de recrutement *ex post*. Des deux classes couplant tension et difficultés de

recrutement *ex ante*, seule celle des « métiers tendus difficiles » se caractérise par un niveau plus élevé de difficultés *ex post* que celle des « métiers détendus faciles », mise en référence. Cela n'est pas si surprenant car d'autres facteurs que la situation sur le marché du travail peuvent compliquer le processus d'embauche. La corrélation positive entre contexte global de tension élevée et difficultés de recrutement se vérifie pour certaines catégories de difficultés : recruter sur un métier en tension se traduit bien par une pénurie accrue de candidatures, un déficit d'image de l'entreprise, du secteur d'activité ou du métier proposé plus marqué et, dans certains cas, une plus forte concurrence de la part des autres employeurs.

Le deuxième résultat est que la relation positive attendue au vu de la littérature (GAVAZZA *et al.*, 2018) entre tension sur le marché du travail et effort de recrutement ne se concrétise pas pour toutes les dimensions de cet effort. En particulier, un contexte global de tension élevée ne se traduit pas par l'activation d'un plus grand nombre de canaux de recherche de candidats. En revanche, les recruteurs choisissent des canaux spécifiques – un constat déjà réalisé par les travaux économiques sur les canaux – selon le contexte global de tension sur lequel ils sont amenés à embaucher : ils privilégient ainsi les intermédiaires autres que le SPE et leurs relations lorsqu'ils doivent faire face à une forte concurrence sur leurs postes vacants ; ils font davantage appel aux candidatures spontanées lorsque le marché du travail est tendu mais plus fluide. *In fine*, en cas de difficultés, les employeurs recrutant sur un métier en tension déclarent plus souvent avoir intensifié leur effort de recrutement.

Le constat est également mitigé concernant la phase de sélection des candidatures. D'un côté, le recrutement sur un marché du travail tendu s'accompagne de davantage d'efforts mesurés par le nombre de pièces demandées (références, copies de diplôme, CV, lettre de motivation, etc.) et la part des candidats reçus en entretien individuel. D'un autre côté, les employeurs intervenant dans des *contextes globaux de tension* difficiles ne se distinguent pas par la mobilisation de méthodes de sélection en plus grand nombre ou par une plus grande propension à faire des concessions sur les compétences ou le parcours de la personne recrutée. Par ailleurs, l'équipement et la compétence de ces recruteurs pour embaucher semblent également moindres : ils disposent moins souvent d'un service de RH et, pour certains, ont moins l'habitude de recruter. Marc-Antoine ESTRADE (2013) avait d'ailleurs mis en évidence un risque d'échec de recrutement accru dans les établissements n'ayant pas l'habitude de recruter.

Cet article nous a permis de mettre en regard tension sur le marché du travail, difficultés *ex post* et efforts de recrutement au niveau du métier ; elle présente néanmoins un certain nombre de limites. L'année 2015 est une année particulière au regard des difficultés de recrutement puisqu'elle correspond au niveau le plus bas observé au cours des dix dernières années. De plus, notre mesure des indicateurs de « tension » est réalisée au niveau national et ne permet ainsi pas de caractériser le contexte local du marché du travail. Or ce dernier peut jouer un rôle non négligeable pour certaines catégories de métiers.

BIBLIOGRAPHIE

- BAGEIN G., POUJOULY C. (2017), « Les sortants des listes de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi, en septembre 2016 », *Dares indicateurs*, n° 026.
- BAILLY F., LÉNÉ A. (2015), « Post-face : retour sur le concept de compétences non académiques », *Formation emploi*, n° 130, pp. 69-78.
- BERGEAT M. (2017), « Les tensions sur le marché du travail au 2^e trimestre 2017 », *Dares indicateurs*, n° 056.
- BERGEAT M., RÉMY V. (2017), « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? », *Dares analyses*, n° 064.
- BERGEAT M., RÉMY V. (2019), « Les canaux de recrutement ont-ils un effet sur la qualité et le coût des appariements sur le marché du travail français ? », *Revue économique*, vol. 70, n° 5, p. 717-749.
- BESSY C., LARQUIER G. DE (2010), « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, vol. 25, n° 2, p. 227-270.
- BESSY C., MARCHAL E. (2007), « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *Document de travail*, n° 89, Centre d'études de l'emploi.
- BLACHE G., BUCHNER D. (2015), « Les employeurs entrevoient une amélioration de leurs perspectives d'embauche pour 2015 et de moindres difficultés à recruter », *Éclairages et Synthèses*, n° 11, Pôle emploi.
- BLACHE G., GAUMONT S., ZANDA J.-L. (2016), « Les offres d'emplois difficiles à satisfaire : les difficultés sont d'origines multiples et se concentrent sur certains secteurs », *Éclairages et Synthèses*, n° 21, Pôle emploi.
- CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI (COE) (2013), *Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement*, septembre.
- DAVIS S. J., FABERMAN R. J., HALTIWANGER J. C. (2013), "The Establishment-Level Behavior of Vacancies and Hiring", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, n° 2, pp. 581-622.
- DEVARO J. (2005), "Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires", *Economic Inquiry*, vol. 43, n° 2, pp. 263-282.
- DEVARO J. (2008), "The Labor Market Effects of Employer Recruitment Choice", *European Economic Review*, vol. 52, n° 2, pp. 283-314.
- ESTRADE M.-A. (2013), « Les emplois non pourvus : mythes et réalités », *Regards croisés sur l'économie*, n° 1, pp. 151-167.
- FABERMAN R. J. (2014), "Recruiting Intensity", *IZA World of Labor* [en ligne]. <https://doi.org/10.15185/izawol.21>
- FONDEUR Y. (2013), « Services de conseil en informatique : recruter pour placer », *La Revue de l'Ires*, n° 76, pp. 99-125.
- FONDEUR Y., ZANDA J.-L. (2009), « Les emplois "vacants" », *Connaissance de l'emploi*, n° 64, Centre d'études de l'emploi.

- FORTÉ M., MONCHATRE S. (2013), « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? », *La Revue de l'Ires*, n° 76, pp. 127-150.
- GAVAZZA A., MONGEY S., VIOLANTE G. L. (2018), "Aggregate Recruiting Intensity", *American Economic Review*, vol. 108, n° 8, pp. 2088-2127.
- GORTER C., NIJKAMP P., RIETVELD P. (1996), "Employers' Recruitment Behaviour and Vacancy Duration: An Empirical Analysis for the Dutch Labour Market", *Applied Economics*, vol. 28, n° 11, pp. 1463-1474.
- HERZ B., VAN RENS T. (2018), "Accounting for Mismatch Unemployment", Londres, Centre for Economic Policy Research.
- INSEE (2017), « Que nous disent les entreprises sur les barrières à l'embauche ? », *Note de conjoncture*, juin, pp. 74-78.
- JAUDEAU C., JOUSSELIN E., ROUX S., VERDUGO G. (2015), « Les entreprises dans la crise : premiers résultats d'une enquête européenne », *Bulletin de la Banque de France*, n° 201, pp. 33-40.
- LHOMMEAU B., RÉMY V. (2019a), « Comment les employeurs surmontent-ils leurs difficultés de recrutement ? », *Dares analyses*, n° 032.
- LHOMMEAU B., RÉMY V. (2019b), « Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille. 17 % des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs », *Dares analyses*, n° 031.
- MARSDEN P. V. (1988), "Homogeneity in Confiding Relations", *Social Networks*, vol. 10, n° 1, pp. 57-76.
- MARSDEN P. V., GORMAN E. H. (2001), "Social Networks, Job Changes and Recruitment", in Berg I., Kalleberg A. (eds), *Sourcebook of Labor Markets: Evolving Structures and Processes*, New York, Springer, pp. 467-502.
- NIANG M., VROYLANDT T. (2020), « Les tensions sur le marché du travail en 2019 », *Dares résultats*, n° 032.
- PISSARIDES C. A. (2000), *Equilibrium Unemployment Theory*, Cambridge (Mass.), MIT Press.
- REES A. (1966), "Information Networks in Labor Markets", *American Economic Review*, vol. 56, n° 1/2, pp. 559-566.
- REES A., SHULTZ G. P. (1970), *Workers and Wages in an Urban Labor Market*, Chicago, University of Chicago Press.
- RIEUCAU G., SALOGNON M. (2013), « Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ? », *La Revue de l'Ires*, n° 76, pp. 45-69.
- ROPER S. (1988), "Recruitment Methods and Vacancy Duration", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 35, n° 1, pp. 51-64.
- RUSSO G., GORTER C., NIJKAMP P., RIETVELD P. (1997), "Employers' Recruitment Behaviour: An Empirical Analysis of the Role of Personnel Management Attitudes", *Labour*, vol. 11, n° 3, pp. 599-623.
- RUSSO G., RIETVELD P., NIJKAMP P., GORTER C. (2000), "Recruitment Channel Use and Applicant Arrival: An Empirical Analysis", *Empirical Economics*, vol. 25, n° 4, pp. 673-697.

SABATIER M. (2010), "Filling Vacancies: Identifying the Most Efficient Recruitment Channel", *Economics Bulletin*, vol. 30, n° 4, pp. 3355-3368.

ŞAHİN A., SONG J., TOPA G., VIOLANTE G. L. (2014), "Mismatch Unemployment", *American Economic Review*, vol. 104, n° 11, pp. 3529-3564.

ANNEXE

TABLEAU 1A – Caractéristiques des établissements et des postes selon les cinq classes de métiers

En %

| | Métiers détendus faciles | Métiers très détendus | Métiers concur- rentiels | Métiers tendus fluides | Métiers tendus difficiles | Ensemble |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------|
| Caractéristiques de l'établissement | | | | | | |
| Secteur d'activité | | | | | | |
| Industrie | 11 | 10 | 8 | 4 | 29 | 11 |
| Construction | 12 | 2 | 8 | 2 | 17 | 9 |
| Commerce | 28 | 12 | 11 | 17 | 12 | 19 |
| Transports | 10 | 5 | 1 | 0 | 2 | 5 |
| Hébergement et restauration | 3 | 4 | 19 | 41 | 1 | 11 |
| Information et communication | 3 | 1 | 4 | 1 | 13 | 4 |
| Services financiers et immobiliers | 4 | 3 | 3 | 7 | 0 | 4 |
| Services aux entreprises | 14 | 28 | 10 | 7 | 17 | 15 |
| Services non marchands | 11 | 28 | 24 | 10 | 7 | 16 |
| Services aux ménages | 3 | 7 | 12 | 9 | 2 | 6 |
| Taille | | | | | | |
| Moins de 10 salariés | 33 | 22 | 38 | 42 | 36 | 33 |
| De 10 à 49 salariés | 32 | 36 | 34 | 34 | 24 | 32 |
| De 50 à 199 salariés | 18 | 23 | 15 | 17 | 18 | 18 |
| 200 salariés ou plus | 17 | 18 | 14 | 8 | 23 | 16 |
| Appartient à un groupe | 45 | 37 | 34 | 39 | 39 | 40 |
| Fait partie d'une entreprise multi-établissements | 49 | 46 | 39 | 38 | 42 | 44 |
| Ancienneté de l'établissement | | | | | | |
| Inférieure à 5 ans | 37 | 35 | 34 | 40 | 37 | 37 |
| De 5 à 10 ans | 22 | 23 | 19 | 18 | 22 | 21 |
| Supérieure à 10 ans | 41 | 42 | 47 | 42 | 41 | 42 |
| Situé dans une commune appartenant à l'aire urbaine de Paris | 32 | 28 | 34 | 31 | 31 | 32 |
| Recours à l'intérim en 2015 | 13 | 11 | 11 | 7 | 20 | 12 |
| Recours aux contrats courts en 2015 | 3 | 34 | 25 | 22 | 17 | 27 |
| Introduction au cours des trois dernières années (1) | | | | | | |
| de nouveaux produits ou services | 52 | 38 | 45 | 56 | 55 | 49 |
| de nouvelles techniques | 37 | 37 | 34 | 38 | 45 | 38 |
| d'une nouvelle organisation du travail | 39 | 39 | 33 | 40 | 39 | 38 |
| Plusieurs recrutements sur le même type de poste | 32 | 35 | 28 | 32 | 28 | 32 |

Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ?

| | Métiers détendus faciles | Métiers très détendus | Métiers concur- rentiels | Métiers tendus fluides | Métiers tendus difficiles | Ensemble |
|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------|
| Caractéristiques du poste | | | | | | |
| Création de poste | 52 | 52 | 47 | 35 | 62 | 50 |
| Type de contrat | | | | | | |
| CDD court (de 1 à 3 mois) | 17 | 19 | 11 | 12 | 10 | 15 |
| CDI | 44 | 48 | 49 | 60 | 46 | 48 |
| CDD long (3 mois ou plus) | 39 | 33 | 40 | 28 | 44 | 37 |
| Contrat à temps partiel | 28 | 47 | 36 | 33 | 11 | 32 |
| Contrat assorti d'une aide financière | 17 | 19 | 14 | 15 | 22 | 17 |
| Catégorie socioprofessionnelle | | | | | | |
| Cadre | 7 | 1 | 26 | 2 | 22 | 11 |
| Profession intermédiaire | 9 | 19 | 32 | 38 | 40 | 23 |
| Employé non qualifié | 29 | 38 | 11 | 40 | 0 | 26 |
| Employé qualifié | 23 | 0 | 7 | 16 | 0 | 12 |
| Ouvrier non qualifié | 14 | 35 | 7 | 1 | 9 | 14 |
| Ouvrier qualifié | 17 | 7 | 18 | 3 | 28 | 15 |

Note : (1) Sur le champ de ceux ayant au moins trois ans d'ancienneté.

Lecture : 10 % des recrutements des établissements de la classe des « métiers très détendus » ont eu lieu dans le secteur de l'industrie.

Champ : recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 hors domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion) ; France métropolitaine.

Source : Dares, enquête *Ofer* 2016.

TABLEAU 1B – Indicateurs complémentaires de conditions de travail selon les cinq classes de métiers

| | Métiers détendus faciles | Métiers très détendus | Métiers concur- rentiels | Métiers tendus fluides | Métiers tendus difficiles | Ensemble |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------|
| Part de salariés | | | | | | |
| ayant le sentiment de devoir changer de métier dans les 3 prochaines années | 35 | 33 | 33 | 29 | 26 | 32 |
| rencontrant au moins 3 contraintes physiques (1) | 30 | 41 | 29 | 33 | 42 | 35 |
| effectuant des tâches répétitives | 46 | 58 | 33 | 42 | 36 | 44 |
| travaillant régulièrement avec des horaires atypiques | 44 | 39 | 45 | 37 | 50 | 43 |
| souhaitant transmettre leur métier à leurs enfants | 36 | 23 | 39 | 37 | 40 | 35 |

Notes : les métiers sont pondérés par les effectifs salariés.

(1) L'emploi doit comporter au moins trois contraintes parmi les cinq suivantes : porter ou déplacer des charges lourdes, rester longtemps debout, rester longtemps dans une autre posture pénible ou fatigante à la longue, effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents, subir des secousses ou vibrations.

Lecture : la part des salariés ayant le sentiment de devoir changer de métier dans les trois prochaines années est de 33 % dans la classe des « métiers très détendus ».

Champ : emploi salarié, hors domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion) ; France métropolitaine.

Sources : Insee, enquêtes *Emploi* 2014, 2015 et 2016 ; Pôle emploi et Dares, *STMT* ; Pôle emploi, enquête *Besoins en main-d'œuvre* ; Dares-Drees-DGAFP, enquête *Conditions de travail – risques psychosociaux* 2016.

Naissance et unité du patronat associatif du secteur de l'animation*

*Simon Cottin-Marx***

Dans cette contribution à la sociologie du monde associatif et du patronat, nous nous intéressons à la fondation du syndicat patronal de la branche « associative » de l'animation socioculturelle. Pour la comprendre, le texte revient sur la genèse du secteur, souligne l'action déterminante de l'État dans sa salarisation et la création d'une branche professionnelle. Face à cette volonté publique, les principales entreprises associatives de l'animation vont s'organiser et un espace patronal va émerger. Après s'être divisé au gré de différentes crises, il s'unifie avec la création d'un syndicat employeur unique : le Conseil national des employeurs associatifs (CNEA), qui prend le nom d'Hexopée fin 2020. L'article montre le rôle de l'État dans la création du patronat associatif, tout en donnant à voir l'action des entreprises associatives, dont l'activité s'inscrit dans des histoires et des intérêts qui leur sont propres.

L'émergence de syndicats patronaux dans le monde associatif est récente. À l'exception de ceux du secteur sanitaire et social (CHAUVIÈRE, 2005), la majeure partie est créée entre les années 1970 et 2000. Et ce n'est seulement qu'en 2017 que l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES), qui rassemble la majorité d'entre eux, est reconnue comme une organisation professionnelle représentative au niveau « multi-professionnel » (OFFERLÉ, 2018). Comment expliquer cette émergence tardive ?

Les auteurs de la sociologie du travail associatif mettent en avant le fait que la salarisation du monde associatif est relativement récente. Au début des années 1980, les « entreprises associatives » n'employaient que 615 000 salariés (MARCHAL, 1989). Ils sont le triple aujourd'hui (TCHERNONOG, PROUTEAU, 2019). Nous faisons donc l'hypothèse d'une corrélation entre développement de l'emploi et création

* L'auteur tient à remercier l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep) et l'Institut français du monde associatif qui ont permis la réalisation de ce post-doctorat sur le monde du travail associatif.

** Laboratoire techniques, territoires et sociétés (Latts, UMR 8134), Université Gustave Eiffel ; Simon.cottin-marx@enpc.fr.

d'organisations patronales. Plusieurs travaux universitaires soulignent cependant les obstacles, spécifiques aux « entreprises associatives » (MARCHAL, 1992 ; HÉLY, 2009), qui non seulement freinent l'émergence d'un patronat associatif, mais aussi et plus particulièrement, freinent les employeurs associatifs pour se constituer « en patronat » (OFFERLÉ, 2015). Ils mettent en avant les difficultés de ces derniers à se penser comme « employeurs ». En effet, les dirigeants des structures loi 1901¹ ne sont pas « patrons » au sens strict du terme : ils ne sont pas propriétaires des moyens de production. Contrairement aux entreprises privées « classiques », les entreprises associatives ne sont pas dirigées par des détenteurs de capitaux, mais par les bénévoles qui composent leurs instances (bureau, conseil d'administration, assemblée générale, etc.). Pour ces bénévoles, employeurs car administrateurs de leurs structures, la gestion des emplois n'est pas au fondement de leur engagement ; la fonction employeur est un effet collatéral de leur engagement pour le projet. Les responsabilités qu'ils endossent dans ce cadre ne « vont pas de soi » (CARDOSO, 2019), apparaissent souvent comme inattendues, difficiles à assumer (COTTIN-MARX, 2021a) et sont rarement une priorité. S'ils se sont engagés dans leur structure, c'est d'abord pour conduire un projet, et non pour devenir employeur (COTTIN-MARX, 2020 ; URASADATTAN, SCHMIDT, 2020). Comme le constatent Anne LE ROY, Emmanuelle PUISSANT *et al.* (2019, p. 69), « les employeurs associatifs sont souvent des militants qui ont choisi ou accepté d'endosser les responsabilités d'employeurs pour mieux défendre leur “cause” ». Certains dirigeants associatifs sont même parfois adhérents, ou sont d'anciens militants, de syndicats de salariés (SIMONET, 2015). Autant de spécificités qui font des dirigeants associatifs des employeurs à part, pour lesquels le registre de l'engagement se superpose à celui de l'entreprise. Ainsi, la création de syndicats patronaux, pour représenter ces entreprises associatives dirigées par des bénévoles, n'a rien d'évidente.

Pour la sociologie du patronat, l'absence d'évidence n'est pas propre au monde du travail associatif. Comme l'écrit Annette JOBERT (2012, p. 526), « alors que, face au pouvoir patronal, on voit bien les raisons pour lesquelles les salariés subordonnés ont cherché à se coaliser, celles qui poussent les patrons à s'organiser collectivement suscitent beaucoup d'interrogations ». Si Cornelia WOLL (2006, p. 258) souligne que ce qui incite « les employeurs à l'action collective, c'est l'opposition à deux menaces : l'interventionnisme étatique [sur le marché] et le mouvement ouvrier », ces explications n'épuisent pas le sujet, ne permettent pas de comprendre pourquoi les employeurs se sont constitués en groupe d'intérêt, qui plus est hétérogène (BUNEL, SAGLIO, 1979). Pour Michel OFFERLÉ (2009, p. 15), il n'y a pas de « vrai précurseur » au patronat et de multiples raisons concourent à la mobilisation des chefs d'entreprise : par exemple, la « volonté de maximiser par l'action collective leur position sur le marché économique, de combattre les révolutionnaires, de faire affaire, de produire de

1. « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations » (article 1 de la loi Waldeck-Rousseau du 1^{er} juillet 1901).

la sociabilité, de s'imposer sur le marché politique ou d'obéir à une nécessité éthique d'agir collectivement ». Cette mobilisation peut aussi être « extérieure », venir « de certains segments de l'État agissant comme producteur de catégories et d'identité » (p. 21), des législateurs qui produisent des demandes de représentation, etc.

L'étude des conditions d'émergence du syndicalisme patronal associatif est un champ de recherche encore peu exploré. La plupart des travaux se sont intéressés aux efforts de l'UDES pour intégrer le giron patronal et aux stratégies déployées par ce syndicat pour obtenir sa représentativité (MAGGI-GERMAIN *et al.* 2011 ; CAILLAUD, 2012 ; HÉLY *et al.*, 2014 ; COTTIN-MARX, HÉLY, 2021), en particulier celle qui lui a permis de faire reconnaître sa légitimité par sa participation aux élections prud'homales (MICHEL, WILLEMEZ, 2009 ; FRAIZY, 2016).

Dans cet article, nous nous intéressons à l'histoire du syndicat employeur d'un secteur emblématique du monde associatif, car héritier et porteur du puissant imaginaire de l'éducation populaire (POUJOL, 1981 ; MIGNON, 2007) : celui de l'animation socio-culturelle. Le Conseil national des employeurs associatifs (CNEA, qui a pris le nom d'Hexopée en 2020) a été créé en 2005 par les principales associations employeuses de ce secteur, mettant ainsi un terme à plus d'une vingtaine d'années de divisions et de concurrences pour la représentation patronale.

Le CNEA est, au moment de notre enquête courant 2020, l'unique syndicat employeur représentatif dans la branche de l'animation² et contribue à ce titre à sa structuration institutionnelle. Selon sa convention collective, la branche de l'animation regroupe les organisations qui « développent à titre principal des activités d'intérêt social dans les domaines culturels, éducatifs, de loisirs et de plein air, notamment par des actions continues ou ponctuelles d'animation, de diffusion ou d'information créatives ou récréatives ouvertes à toute catégorie de population ». Elle comprend par exemple les centres de loisirs et de vacances pour mineurs, les classes de découverte, les structures d'accueil post et périscolaire.

Outre cette branche associative où il a le monopole patronal, le CNEA est également reconnu comme syndicat représentatif dans différentes branches professionnelles où les entreprises associatives sont majoritaires. C'est le cas dans la branche du sport et dans celle du tourisme social et familial. Alors que dans la première, le Conseil social du mouvement sportif (CoSMoS) (FLEURIEL, 2013 ; 2016 ; 2021) est majoritaire, dans la seconde, c'est le Groupement syndical des organismes de tourisme familial (GSOTF). Dans la branche des foyers de jeunes travailleurs, le CNEA est, depuis 2017, l'unique syndicat employeur représentatif. Au total, cette organisation déclare 13 300 « entreprises associatives » adhérentes³, employant 145 000 personnes

2. En sont exclus les animateurs employés par les collectivités locales, mais aussi ceux de la branche des acteurs du lien social et familial, etc.

3. Plusieurs fédérations, confédérations et réseaux adhèrent et incitent leurs associations à adhérer au CNEA. C'est le cas des Centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active (CEMÉA), de la Confédération des Maisons de la jeunesse et de la culture (MJC), de la Fédération nationale des MJC, des Éclaireuses Éclaireurs de France (EEDF), de la Fédération des Francas (Francs et franchises camarades), de la Fédération Léo-Lagrange, de la Fédération des

travaillant très majoritairement (90 %) dans de très petites structures (moins de dix salariés). Elle est aussi l'un des principaux membres de l'UDES, que le président fondateur du CNEA présida de 2005 à 2015.

Pourquoi s'est structuré cet acteur patronal ? Pour répondre à cette question (encadré 1), dans la première partie de cet article, nous nous intéressons à l'histoire du secteur de l'animation socioculturelle et au processus qui a conduit à la création d'une branche dédiée. Dans la seconde partie, nous retraçons le processus d'émergence, d'éclatement puis d'unification patronale, en accordant une attention particulière à l'activité des créateurs des syndicats et à la manière dont elle s'articule avec les injonctions étatiques (liste des principaux sigles et acronymes en annexes).

ENCADRÉ 1

Méthode et terrain

Cette recherche a été menée dans le cadre d'un post-doctorat questionnant les spécificités des relations de travail dans les entreprises associatives et l'émergence de la fonction employeur.

Lors de notre enquête sur le CNEA, nous avons interrogé quinze personnes entre 2019 et 2020. Cinq d'entre elles furent à la tête de ce syndicat patronal, et/ou des organisations qui l'ont précédé dans les années 1980 à 2000, en tant que dirigeants salariés ou élus du conseil d'administration. Nous avons complété ce travail d'enquête par une série d'entretiens et d'échanges avec quatre membres de la direction actuelle de l'organisation, ainsi qu'avec quatre membres de syndicats patronaux partenaires (membres de l'UDES) et deux membres de syndicats de salariés.

En complément de ces entretiens, nous avons également étudié la littérature grise produite par les syndicats d'employeurs et de salariés de la branche de l'animation et quelques rares archives. Celles-ci étant particulièrement pauvres, notre travail repose essentiellement sur l'histoire orale transmise par les principaux protagonistes. Ce travail s'appuie aussi sur des entretiens menés entre 2011 et 2014, par Matthieu Hély, Maud Simonet et Romain Pudal, avec des dirigeants patronaux associatifs. Avec l'accord de ces chercheurs, nous avons mobilisé, dans cet article, trois de ces entretiens, réalisés avec des fondateurs du CNEA (que nous avons également rencontrés) qui interrogeaient l'émergence et le rôle des syndicats d'employeurs du secteur.

Pupilles de l'enseignement public (PEP), de la Fédération française de danse (FFD), de la Fédération des conservatoires d'espaces naturels, de la Fondation Nicolas-Hulot pour la nature et l'homme, de France nature environnement (FNE), de la Fédération Rhône-Alpes de protection de la nature (FRAPNA), du Groupe de réflexion, d'action et d'initiative pour la nature, l'environnement et la solidarité (GRAINES), de la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO), du World Wildlife Fund (WWF), de la Fédération unie des auberges de jeunesse (FUAJ), de la Ligue de l'enseignement, de l'Union française des centres de vacances (UFCV), etc.

La création de la branche de l'animation : influence de la puissance publique et intérêt des entreprises associatives

Nous avons repéré trois éléments qui ont servi de terreau à la création de l'espace patronal de l'animation. Les deux premiers sont des conséquences de l'action publique, à savoir la salarisation du secteur de l'animation et l'injonction à la création d'une branche professionnelle. Le dernier élément correspond à un besoin de régulation du secteur exprimé à la fois par les principales entreprises associatives et les syndicats de salariés.

Une salarisation sans professionnalisation (1944-1980)?

Historiquement, le secteur de l'animation socioculturelle est né d'un « mouvement social fondé sur le bénévolat et le militantisme et animé par des instituteurs, des prêtres, des dames patronnesses, des syndicalistes, des militants politiques et autres acteurs de l'intermédiation » (AUGUSTIN, GILLET, 2000, p. 16). Il fait figure de prolongement professionnalisé de ces mouvements d'« éducation populaire » (MIGNON, 2007 ; CORTESERO, 2012), qui ont une forte composante bénévole et viennent à la fois de la sphère religieuse et de la sphère laïque.

Ainsi, ce secteur s'est longtemps structuré en dehors de l'intervention de l'État. Cependant, à partir de 1936, la « jeunesse » devient une préoccupation gouvernementale (AUGUSTIN, ION, 2017) et un domaine d'intervention publique (PALLUAU, 2013). L'action étatique, qui correspond d'abord à une logique hygiéniste et médicale (LEBON, 2005), s'inscrit ensuite dans un projet global d'avenir de la société nationale. Comme l'explique la sociologue Patricia LONCLE (2003), pour le gouvernement du Front populaire (1936-1938), et son sous-secrétaire d'État aux Loisirs et aux Sports, Léo Lagrange, il s'agit de reconstruire un pays délabré et de fonder une société nouvelle.

Des politiques d'« encadrement » de la jeunesse sont mises en œuvre. Pour ce faire, l'État ne va pas intervenir directement, mais s'appuie sur le monde associatif : il apporte son soutien aux organisations de jeunesse, qu'elles soient ouvrières (DUCOMTE *et al.*, 2013) ou confessionnelles. Dans les années 1950, le soutien public à ces structures loi 1901 est grandissant : la jeunesse est devenue une priorité politique avec l'accroissement du nombre de jeunes baby-boomers (MIGNON, 1998), la hausse de la délinquance juvénile et la médiatisation des blousons noirs (BESSE, 2008). Dans les années 1960, notamment dans le cadre de la loi-programme de 1961 élaborée par Maurice Herzog, d'importants financements visent au développement des équipements sportifs et socio-éducatifs (comme les Maisons des jeunes et de la culture⁴). À cette politique volontariste de « multiplication » des infrastructures s'ajoute un

4. On comptait au début de la V^e République 172 Maisons des jeunes et de la culture (MJC). Elles sont un peu plus de 900 en 1968 (BESSE, 2008).

soutien financier apporté aux acteurs associatifs ainsi que la création de « diplômes sous l'autorité de l'État et du monde associatif » (LEBON, 2009, p. 5), autant d'éléments qui vont participer à la salarisation (DUSSUET, FLAHAULT, 2010), c'est-à-dire au développement de l'emploi, de ce secteur d'activité.

Le nombre d'animateurs varie selon les sources, qui, en raison de la diversité des statuts et des nombreux contrats occasionnels, n'aboutissent pas aux mêmes résultats. Selon Jean-Pierre AUGUSTIN et Jean-Claude GILLET (2000), en 1980, l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) estime entre 25 000 et 33 700 le nombre d'animateurs salariés permanents. « Une évaluation de l'Observatoire des professions de l'animation avance le chiffre de plus de 50 000 animateurs en 1985 et estime à plus de 300 000 le nombre de salariés dans le secteur de l'animation » (AUGUSTIN, GILLET, 2000, p. 107). Au début des années 1980, le secteur de l'animation est donc déjà « un monde du travail » (HÉLY, 2009, p. 12 et suivantes) marqué par l'importante présence de salariés⁵.

Si, à partir des années 1960, le secteur de l'animation a connu une importante salarisation, « le renforcement de la professionnalisation reste limité » (AUGUSTIN, GILLET, 2000, p. 63). En effet, comme le notent Jean-Pierre AUGUSTIN et Jean-Claude GILLET (2000, p. 63), l'espace social de l'animation est encore flou, il y a un « éclatement des formations » et celles-ci manquent de reconnaissance « puisqu'il reste possible d'être animateur sans posséder de diplômes » et sans détenir de contrat de travail. Qui plus est, au début des années 1980, la profession est peu organisée. Le dialogue social entre salariés et employeurs reste rare dans les entreprises associatives de l'animation, peu d'entre elles ont un accord d'entreprise, et le secteur ne dispose pas de convention collective nationale (MIGNON, 1998).

Les lois « Auroux » : le dialogue social, résultat d'une obligation étatique

En 1981, la gauche arrive au pouvoir avec un projet de « généralisation de la couverture conventionnelle » (TALLARD, 1990). Comme l'expose le ministre du Travail, Jean Auroux, dans le rapport qu'il rend en septembre 1981, tous les travailleurs doivent bénéficier d'un statut collectif négocié, une volonté politique qui débouche, l'année suivante, sur les lois « Auroux ». Celles-ci prévoient une obligation annuelle de négocier sur les salaires et le temps de travail, tant au niveau de l'entreprise que de la branche (JOBERT, 2000). Elles visent une extension de la négociation collective et la couverture de l'ensemble des secteurs par des branches professionnelles disposant de conventions collectives⁶.

5. Il continuera par la suite son développement. Depuis 2017, il compterait presque 200 000 animateurs et directeurs (LEBON, 2020), et plusieurs centaines de milliers de jeunes animant les centres de loisirs et les centres de vacances (LEBON, 2009).

6. La proportion de salariés d'entreprises de plus de dix salariés couverts par une convention collective de branche est ainsi passée de 80 % en 1981 à plus de 86 % en 1986 (BENVENISTE, 1987).

Répondant à la décision « par le haut » (COHEN, 1986, p. 267) de structurer en branches professionnelles les secteurs d'activité qui ne le sont pas encore, le ministère du Travail se rapproche des principaux acteurs de l'éducation populaire et organise les premiers pas du dialogue social de la branche de l'animation socioculturelle. Comme l'explique Yves Mouton (cité par Antoine JACOB, 2008 p. 14), fonctionnaire du ministère du Travail, qui présida la commission mixte paritaire de la future branche de l'animation dans les années 1980, à cette époque, « l'État était soucieux de faire en sorte qu'il y ait des normes du travail, qui s'appliquent, y compris dans ce champ-là ». Ce que confirme Henri Borentin, membre de la direction des Francas et qui participa, côté employeur, au dialogue social de la branche de l'animation à ses débuts :

« Le ministère était déterminé à ce que tous les secteurs importants soient couverts par des conventions collectives⁷. Et ils ont convoqué les partenaires sociaux à des rencontres préparatoires pour créer une branche professionnelle. »

(Entretien du 23 janvier 2020)

Volontés associatives et syndicales pour réguler le secteur de l'animation

L'injonction à la création d'une branche professionnelle rencontre l'intérêt de plusieurs entreprises associatives de l'animation, qui y voient une opportunité pour réguler le secteur et le cadre d'emploi. Car si les entreprises associatives de l'éducation populaire profitent de la dynamique de salarisation, elles n'en ont pas le monopole. Ces organisations se trouvent même en concurrence avec « une nébuleuse de structures fonctionnant sans autres règles que celles du droit du travail classique », pour reprendre les propos de Yves Mouton (cités par JACOB, 2008, p. 16). De plus, au début des années 1980, les principales têtes de réseaux associatives (Ligue de l'enseignement, Centre d'entraînement aux méthodes d'éducation active [CEMÉA], Francas, Fédération Léo-Lagrange, etc.) disposent d'accords d'entreprise régissant les relations avec leurs salariés (JACOB, 2008). Ces accords, diversement appliqués par les structures locales, sont calqués sur les règles et les grilles de rémunération de la fonction publique⁸. Or, comme l'explique Robert Baron⁹, dans un entretien du 3 février 2020,

7. La mise en place d'une convention collective est possible depuis la loi du 25 mars 1919. Qui plus est, la loi du 24 juin 1936 précise que celle-ci peut être impérativement applicable à tous les salariés d'une profession si elle a été conclue par « les organisations syndicales les plus représentatives » et qu'elle a fait l'objet d'un « arrêté d'extension » signé par le ministre du Travail. « Par un acte de l'autorité publique, la convention, négociée par des parties privées – représentants de salariés et des employeurs – devient *la loi de la profession*. Par ce mécanisme de l'extension, toujours en vigueur, les pouvoirs publics donnent par délégation un pouvoir normatif qui a l'apparence d'un contrat » (BEVORT, JOBERT, 2011, p. 101). Enfin, la loi du 13 juillet 1971 complète les dispositions précédentes et détermine « le droit des salariés à la négociation sociale collective de l'ensemble de leurs conditions de travail et d'emploi et de leurs garanties sociales ».

8. De nombreux bénévoles et travailleurs des associations de l'animation sont issus de l'Éducation nationale. C'est le cas notamment des fonctionnaires « mis à disposition » par ce ministère pour travailler dans les associations de l'éducation populaire. Leur expérience du travail et des conditions de travail au sein du service public sert de référence pour la structuration professionnelle du secteur associatif de l'animation.

9. Ancien animateur formé à la Ligue de l'enseignement, il fut secrétaire général de la fédération des œuvres laïques de Meurthe-et-Moselle pendant vingt ans. Secrétaire général de l'Union nationale des organismes de développement

qui a négocié l'accord d'entreprise de la Ligue de l'enseignement de 1974 en tant que salarié avant de participer à la structuration de la branche côté employeur à la fin des années 1980, à ce moment-là, « les grandes associations considéraient [...] qu'elles ne pouvaient plus vivre sur des accords d'entreprise, qui sont des accords d'entreprise de la fonction publique adaptée ». Ces textes garantissent en effet de nombreux droits aux salariés (indemnité de résidence, avancement à l'ancienneté, évolution des salaires liée à l'inflation, etc.) que les associations ont alors des difficultés à mettre en œuvre en raison des financements publics en baisse ou moins dynamiques. Robert Baron précise que l'idée des fédérations associatives n'est pas de simplement dénoncer les accords d'entreprise, mais de mettre en place des règles pour l'ensemble du secteur de l'animation :

« Ces organisations, qui sont rattachées à des mouvements, demandent qu'il y ait un corps commun de normes. Et la convention nationale de l'animation est un peu née de ça, c'est-à-dire de l'idée d'essayer de structurer un secteur et de donner des codifications, une colonne vertébrale assez forte. [Pour que] quand il y a concurrence, les règles du jeu soient les mêmes. »

(Entretien du 3 février 2020)

Le souhait qu'ont les associations de définir des normes d'emploi et de travail rejoint celui des syndicats de salariés. Dans les années 1960 à 1980, la reconnaissance des métiers et des compétences des animateurs ainsi que le développement de leurs droits sociaux (rémunération, horaires, congés, etc.) font partie des revendications des syndicats de salariés, tout comme la mise en place d'une convention collective (MIGNON, 2006). Cependant, ceux-ci « se battent pour la reconnaissance de leur profession [...] en ordre relativement dispersé » (MIGNON, 1998, p. 280). Qui plus est, l'animation est, selon le syndicat Union nationale des syndicats CGT des personnels des associations et organismes sociaux, sportifs et culturels (USPAOC-CGT), marquée par la « faiblesse » des syndicats de salariés (PEYRE, 2005, p. 14), qui résulte en partie d'une particularité du secteur – le recours massif aux temps partiels et aux contrats saisonniers, véritables obstacles à la syndicalisation (PIGNONI, 2016) – à laquelle s'ajoute la diversité des statuts dans les associations de l'éducation populaire au sein desquelles les travailleurs ne sont pas tous salariés. Dans les années 1980, outre les bénévoles et les objecteurs de conscience, le secteur bénéficie du travail de plusieurs milliers de fonctionnaires « mis à disposition » ou détachés de leur administration (souvent des enseignants de l'Éducation nationale, cf. *supra* note 8). Une telle diversité de statuts alimente la fragmentation syndicale, les enseignants mis à disposition adhérant généralement aux syndicats de l'Éducation nationale, comme la Fédération de l'Éducation nationale (FEN). De plus, les frontières de l'animation, profession naissante, peuvent être floues, oscillant entre bénévolat et emploi. Comme le rappelle Francis

social, sportif et culturel (UNODESC), il a fait partie des pionniers du dialogue social dans le secteur de l'animation côté employeurs. Il deviendra délégué général du CNEA en 2005 et sera également président d'Uniformation, principal organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de l'économie sociale et solidaire.

LEBON (2006), si la dichotomie entre animation bénévole et animation professionnelle date des années 1960 et 1970, « l'animation volontaire » (c'est-à-dire réalisée par les bénévoles) est parfois l'antichambre de l'animation professionnelle. Et le passage de la posture de militant ou de bénévole à celle de salarié semble être davantage un obstacle à la syndicalisation qu'un moteur pour celle-ci : « Les deux postures, celle du militantisme syndical et celle du militantisme associatif, que chaque animateur porte peu ou prou en lui, se heurtent dans un conflit idéologique interne qu'il lui faut dépasser, car c'est une position trop ambivalente pour être supportable » (MIGNON, 1998, p. 161).

À la fois salariés et militants/bénévoles, les animateurs ont des difficultés à se reconnaître comme des travailleurs, salariés d'une profession, et n'hésitent pas, pour la « cause » (le projet que porte et incarne l'association), à faire des heures supplémentaires non rémunérées, bénévoles (COTTIN-MARX, 2020 ; 2021b). Un tel flou est un véritable obstacle à leur syndicalisation.

Émergence, éclatement et unification de l'espace patronal de l'animation

Nous avons vu dans la partie précédente que le secteur de l'animation a connu une importante salarisation dans l'après-guerre, que l'État a enjoint aux entreprises associatives du secteur de créer une branche professionnelle et que cette injonction a rencontré l'intérêt de celles-ci. Ces éléments vont amener les entreprises associatives à s'organiser au sein de syndicats d'employeurs destinés à structurer la future branche professionnelle et à négocier au sein de cette dernière.

Nous nous intéressons ici à l'émergence de cet espace patronal. Nous verrons tout d'abord qu'au début des années 1980, celui-ci s'est scindé en deux, autour de l'opposition entre associations « confessionnelles », adhérentes du Syndicat des associations de développement culturel et social (SADCS), et « laïques » qui ont créé le Syndicat national des organisations gestionnaires d'activités éducatives et culturelles (SNOGAEC). Ensuite, nous étudierons l'éclatement de ces deux structures en 1988. Refusant que les animateurs de colonies de vacances entrent dans le droit commun du Code du travail, certaines associations « confessionnelles » lancent une nouvelle organisation patronale, le Syndicat national des employeurs de la formation et de l'animation (SNEFA), tandis que les associations « laïques » fondent quant à elles l'Union nationale des organismes de développement social, sportif et culturel (UNODESC). Enfin, nous tenterons de comprendre ce qui a poussé ces organisations à se rassembler dans un syndicat patronal unique au début du XXI^e siècle (frise chronologique en annexes).

Tensions entre associations laïques et confessionnelles

Pour participer aux négociations de la branche professionnelle naissante (encadré 2, pour une présentation des enjeux de périmètre) au début des années 1980, le secteur de l'animation n'est pas dépourvu de syndicat employeur. Il en compte un : le SADCS, créé en 1971 dans le sillage de la loi « Delors » du 16 juillet 1971, portant sur « l'organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente ». Ce syndicat regroupe plusieurs entreprises associatives de l'éducation populaire (DESSERTINE *et al.*, 2004) : la Fédération Léo-Lagrange, l'Union française des centres de vacances et de loisirs (UFCV), les guides et scouts de France, le Comité protestant des centres de vacances (CPCV) et une multitude de petites structures (JACOB, 2008). Cette organisation était alors, pour Jacques Guénéé¹⁰, qui en fut l'un des dirigeants en tant que secrétaire général de la Fondation Léo-Lagrange, « plus une amicale d'employeurs qu'un véritable syndicat. [...] On n'avait pas de représentant dans les instances paritaires, ni de relations avec les ministères de tutelle » (entretien du 12 février 2020). Avec l'ouverture du dialogue social, cette « amicale » va cependant sortir de sa léthargie et prendre part à la création de la branche professionnelle de l'animation, au sein de laquelle le syndicat jouera un rôle actif, précisément en matière de dialogue social.

Pour se distinguer des organisations qu'elles cataloguent comme « confessionnelles »¹¹, les associations « laïques » de l'éducation populaire (Pupilles de l'enseignement public, CEMÉA, Francas, etc.) fondent en 1982 le SNOGAEC, dont la présidence est confiée à Maurice Bricourt de la Ligue de l'enseignement. Comme l'explique Henri Borentin, qui a été secrétaire général adjoint du syndicat avant d'en prendre la tête en 1988 :

« Au début des années 1980, le ministère du Travail réunissait les partenaires sociaux. C'est à ce moment-là qu'on s'est rendu compte que le monde laïc serait exclu de ces discussions puisque le seul syndicat existant était le SADCS. C'était le seul qui allait être convoqué à ces décisions. [...] On a donc décidé de créer un syndicat, que l'on n'osait pas appeler patronal à l'époque, d'employeurs entre acteurs de la jeunesse en plein air, dont le nom sera le SNOGAEC. »

(Entretien du 23 janvier 2020)

10. Jacques Guénéé fut membre du syndicat de salariés Force ouvrière au sein de la Fédération Léo-Lagrange. Secrétaire général de la Fédération Léo-Lagrange de 1979 à 1985, il est à ce titre membre du SADCS.

11. Certaines organisations comme la Fondation Léo-Lagrange sont membres du SADCS sans pour autant pouvoir être qualifiées de « confessionnelles » (cf. *supra*).

ENCADRÉ 2

Périmètre incertain, périmètre contraint de la branche de l'animation

Comparativement à certains secteurs associatifs, comme le sanitaire et social¹, le dialogue social s'est mis en place assez tardivement dans l'animation. Il a réellement démarré sous l'impulsion des lois « Auroux » qui ont obligé les employeurs et les salariés à mettre en place des négociations collectives de branche.

Cette obligation laissait cependant le champ libre aux organisations syndicales (de salariés et d'employeurs) pour décider du périmètre de sectorisation de leur champ professionnel. C'est ainsi que le Syndicat national des associations employeuses de personnel au service des centres sociaux et socioculturels, le SNAECISO (fondé en 1971 et renommé depuis Employeurs du lien social et familial [ELISFA]) signe le 4 juin 1983, avec la CFTC, la CFDT, FO et la CGT, la convention collective nationale des acteurs du lien social et familial. Étendue par arrêté du 22 janvier 1987, elle couvre les centres sociaux et socioculturels, les associations d'accueil de jeunes enfants et les associations du développement social local. Comme l'explique Robert Baron, qui participe au dialogue social dans le cadre de la convention collective nationale de l'animation côté employeurs de la fin des années 1980 aux années 2000 :

« Les centres sociaux ont créé un champ conventionnel avant celui de l'animation. On peut imaginer que si l'animation avait tiré avant, il n'y aurait pas deux champs [...], mais parce qu'historiquement les centres sociaux, cinq ans avant, ont créé leur champ, aujourd'hui [en 2019] il y en a deux. »

(Entretien du 3 février 2020)

Alors que les métiers et les activités exercés par les entreprises associatives de la branche du lien social et familial et ceux de la future branche de l'animation sont parfois les mêmes, deux branches indépendantes ont pourtant été créées, au gré du jeu des acteurs. Ainsi, si l'État a impulsé le dialogue social dans la branche de l'animation, il n'en a pas défini les contours, laissant aux organisations syndicales le soin de préciser son périmètre (sans pour autant leur donner la possibilité d'empiéter sur une branche voisine déjà existante).

Pour créer la convention collective nationale de l'animation, les organisations syndicales et patronales doivent donc s'interroger – qu'est-ce que l'animation socioculturelle ? – et ne pas retenir les activités déjà couvertes, comme le tourisme social et familial doté d'une convention collective nationale depuis 1979, les foyers de jeunes travailleurs (1982) et les centres sociaux et socioculturels (1983).

1. Le secteur sanitaire et social a connu un développement salarial important plus précoce que l'animation et a mis en place des conventions collectives nationales dès les années 1950-1960.

Divisions patronales sur l'Annexe II du projet de convention collective nationale et création de la branche

Dans la première moitié des années 1980, le dialogue social se met en place au sein d'une « commission mixte paritaire¹² » (les débats sont animés par un représentant du ministère du Travail), les deux syndicats patronaux, sans organisation faîtière pour les encadrer, ayant face à eux les différents syndicats de salariés (CFDT, FO, CGT et, de manière plus épisodique, CFTC et CFE-CGC¹³). Deux entités de la CGT sont présentes, l'USPAOC-CGT¹⁴ et la Fédération de l'éducation, de la recherche et de la culture (FERC-CGT), les syndicats de salariés s'étant, eux aussi, construits autour d'activités et de métiers, et non autour de branches (qui n'existent pas encore). Robert Baron, qui assista aux négociations pour le SNOGAEC, raconte :

« Une discussion se met en place, qui prend quand même plusieurs années parce qu'il n'y a pas de repères, c'est-à-dire que là aussi le dialogue social se fait sans référence à l'époque. En plus, ceux qui mènent objectivement la négociation pour les patrons sont plutôt des gens qui ont des racines salariées. Ce sont des militants, parfois très engagés politiquement [...] ou alors ayant été engagés syndicalement. Donc c'est un patronat un peu particulier. [...] La discussion n'est pas facile parce qu'il n'y a pas de cadrage patronal clairement identifié et puis il n'y a pas non plus de grands mandats des organisations associatives : pour elles, c'est une découverte le dialogue social. »

(Entretien du 23 février 2011)

Les négociations avancent mais achoppent sur un point précis, le régime des personnels pédagogiques des centres de vacances et de loisirs. Les « animateurs de colos », souvent jeunes, « étaient mobilisables 24 heures sur 24 pendant trois-quatre semaines d'été, moyennant quelques francs par jour, en plus du gîte et du couvert. Ce régime particulier ne répondait en rien au Code du travail » (JACOB, 2008, p. 25). Le fonctionnaire du ministère du Travail, qui préside alors la commission mixte paritaire de la future branche de l'animation, propose un compromis, qui prend la forme de l'« Annexe II » du projet de convention collective nationale. Cette annexe prévoit notamment que ces animateurs occasionnels soient payés au forfait (deux heures pour une journée de travail).

Du côté des organisations de salariés, cette proposition rencontre le refus de la CGT en raison de son caractère dérogatoire au droit commun, mais aussi de certaines fédérations associatives, comme la Ligue de l'enseignement (MARTIN, 2016) et l'UFCV, pour qui le statut de ces animateurs, qui interviennent pendant les petites

12. Le sujet a été développé, en particulier dans l'entretien réalisé par Maud Simonet et Matthieu Hély avec Bernard Maurin de la Direction générale du travail, notamment en charge de la commission mixte paritaire de l'animation.

13. CFDT : Confédération française démocratique du travail ; FO : Force ouvrière ; CGT : Confédération générale du travail ; CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens ; CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres.

14. L'Union des syndicats des personnels de l'animation et des organisations sociales sportives et culturelles est membre de la Fédération des syndicats CGT du spectacle.

ou les grandes vacances scolaires, ne doit pas s'appuyer sur le droit du travail¹⁵. En effet, pour ces deux organisations, dont les colonies de vacances représentent une part importante de l'activité, être animateur est un « engagement » qui doit rester un acte purement volontaire. La crainte de ces grandes associations, dont l'action repose en partie sur le travail bénévole, est en réalité que le droit commun ne s'applique à l'ensemble des statuts d'animateurs, remettant en cause la viabilité financière des colonies de vacances.

Ce conflit entraîne une scission au sein même des deux syndicats d'employeurs. Du côté des mouvements d'éducation populaire « laïcs », la Ligue de l'enseignement, alors membre du SNOGAEC, fonde l'UNODESC. Du côté des mouvements « confessionnels », l'UFCV quitte quant à elle le SADCS pour créer le SNEFA. Cependant, malgré les contestations des deux nouveaux syndicats d'employeurs, la convention collective nationale de l'animation est signée le 28 juin 1988. Au départ de la Ligue de l'enseignement du SNOGAEC, Henri Borentin devient le secrétaire général de ce dernier. Il explique : « J'ai instruit le dossier d'extension. On l'a demandé car on considérait que le texte était assez bon pour être étendu, et on ne pouvait pas se permettre de créer une concurrence déloyale » (entretien du 23 janvier 2020). La demande est acceptée par le ministère du Travail et la convention collective nationale est « étendue » par l'arrêté du 10 janvier 1989 : elle s'applique à toutes les entreprises associatives qui entrent dans le périmètre de la branche, c'est-à-dire même à celles qui ne l'ont pas signée comme la Ligue de l'enseignement et l'UFCV. L'UNODESC entreprend alors un recours contre cette « extension » décidée par le ministre du Travail mais n'obtient pas gain de cause.

Pour les deux nouveaux syndicats d'employeurs, un second enjeu émerge : se faire reconnaître comme syndicats représentatifs afin de pouvoir être présents et peser dans les négociations de branche (MAGGI-GERMAIN, 2012), mais aussi afin de participer à la gestion de la formation professionnelle, bénéficier des financements paritaires, etc. Alain Cordesse¹⁶, qui présida l'UNODESC, raconte :

« Quand on est sorti du SNOGAEC, le nouveau syndicat s'est mis en quête de gagner sa représentativité, ils faisaient adhérer les associations [de la Ligue de l'enseignement] pour montrer qu'il y avait beaucoup d'adhérents. »

(Entretien du 29 janvier 2020)

L'UNODESC obtient la reconnaissance de sa représentativité cinq ans plus tard, ce que n'a pas cherché à faire le SNEFA, qui est resté, nous dit Robert Baron avec humour, « une amicale sympathique, qui n'a jamais pu peser sur les négociations » (entretien du 2 février 2020).

15. UNODESC (2006), *Rapport moral et d'activité*.

16. Alain Cordesse préside l'UNODESC à compter de 1995, puis le CNEA à partir de 2001. En 2007, il prend la tête de l'Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale (USGERES, qui change de nom en 2013 et devient l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire [UDES]).

Nouvelles divisions autour des « 35 heures » et rassemblement stratégique

Une seconde crise entre les trois syndicats d'employeurs représentatifs de la branche de l'animation (SADCS, SNOGAEC et UNODESC) est déclenchée par la loi « Aubry » d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail du 13 juin 1998. Celle-ci prévoit le passage du temps de travail hebdomadaire de 39 à 35 heures et stipule que la mise en place de cette réforme nécessite un accord au niveau de la branche. Or, si celui-ci est bel et bien trouvé, il est signé par trois organisations de salariés (Fédération nationale des syndicats du spectacle de l'audiovisuel et de l'action culturelle CGT, CFDT, CFTC), mais par seulement une organisation patronale représentative : le SNOGAEC. Comme l'explique Robert Baron, qui est en 1999 trésorier de l'UNODESC :

« Tout le monde était d'accord pour les 35 heures, tous les employeurs, sauf qu'on n'était pas d'accord sur la façon d'y aller. Parce que dans le secteur animation, mais c'est valable plus largement, il n'y a pas de contrepartie, c'est-à-dire que quand vous baissez le temps de travail vous ne pouvez pas mécaniser grand-chose... On est sûr de l'intervention au niveau de la personne. On expliquait, au niveau de l'UNODESC, en se moquant un peu du SNOGAEC qui signait cet accord-là, que quand on projette un film, on ne pouvait pas le faire tourner plus vite. [...] On avait un vrai problème parce que passer à 35 heures, c'était donner une augmentation de plus de 11 % aux salariés, sans contrepartie. On devait alors soit baisser la durée d'intervention ou on allait faire monter le coût des prestations. On a eu un débat extrêmement dur là-dessus. »

(Entretien du 23 février 2011)

L'accord, entre les organisations de salariés et le SNOGAEC, ne nécessite pas l'unanimité du côté des syndicats d'employeurs : il est donc validé par le ministère du Travail et étendu par arrêté le 10 janvier 1999.

À la suite de cette nouvelle crise au sein de l'espace patronal de l'animation, les représentants des syndicats d'employeurs constatent que leurs divisions jouent contre leurs intérêts. Alain Cordesse, de l'UNODESC, raconte : « Les guerres que nous menions étaient microcholines, servaient à animer les réunions. Mais, avant même le clash des 35 heures, on sentait déjà une volonté de mieux collaborer » (entretien du 29 janvier 2020). Les syndicats patronaux, qui siègent par ailleurs ensemble au sein du collège employeur de l'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) Uniformation et de l'Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale (USGERES), décident donc, en l'an 2000, de créer une « union » entre les syndicats en fondant le Conseil national des employeurs associatifs (CNEA). Le premier objectif est de bâtir une organisation permettant aux syndicats d'employeurs de tenir une position commune et cohérente dans les négociations face aux syndicats de salariés. Le second est de construire un syndicat prestataire « de services » (GIRAUD, HEALY, 2015) et de mettre en commun les ressources, notamment juridiques, dont disposent les syndicats d'employeurs. L'idée est non seulement de mutualiser les

ressources mais aussi de produire les mêmes interprétations du droit du travail de la branche pour que leurs adhérents puissent s'en emparer.

Le CNEA joue effectivement son rôle de coordination car, à compter de la création de cette union, les trois syndicats patronaux représentatifs (auxquels s'ajoute le SNEFA) adoptent une position commune lors des sessions de dialogue social, alors que du côté des cinq syndicats irréfragables de salariés les désaccords persistent lors des négociations. Le succès de la structure de coordination va aboutir en 2005 : les syndicats patronaux lancent un chantier pour créer une structure unique. Il débouchera trois ans plus tard par la fusion des trois organisations en une seule, avec des adhésions et un service juridique unique.



« Notre culture, c'est le regroupement », explique David Cluzeau, qui occupe le poste de délégué général du CNEA en 2020 (entretien du 10 mars 2020). Depuis 2005, le syndicat patronal n'a cessé de se renforcer et de s'agrandir, notamment par le biais de fusions avec d'autres syndicats patronaux tels que le Syndicat des associations de tourisme, de promotion sociale, de vacances et de loisirs (SATPS) en 2015 et le Syndicat national employeur des foyers, résidences sociales et services pour jeunes travailleurs (SNEFOS) en 2017. En 2018, le Syndicat national des organismes de formation (SYNOFDES) se rapproche du CNEA par, selon le communiqué de presse, « une convention d'association qui tout en respectant l'indépendance politique et juridique des deux organisations patronales mettra en synergie les atouts et expertises qui leur sont propres ». Ces rapprochements permettent au CNEA, devenu Hexopée en décembre 2020, d'asseoir sa représentativité au-delà de la branche de l'animation, dans les domaines du sport, du tourisme social et familial et des foyers et services pour jeunes travailleurs.

Le syndicat employeur de la branche de l'animation est ainsi devenu une force centripète dans le champ patronal associatif. De plus, ces réorganisations successives préfigurent la définition de futurs champs professionnels au moment même où l'État impulse une restructuration des branches professionnelles¹⁷.

Lors d'un entretien réalisé début 2020, Yann Poyet, syndicaliste de Force ouvrière, qui participe depuis les années 1980 au dialogue social de la branche de l'animation et qui est à ce titre un bon connaisseur des organisations professionnelles qu'il a face à lui, explique : « En 1980 comme en 2020, les syndicats d'employeurs se retrouvent dans la même situation. Ils n'avaient pas forcément envie de faire ce genre de choses. C'est

17. Depuis les années 2000, plusieurs rapports commandés par les gouvernements successifs appellent au regroupement des branches professionnelles. C'est le cas du rapport Virville (2004), du rapport Poisson (2009), des rapports Combrexelle (2013 et 2015), du rapport Quinqueton (2015) qui vont être suivis de plusieurs lois. La loi du 5 mars 2014, du 8 août 2016 et les ordonnances « Macron » de 2017 donnent à l'État des moyens juridiques pour obliger les branches à se regrouper et s'assurer de la mise en œuvre de ces fusions. L'objectif est de passer de 925 branches professionnelles existantes fin 2016 à moins d'une centaine à terme (rapport Romain, version de travail, février 2020).

poussés par l'État qu'ils ont pris les choses en main. » La démonstration réalisée dans cet article rejoint cette analyse. L'État a joué un rôle crucial dans la structuration de l'espace patronal de l'animation, qui semble être le résultat des réactions associatives à une succession de « crises » provoquées par la puissance publique : salarisation du secteur et injonction à l'ouverture du dialogue social, mise en place d'une branche professionnelle couvrant l'ensemble des salariés, nécessité de mettre en œuvre la réforme des 35 heures, fusion des branches professionnelles, etc. L'agenda social, imposé par l'État, a impulsé ses transformations. Ainsi, faire la genèse du CNEA montre, encore une fois, que pour faire la sociologie du monde associatif, et plus particulièrement celle du monde du travail associatif dont ces employeurs font partie, il est nécessaire de ramener « l'État dans l'analyse » (EVANS *et al.*, 1985 ; SIMONET, 2010, p. 81). Son action a été déterminante pour que ces employeurs « engagés » que sont les dirigeants associatifs, dépassent leurs réticences, pour qu'ils acceptent de prendre en charge la fonction employeur qui leur incombe et pour qu'ils s'organisent au sein de syndicats patronaux en capacité de participer à la structuration institutionnelle d'une branche professionnelle.

Cependant, le processus qui a abouti à l'unification de l'espace patronal de l'animation dans un syndicat employeur unique, solidement établi, n'était pas écrit d'avance. L'étude de la fondation du CNEA permet en effet de mettre en exergue les logiques propres au champ patronal associatif et de souligner les concurrences (parfois historiquement héritées) entre organisations patronales et entreprises associatives du secteur, ainsi que les tensions idéologiques et les intérêts divergents qui les traversent. Elle montre un monde du travail associatif sous pression de l'État, mais avec une histoire et des intérêts qui lui sont spécifiques.

BIBLIOGRAPHIE

AUGUSTIN J.-P., GILLET J.-C. (2000), *L'Animation professionnelle. Histoire, acteurs, enjeux*, Paris, L'Harmattan.

AUGUSTIN J.-P., ION J. (2017), *Loisirs des jeunes. 120 ans d'activités éducatives et sportives*, Paris, La Documentation française.

BENVENISTE C. (1987), « Les négociations salariales : de la convention collective à l'accord d'entreprise », *Économie et Statistique*, n° 199-200, pp. 19-23.

BESSE L. (2008), *Les MJC, 1959-1981. De l'été des blousons noirs à l'été des Minguettes*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

BEVORT A., JOBERT A. (2011), *Sociologie du travail. Les relations professionnelles*, 2^e éd., Paris, Armand Colin.

BUNEL J., SAGLIO J. (1979), *L'Action patronale. Du CNPF au petit patron*, Paris, Presses universitaires de France.

- CAILLAUD P. (2012), « Devenir une organisation représentative au niveau national interprofessionnel : les enjeux juridiques de l'action des employeurs de l'économie sociale », *Travail et Emploi*, n° 131, pp. 47-64.
- CARDOSO A. (2019), « Quand les patronnes sont bénévoles : conflictualités au Planning Familial », *La Nouvelle Revue du travail* [en ligne], n° 15. <https://doi.org/10.4000/nrt.5780>
- CHAUVIÈRE M. (2005), « Pour une genèse de la branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale, à but non lucratif », Communication à Unifaf Auvergne, 16 juin.
- COHEN E. (1986), « Le “moment lois Auroux” ou la désublimation de l'économie », *Sociologie du travail*, vol. 28, n° 3, pp. 265-285.
- CORTESERO R. (2012), « Éducation populaire et animation », *Fiches Repères*, n° 9, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.
- COTTIN-MARX S. (2020), « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'Ires*, n° 101-102, pp. 29-48.
- COTTIN-MARX S. (2021a), « Être employeur bénévole dans une crèche associative et parentale », *Le Sociographe*, n° 73, pp. 53-65.
- COTTIN-MARX S. (2021b), *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.
- COTTIN-MARX S., HÉLY M. (2021), « Naissance d'un patronat “responsable et engagé”. L'économie sociale et solidaire en quête de représentativité patronale », *Cadres*, n° 488, pp. 13-22.
- DESSERTINE D., DURAND R., ELOY J., GARDET M., MAREC Y., TÉTARD F. (dir.) (2004), *Les Centres sociaux 1880-1980. Une résolution locale de la question sociale ?*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- DUCOMTE J.-M., MARTIN J.-P., ROMAN J. (2013), *Anthologie de l'éducation populaire*, Toulouse, Privat.
- DUSSUET A., FLAHAULT É. (2010), « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, n° 111, pp. 35-50.
- EVANS P., RUESCHEMEYER D., SKOCPOL T. (1985), *Bringing the State Back In*, Cambridge, Cambridge University Press.
- FLEURIEL S. (2013), « Ce que dialoguer veut dire. L'émergence du “dialogue social” dans le sport français (1990-2006) », *Genèses*, n° 92, pp. 127-146.
- FLEURIEL S. (2016), « Le sport professionnel saisi par sa convention collective : genèse d'une définition singulière (France, 1995-2014) », *Le Mouvement social*, n° 254, pp. 133-144.
- FLEURIEL S. (2021), *La Convention collective nationale du sport. Un droit sur mesure*, Fontaine, Presses universitaires de Grenoble.
- FRAIZY J.-J. (2016), « La structuration politique de l'ESS à l'épreuve du territoire. Analyse d'une organisation départementale de représentation de l'ESS », *RECMA*, n° 339, pp. 71-84.

GIRAUD B., HEALY A. (2015), « Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services : l'offre de services dans le travail de recrutement local des patrons », *Sociétés contemporaines*, n° 98, pp. 19-48.

HÉLY M. (2009), *Les Métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.

HÉLY M., PUDAL R., SIMONET. M. (2014), « “Autre économie”, autre démocratie sociale ? Les organisations patronales entre syndicats patronaux de l'économie sociale et solidaire et champ politique », in Fraboulet D., Humair C., Vernus P. (dir.), *Coopérer, négocier, s'affronter. Les organisations patronales et leurs relations avec les autres organisations collectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 289-300.

JACOB A. (2008), *Petite Histoire de la branche de l'animation. Les partenaires sociaux racontent*, Paris, Éditions Branche professionnelle de l'animation.

JOBERT A. (2000), *Les Espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Toulouse, Octarès Éditions.

JOBERT A. (2012), « Patronat », in Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 526-532.

LEBON F. (2005), *Une politique de l'enfance. Du patronage au centre de loisirs*, Paris, L'Harmattan.

LEBON F. (2006), « De “nouvelles professions” entre précarité et flexibilité : animateurs socio-culturels et formateurs d'adultes (1982-2002) », *Regards sociologiques*, n° 32, pp. 83-95.

LEBON F. (2009), *Les Animateurs socioculturels*, Paris, La Découverte.

LEBON F. (2020), *Entre travail éducatif et citoyenneté : l'animation et l'éducation populaire*, Nîmes, Champ social.

LE ROY A., PUISSANT E. (coord.), DEVETTER F.-X., VATAN S. (2019), *Économie politique des associations. Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve, De Boeck supérieur.

LONCLE P. (2003), *L'Action publique malgré les jeunes. Les politiques de jeunesse en France de 1870 à 2000*, Paris, L'Harmattan.

MAGGI-GERMAIN N. (2012), « Fonctions et usages de la représentativité patronale », *Travail et Emploi*, n° 131, pp. 23-45.

MAGGI-GERMAIN N., LE CROM J.-P., CAILLAUD P., CARRÉ S., HÉAS F., BLATGE M., CHAUCHARD J.-P., SAGLIO J. (2011), *La Construction de la représentativité patronale [Rapport de recherche]*, Paris, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares).

MARCHAL E. (1989), *La Professionnalisation des associations*, Thèse en sociologie, Université Paris 5.

MARCHAL E. (1992), « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, vol. 33, n° 3, pp. 365-390.

MARTIN J.-P. (2016), *La Ligue de l'enseignement. Une histoire politique (1866-2016)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

- MICHEL H., WILLEMEZ L. (2009), « Les employeurs de l'économie sociale : des patrons comme les autres ? Une enquête aux prud'hommes », *Savoir/Agir*, n° 10, pp. 33-41.
- MIGNON J.-M. (1998), *La Lente Naissance d'une profession : les animateurs, de 1944 à 1988*, Thèse en histoire contemporaine, Université Michel-de-Montaigne Bordeaux III.
- MIGNON J.-M. (2006), « Quand les salariés d'associations de tourisme social, de loisirs et d'animation socioculturelle se syndiquèrent à la CFDT, février 1964-décembre 1968 », in Tartakowsky D., Tétard F., *Syndicats et associations. Concurrence ou complémentarité ?*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 181-189.
- MIGNON J.-M. (2007), *Une histoire de l'éducation populaire*, Paris, La Découverte.
- OFFERLÉ M. (2009), *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte.
- OFFERLÉ M. (2015), « Militer en patronat. Engagements patronaux et sociologie du militantisme », *Sociétés contemporaines*, n° 98, pp. 79-106.
- OFFERLÉ M. (2018). « Chapitre 2. Les représentativités patronales », in Andolfatto D., *La Démocratie sociale en tension*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, pp. 47-66.
- PALLUAU N. (2013), *La Fabrique des pédagogues. Encadrer les colonies de vacances, 1919-1939*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- PEYRE M. (dir.) (2005), *Le Livre noir de l'animation socioculturelle*, Paris, L'Harmattan.
- PIGNONI M. T. (2016), « La syndicalisation en France. Des salariés deux fois plus syndiqués dans la fonction publique », *Dares analyses*, n° 025.
- POUJOL G. (1981), *L'Éducation populaire : histoires et pouvoirs*, Paris, Éditions ouvrières.
- SIMONET M. (2010), *Le Travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.
- SIMONET M. (2015), « Carrière de permanent. De militant à employeur ou les enjeux de l'«omnipositionnalité» », in Camus J., Lebon F., *Regards sociologiques sur l'animation*, Paris, La Documentation française, pp. 85-99.
- TALLARD M. (1990), « La généralisation de la couverture conventionnelle », *Travail et Emploi*, n° 46, pp. 15-22.
- TCHERNONOG V., PROUTEAU L. (2019), *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3^e éd., Paris, Dalloz.
- URASADETTAN J., SCHMIDT C. (2020), « Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : défaut, déni ou défi d'employabilité ? », *@GRH*, n° 36, pp. 97-117.
- WOLL C. (2006), « La réforme du Medef : chronique des difficultés de l'action collective patronale », *Revue française de science politique*, vol. 56, n° 2, pp. 255-279.

ANNEXES

Liste des principaux sigles et acronymes

Syndicats d'employeurs

CNEA : Conseil national des employeurs associatifs (qui se nommera ensuite Conseil national des employeurs d'avenir avant de prendre le nom d'Hexopée fin 2020).

SADCS : Syndicat des associations de développement culturel et social (syndicat « confessionnel », favorable à l'Annexe II).

SNEFA : Syndicat national des employeurs de la formation et de l'animation (syndicat « confessionnel », défavorable à l'Annexe II).

SNOGAEC : Syndicat national des organisations gestionnaires d'activités éducatives et culturelles (syndicat « laïc », favorable à l'Annexe II).

UDES : Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (anciennement Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale, USGERES).

UNODESC : Union nationale des organismes de développement social, sportif et culturel (syndicat « laïc », défavorable à l'Annexe II).

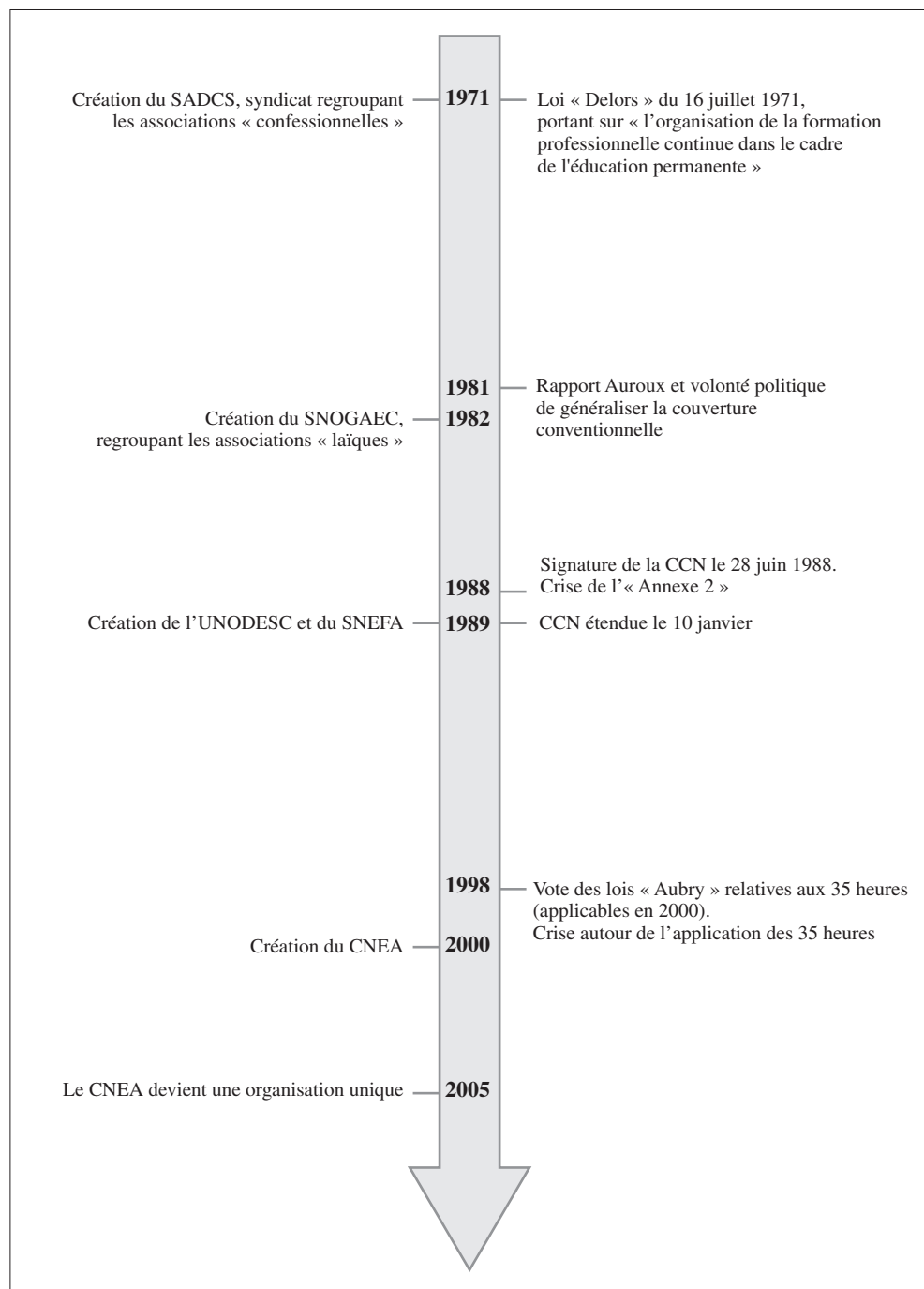
Associations

CNAJEP : Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

CPCV : Comité protestant des centres de vacances.

UFCV : Union française des centres de vacances et de loisirs.

FRISE CHRONOLOGIQUE – **Évolutions patronales et interventions publiques**



Les emplois d'avenir : quels partenariats entre employeurs et missions locales pour quels parcours d'insertion des jeunes ?

Nicolas Farvaque , Magali Recoules***

Dispositif de politique de l'emploi destiné aux jeunes de 16 à 25 ans rencontrant des difficultés importantes d'accès à l'emploi, les emplois d'avenir (2012-2018) impliquaient trois partenaires : les jeunes bénéficiaires, les missions locales en charge de leur accompagnement et les employeurs susceptibles de les accueillir, voire de les recruter à l'issue d'un parcours d'insertion de trois ans. Considérant les emplois d'avenir comme un dispositif co-construit entre les missions locales et les employeurs, nous testons l'hypothèse selon laquelle les différents types d'intermédiation mis en œuvre entre la mission locale et l'employeur (ou conventions de partenariat) donneraient lieu à des parcours plus ou moins bien valorisés par ces acteurs mais aussi par les jeunes bénéficiaires.

Le dispositif des emplois d'avenir, créé par la loi du 26 octobre 2012, a pris fin le 1^{er} janvier 2018. Il concernait les jeunes de 16 à 25 ans rencontrant des difficultés particulièrement prononcées d'accès à l'emploi¹. Destinés principalement aux employeurs du secteur non marchand (avec un financement de l'État correspondant à 75 % de la rémunération brute au niveau du salaire minimum interprofessionnel de croissance [Smic]), les emplois d'avenir étaient également ouverts – sous certaines conditions – aux employeurs du secteur marchand (financement à hauteur de 35 %). Ces emplois visaient prioritairement les jeunes avec un niveau de qualification inférieur au baccalauréat mais pouvaient être accessibles, par dérogation, aux jeunes diplômés

* ORSEU ; n.farvaque@orseu.com.

** Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Drieets) d'Île-de-France ; magali.recoules@drieets.gouv.fr. Le contenu de cet article reprend des éléments d'une étude réalisée par la Direccte Île-de-France (devenue Drieets d'Île-de-France au 1^{er} avril 2021). Le contenu de cet article n'engage que son autrice.

1. Jusqu'à 30 ans pour les personnes en situation de handicap.

(jusqu'à bac + 3) résidant en zone urbaine sensible (ZUS) ou dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) et ayant connu de longues périodes de recherche d'emploi.

Cet article s'intéresse aux formes concrètes d'intermédiation et de valorisation qui se sont mises en place entre les trois acteurs agissant sur ce dispositif : les opérateurs du service public de l'emploi (principalement les missions locales), les employeurs et les jeunes bénéficiaires. Le dispositif est en effet fondé sur une co-construction des parcours, visant à améliorer le contenu de l'emploi et à faire accepter certaines contreparties aux employeurs. Nous adoptons une lecture partant des compromis existant entre les attentes des employeurs et celles des missions locales. Cette étude s'inscrit dans la continuité de travaux mobilisant l'économie des conventions, courant théorique utilisé dans le champ des politiques de l'emploi pour analyser les pratiques plurielles des intermédiaires du marché du travail (BESSY, EYMARD-DUVERNAY, 1997 ; BUREAU, MARCHAL, 2009). Ces travaux ont permis d'identifier les multiples fonctions de ces actions de médiation et les tensions qui leur sont associées. Celles-ci prennent place entre des acteurs publics poursuivant des logiques civiques (l'objectif de l'insertion, du placement dans l'emploi, de l'accompagnement de publics en difficulté, etc.) et des employeurs de différentes natures, publics ou privés, qui, en fonction de leurs propres intérêts – qui sont variables – entretiennent des relations diverses avec ces intermédiaires (BOLTANSKI, THÉVENOT, 1991). La médiation a dans ce cas une fonction « associative » au sens de la création de connexions entre différents « mondes » ou « ordres de grandeur ». Dans l'approche de l'économie des conventions, les autres fonctions de la médiation sont de nature cognitive (produire et traduire de l'information), normative (produire des règles, des normes, etc.), ou encore identitaire (portant sur les négociations des identités) (BEUKER, ORIANNE, 2019).

Nous nous intéressons ici autant aux relations pragmatiques entre missions locales et employeurs qu'aux effets de cette co-construction des parcours du point de vue des jeunes bénéficiaires. D'un côté, des compromis s'établissent entre les opérateurs de la politique de l'emploi et les employeurs : nous parlerons de « conventions de partenariat » pour définir les principaux types de relations observées. Ces partenariats portent sur le montage concret de chaque emploi d'avenir et définissent le cadre et les rôles respectifs des parties prenantes ; ils stabilisent les formes d'« intéressement » réciproques. D'un autre côté, les contrats aidés correspondent à autant d'expériences pratiques dans l'entreprise d'accueil et, *in fine*, à différents parcours d'insertion pour les jeunes. Les missions locales, les entreprises d'accueil et les jeunes valorisent ces expériences de diverses façons.

Nous proposons d'analyser la construction de ces expériences d'emploi et leurs effets. Le fait d'accéder à un emploi de plus ou moins bonne qualité, incorporant ou non de la formation et du tutorat, ainsi qu'un accompagnement au sein même de l'entreprise ou mené par la mission locale, dépend des logiques de cette co-intervention, du respect et de l'interprétation de la règle par l'employeur, ainsi que de la capacité des missions locales à la faire valoir. Nous proposons ainsi de tester l'hypothèse selon laquelle un

certain type de partenariat entre la mission locale et l'employeur donnerait lieu à des parcours plus ou moins bien valorisés par les acteurs – par les jeunes directement, mais aussi par les employeurs et les missions locales. Ce regard réflexif sur les parcours permet de mettre en évidence différentes formes de valorisation de l'emploi et de l'intervention des institutions sur celui-ci (EYMARD-DUVERNAY, 2012).

Nous nous basons sur un matériau riche et varié que nous avons traité avec une méthodologie combinée. Le premier volet de ce matériau, de nature quantitative, vise à décrire les pratiques d'accompagnement et de formation des emplois d'avenir ainsi que les trajectoires, le vécu et les perceptions des bénéficiaires, à partir d'une enquête menée auprès de 1 500 jeunes bénéficiaires franciliens d'emplois d'avenir sortant du dispositif entre juin et novembre 2016 (encadré 1). La période d'analyse sélectionnée correspond à un pic de sorties massives du dispositif. Le second volet est de nature qualitative. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés entre juin et novembre 2017 auprès de 15 missions locales réparties sur l'ensemble des départements d'Île-de-France (28 entretiens au total : 15 directeurs ou adjoints, 13 conseillers relations entreprises) et de 25 employeurs (8 entretiens dans le secteur marchand et 17 dans le secteur non marchand), en respectant des critères d'échantillonnage (part des secteurs dans les recrutements régionaux en emplois d'avenir) et de diversité des employeurs (taille et localisation). Côté missions locales, les grilles d'entretien portaient principalement sur les modalités de mise en œuvre de la relation avec les entreprises et l'appréciation des parcours d'insertion. Côté employeurs, elles abordaient essentiellement leur relation avec l'opérateur, leurs attentes vis-à-vis de l'aide, la définition de leur engagement en matière de formation et l'appréciation de l'intégration des jeunes bénéficiaires².

Le questionnaire de l'enquête quantitative permet de détailler le contenu de l'emploi d'avenir du point de vue des jeunes. Grâce à l'analyse statistique de différentes questions, décrivant précisément les caractéristiques de l'emploi et les formes de suivi dans l'emploi réalisé par l'employeur ou la mission locale, nous avons construit plusieurs classifications portant sur la nature du partenariat. Celles-ci ont également été élaborées en lien étroit avec les observations qualitatives tirées des entretiens.

La façon dont sont conçus les emplois d'avenir et le rôle attendu des missions locales en tant qu'intermédiaires de l'insertion sont rappelés dans la première partie. Nous montrons ensuite que les partenariats entre missions locales et employeurs se stabilisent autour de trois conventions de partenariat, qui sont successivement détaillées : une logique de présélection pour des marchés internes, une action contrainte des missions locales face aux logiques de financement de l'emploi de court terme et une action médiatrice de la mission locale permettant d'agir sur l'employabilité du bénéficiaire à l'issue de l'emploi d'avenir. Nous nous interrogeons dans une dernière partie sur les effets de ces partenariats : qu'est-ce qui fait qu'un parcours s'avère réussi

2. L'approche développée dans le présent article va au-delà des résultats de deux premières publications dans lesquelles sont présentés de façon indépendante les résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires (RECOULES, 2019) et ceux des entretiens auprès de missions locales et d'employeurs (FARVAQUE *et al.*, 2018).

ou non, aux yeux des acteurs ? Pour cela, nous nous basons sur les résultats de l'enquête statistique permettant d'appréhender le regard des jeunes et sur les entretiens avec les missions locales et les employeurs, qui révèlent les formes de valorisation des parcours d'insertion propres à chacun de ces trois acteurs.

ENCADRÉ 1

Méthodologie de l'enquête auprès des jeunes bénéficiaires

L'article se base sur une étude réalisée par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) d'Île-de-France. Le dispositif des emplois d'avenir ayant été créé fin 2012, l'étude a été lancée début 2017, afin d'avoir un recul temporel suffisant sur des parcours complets (d'une durée de trois ans). Une étude quantitative a été menée par l'institut Qualisonnage auprès de 1 500 bénéficiaires franciliens (hors emplois d'avenir dits « professeurs »¹) et exploitée par la Direccte. Trois modes d'interrogation (postal, électronique et téléphonique) ont été mobilisés. Les variables retenues pour déterminer les quotas furent : le type d'employeur de l'emploi d'avenir (marchand/non marchand), le niveau de formation et le département de résidence du jeune bénéficiaire à l'entrée dans le dispositif. L'utilisation des trois modes d'interrogation a permis d'obtenir des réponses venant de catégories qui auraient été sous-représentées (jeunes de Seine-Saint-Denis ou de grande couronne non qualifiés, par exemple) si le recueil avait été effectué uniquement par voies postale et électronique. Le taux de réponse global a été de 33 %.

Afin de vérifier que le fait de recourir à trois modes d'interrogation ne biaise pas les résultats, nous avons regardé si les modes d'interrogation étaient corrélés aux réponses et nous n'avons pas trouvé de lien significatif. Ce constat nous a conduits à exploiter conjointement les réponses recueillies selon les différents modes d'enquête. Dans les analyses logistiques présentées dans l'article, le mode d'interrogation est introduit comme variable de contrôle.

Pour garantir la représentativité des résultats au regard de l'ensemble des sortants de la période, les données exploitées correspondent à des données pondérées, calculées à partir de cinq variables (sexe, âge, type d'employeur, niveau de formation et département de résidence du bénéficiaire à l'entrée dans le dispositif).

Les caractéristiques des bénéficiaires sont précisées à trois instants (à l'entrée, pendant et à la sortie de l'emploi d'avenir). Dans notre étude des parcours des jeunes, nous nous sommes notamment concentrés sur certaines modalités pratiques telles que l'accompagnement par la mission locale ou le fait que l'employeur respecte son engagement de former le jeune.

1. Mis en œuvre par le ministère de l'Éducation, les emplois d'avenir professeurs (EAP) étaient destinés à des étudiants boursiers issus de milieux populaires qui voulaient devenir enseignants.

Les missions locales, intermédiaires de l'emploi d'avenir avec les employeurs

L'analyse des emplois d'avenir implique dans un premier temps de comprendre le processus de mise en œuvre de cette politique. L'objet est ici de voir en quoi la manière dont les missions locales interagissent avec les entreprises a évolué, alors que le dispositif est porteur de nouvelles prescriptions.

Le dispositif d'emploi d'avenir repose sur l'idée d'une fabrication conjointe entre les missions locales et les employeurs (FARVAQUE, MESSAOUDI, 2013). Son élaboration s'inscrit dans une optique d'amélioration structurelle des dispositifs d'emplois aidés, généralement conçus dans une logique conjoncturelle et peu formatrice (IGAS-IGF, 2012). C'est pourquoi la qualité du contrat de travail a été repensée : le contrat est plus long (jusqu'à trois ans) et le temps de travail plus important (en général un temps plein) que les contrats aidés « classiques » du secteur non marchand (contrat unique d'insertion – contrat d'accompagnement dans l'emploi [CUI-CAE]) ou marchand (contrat unique d'insertion – contrat initiative emploi [CUI-CIE]). L'idée d'un engagement de l'employeur, en contrepartie de l'aide financière reçue, est centrale – cette même logique sera d'ailleurs placée au cœur des nouveaux contrats aidés baptisés « parcours emplois compétences » (PEC) créés en 2018.

Cette logique de contrepartie exige donc un travail particulier de la part des prescripteurs en direction des employeurs. D'un point de vue formel, sans la signature d'un acte administratif par la mission locale, l'employeur ne peut bénéficier de l'aide. Mais plus fondamentalement, les prescripteurs ont aussi à « appuyer l'employeur dans la définition du poste et du parcours d'insertion et de qualification, en s'assurant qu'il prévoit l'acquisition de compétences transférables³ ». Il s'agit donc d'anticiper – et au besoin de négocier – la relation d'emploi et la qualité de l'expérience professionnelle proposée par l'employeur. L'employeur est en effet tenu de mettre en œuvre un plan de formation pour le bénéficiaire (art. L. 5134-114 du Code du travail), dont le contenu et les modalités peuvent être discutés avec les missions locales, et de désigner un tuteur en interne (art. R.5134-38 et -39). Des entretiens tripartites sont par ailleurs prévus à plusieurs reprises au cours des trois ans de versement de l'aide. Ils doivent notamment aborder la place du jeune bénéficiaire chez l'employeur, les tâches à réaliser, et quelques mois avant la fin du financement public, préparer la suite pour le jeune.

Traditionnellement, les missions locales mettent en œuvre une démarche d'accompagnement global des jeunes de 16 à 25 ans non scolarisés. Les conseillers reçoivent les jeunes le plus souvent en entretien individuel, et travaillent avec eux leur projet d'insertion professionnelle, de formation, ou d'autres aspects de leur vie sociale (santé, logement, etc.). Ils s'appuient pour cela sur différents dispositifs d'accompagnement.

3. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social (2013), *Emplois d'avenir. Guide de l'opérateur. Pôle emploi, missions locales, Cap emploi. Étapes et processus*, p. 17. En ligne : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_de_l_operateur.pdf, consulté le 17 septembre 2021.

Ceux-ci contribuent à rationaliser le travail des conseillers, dans la mesure où ils imposent des objectifs et des cadres d'action (MUNIGLIA *et al.*, 2012), avec un recentrage depuis le milieu des années 2000 (et l'intégration des missions locales au service public de l'emploi) sur l'objectif d'accès à l'emploi.

Au mitan de la décennie 2000, des équipes de « relations entreprises » se sont progressivement structurées au sein des missions locales. Ces dernières étant des structures autonomes, toutes ne sont pas organisées de la même façon ; les tailles de ces équipes sont variables, ainsi que les qualifications détenues par les conseillers « entreprises ». Côté demande de travail, les conseillers dédiés aux relations entreprises démarchent les employeurs, participent à des forums, enregistrent des offres d'emploi, etc. Côté offre, ils accompagnent une partie des jeunes dans leur recherche d'emploi. Un mode de division du travail classique – bien que schématique – est que le conseiller référent d'un jeune, quand il estime celui-ci capable de postuler, le « positionne » sur une offre d'emploi disponible dans le système d'information ; le conseiller relations entreprises prépare le jeune à l'entretien et à la mise en relation.

Les missions locales s'adaptent en permanence aux dispositifs (Garantie jeunes, emplois d'avenir, etc.) qui leur sont confiés. Le travail réel des intervenants dans ces structures évolue ainsi au gré des prescriptions inhérentes aux différents dispositifs, formalisées dans des cahiers des charges ou instructions. Ce travail d'adaptation a été étudié dans le cadre de la mise en œuvre de la Garantie jeunes, qui a entraîné des changements organisationnels multiples dans les missions locales (FARVAQUE, TUCHSZIRER, 2018). Ces dernières se sont adaptées pour rendre opérationnel ce dispositif innovant, et ce sur divers aspects, comme l'organisation interne, les espaces de travail, les nouvelles pratiques d'accompagnement. Les emplois d'avenir, de leur côté, ont surtout impliqué des évolutions dans l'activité des équipes s'occupant des relations entreprises, habituellement en charge de promouvoir les aides à l'emploi auprès des employeurs. En effet, la circulaire DGEFP n° 2012-20 du 2 novembre 2021 relative à la mise en œuvre des emplois d'avenir fixe un cadre précis, définissant un séquençage en plusieurs étapes de la relation avec l'employeur : prospection, captation d'offres, puis négociation de leur contenu et des engagements de l'employeur. La mise en œuvre des emplois d'avenir repose sur la négociation avec les employeurs, ce qui implique que les conseillers mobilisent des compétences pour pouvoir négocier avec eux, leur faire respecter les règles et contrôler leurs engagements. Cela soulève la question de la capacité de négociation des missions locales tout au long de la relation d'emploi, au moment de la validation des projets de recrutement en emploi d'avenir et par la suite, au regard du respect par les employeurs de leurs engagements. Leur travail oscille entre des rapports d'« évaluation », où est évalué le respect de la règle, et des rapports d'« intéressement », où sont négociés des engagements capables de satisfaire l'intérêt de chaque partie (EYMARD-DUVERNAY, MARCHAL, 1994). Les rapports fondés sur l'« intéressement » des employeurs se concentrent sur deux éléments : d'un côté, le bénéfice possible que peuvent représenter les aides publiques pour eux ; de l'autre, la connaissance que la mission locale a de son public.

« Notre point fort c'est la proximité avec le public, [...] on propose des candidats que l'on connaît. On part du contexte des employeurs, de leurs méthodes de travail et on essaye de proposer des candidats qui correspondent aux attentes. On est dans une approche fine, on n'est pas dans de la masse. On présélectionne. Pas forcément des qualifications ou de l'expérience mais des compétences. Les employeurs sont en demande de jeunes motivés. »

(Responsable équipe emploi, mission locale n° 10)

Les emplois d'avenir ont facilité les relations avec les entreprises :

« On n'a pas eu besoin de prospecter, les employeurs venaient d'eux-mêmes. »

(Directeur adjoint, mission locale n° 3)

« Les emplois d'avenir sont devenus un argument commercial. »

(Conseiller relations entreprises, mission locale n° 12)

Si la mission locale peut jouer sur le type de public mis en relation avec l'offre d'emploi, il est en revanche plus rare qu'une discussion relative au contenu même de l'offre s'installe (DELFINI, DEMAZIÈRE, 2000).

Pour les missions locales, le modèle des relations avec les entreprises a été approfondi, de sorte qu'il va désormais au-delà de cette mise en relation ou du placement. Il est ainsi attendu des missions locales qu'elles continuent d'accompagner le jeune et son employeur dans le cours de la relation d'emploi, dans le cadre d'actions de bilan, afin d'appréhender l'intégration du jeune dans un contexte spécifique de travail. Cela n'a pas été sans poser des difficultés organisationnelles, notamment en raison du temps que cela nécessite ou de l'accueil parfois réservé des employeurs. Sur le fond, vérifier ce qui se passe dans l'entreprise est difficile :

« On a eu des mauvaises surprises... c'est toujours compliqué de travailler sur des engagements tutorat-formation, c'est difficile de s'assurer que le tuteur est toujours présent, qu'il a les compétences. On a eu des surprises au moment des bilans... »

(Responsable équipe emploi, mission locale n° 10)

L'évaluation des engagements est fondamentalement une tâche complexe, sinon impossible, pour ces opérateurs qui, sachant que la menace d'un retrait de subvention est parfois peu crédible, préfèrent tenter des compromis.

« Peut-on être exigeant envers les employeurs ?

– C'est terrible à dire, mais oui si on utilise la contrainte. Ça marche. On brandit la menace que la subvention va être retirée. C'est ce qu'on a trouvé pour travailler avec les entreprises ! Mais on ne l'utilise pas systématiquement, on a une position délicate. Si on constate un vrai dysfonctionnement, on n'a pas d'états d'âme. Mais sinon on va plus être dans la diplomatie, on va essayer de faire comprendre... »

(Directrice mission locale n° 14)

Les entretiens montrent en outre qu'il n'est pas toujours évident de se faire reconnaître comme un expert de la relation d'emploi vis-à-vis des entreprises. La capacité de se positionner en appui « RH » auprès d'elles, notamment les plus petites dont la fonction employeur est peu structurée, nécessite la maîtrise de nombreuses compétences, en matière de droit du travail, d'ingénierie de la formation professionnelle, etc. Or les conseillers, détenant un savoir souvent acquis sur le tas, sont diversement formés à ces dimensions (LIMA, 2014). De plus, la relation qui est nouée avec l'entreprise s'inscrit dans une logique de performance. Les missions locales étant évaluées sur le nombre d'emplois d'avenir créés, cela peut contribuer à diminuer leur niveau d'exigence envers les employeurs, pour ne pas se priver d'un emploi supplémentaire.

Néanmoins, la multiplication et la diversité des relations que les missions locales établissent avec les entreprises se traduisent par d'importants effets d'apprentissage et l'acquisition d'une expérience reconnue, qui leur permettent de se présenter comme intermédiaires de confiance : « Le déplacement en entreprise permettait de bâtir une relation de confiance : ils nous connaissaient, ils revenaient vers nous pour d'autres emplois d'avenir » (directrice mission locale n° 3).

Des conventions de partenariat entre missions locales et employeurs

Le double intéressement que fait valoir la mission locale (incitations financières, valorisation des qualités des jeunes) trouve un écho dans les attentes des employeurs. Différents travaux de recherche ont insisté sur la pluralité des usages des contrats aidés (BARON *et al.*, 1993 ; GAUTIÉ, LEFRESNE, 1997). Nous nous intéressons ici à la capacité des intermédiaires à répondre aux attentes des employeurs, tout en faisant valoir et en défendant leurs principes d'action (BARBIER, EYMARD-DUVERNAY, 1996 ; BUREAU, MARCHAL, 2009). L'analyse conventionnaliste des intermédiaires de l'emploi permet de décrire la façon dont se stabilisent les compromis.

Pour décrire les relations entre missions locales et employeurs, nous mobilisons les entretiens que nous avons menés auprès de ces deux types d'acteurs et nous nous inspirons de l'analyse réalisée par Philippe SEMENOWICZ (2017) au sujet des partenariats entre les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) et le monde des entreprises « classiques ». Cette lecture, basée sur l'économie des conventions, interroge la façon dont les SIAE peuvent entrer en partenariat avec des employeurs locaux. Entre les logiques défendues par ces structures de l'insertion – et qui sont issues d'une approche « civique » – et les logiques d'action des entreprises, qui se traduisent dans certaines attentes ou sollicitations, s'établissent, selon P. SEMENOWICZ (2017), différentes formes de compromis, ce qui suppose que chaque partie soit capable de reconnaître la « grandeur » portée par son interlocuteur (BOLTANSKI, THÉVENOT, 1991). Dans le vocabulaire conventionnaliste, la « grandeur » renvoie ainsi à des

références partagées entre les acteurs. On peut avancer qu'à l'instar des SIAE, les missions locales suivent une grandeur « civique », fondée sur leur intégration dans le service public et rencontrent des « conventions constitutives d'entreprise » (EYMARD-DUVERNAY, 2004) caractérisant les attentes des employeurs, et pouvant relever de différentes références partagées. Ainsi, la convention constitutive *marchande* renvoie aux logiques économiques et concurrentielles des entreprises, cherchant dans notre cas à bénéficier d'aides financières. La convention constitutive *industrielle* concerne l'efficacité de l'organisation productive en entreprise, en particulier du point de vue de la structure interne des qualifications. La convention constitutive *connexionniste* correspond aux formes d'organisations flexibles promues par les entreprises commerciales. Elles s'appuient pour cela sur des partenaires externes jouant le rôle de viviers de compétences.

En reconnaissant et en prenant en compte chacune des trois conventions d'entreprises évoquées ci-dessus (marchande, industrielle et connexionniste), la mission locale développe différentes attentes envers les employeurs. Elle va chercher un compromis entre l'intérêt de l'entreprise à bénéficier de l'aide et l'intérêt du jeune suivi à bénéficier d'une expérience professionnelle. Ainsi se définissent trois compromis que l'on pourra qualifier, dans le registre de l'économie des conventions, de « civique-marchand », « civique-industriel » ou « civique-connexionniste ». Les attentes de la mission locale envers l'employeur sont alors : la fourniture d'expériences professionnelles permettant de faire travailler le jeune (compromis civique-marchand) ; l'apprentissage d'un métier et l'élaboration d'un parcours de qualification pouvant conduire à une embauche durable (compromis civique-industriel) ; l'implication de l'employeur dans l'acquisition de compétences transférables sur le marché du travail une fois l'expérience terminée (compromis civique-connexionniste).

L'approche théorique de l'économie des conventions part du principe que l'efficacité des mesures de la politique d'emploi n'est pas intrinsèque à celles-ci mais dépend des interactions entre usagers et agents du service de l'emploi (GÉLOT, SIMONIN, 1996). Comme nous le détaillons ci-dessous, certains partenariats sont fondés sur des considérations financières (compromis civique-marchand), les missions locales tentant alors de dépasser une posture typique des intermédiaires, de « vendeurs de contrat » (LIZÉ, 2000) ; d'autres partenariats s'engagent avec des employeurs mus par des logiques de prérecrutement, ce qui peut représenter pour la mission locale des opportunités de placement de jeunes présélectionnés (compromis civique industriel) ; un dernier ensemble d'employeurs sont davantage engagés par des enjeux sociétaux et proposent une expérience professionnelle qui servira plus tard aux jeunes recrues (compromis civique-connexionniste).

D'un point de vue méthodologique, ces trois conventions de partenariat, initialement construites à partir de l'analyse des entretiens avec les missions locales et les employeurs, ont été à la fois quantifiées et amendées par l'exploitation de l'enquête auprès des bénéficiaires (encadré 2).

ENCADRÉ 2

**Une classification des partenariats à partir de l'enquête
auprès des jeunes bénéficiaires**

L'enquête renseignait sur un certain nombre d'éléments relatifs au contenu de l'emploi d'avenir, à partir de deux types de données : celles issues des réponses des bénéficiaires, rendant compte de leur vécu, du déroulement de l'emploi d'avenir et de leur situation professionnelle à la sortie ; et celles issues de fichiers administratifs, portant sur les caractéristiques des employeurs, des bénéficiaires et du contrat.

Une typologie des partenariats a été élaborée à partir de sept variables concernant l'employeur ainsi que l'accompagnement réalisé par la mission locale et par l'employeur tout au long du parcours dans l'emploi d'avenir¹. L'analyse des correspondances multiples entre ces variables présente des réponses structurées selon trois axes². Le premier oppose des jeunes restés longtemps dans le dispositif dans de bonnes conditions (accompagnement de l'employeur) dans de grands établissements (collectivités territoriales), à des jeunes restés peu de temps dans le dispositif au sein de petits établissements dans de mauvaises conditions (pas d'accompagnement de l'employeur). Le deuxième axe oppose des établissements de taille intermédiaire (entre 11 et 49 salariés) du type associations, avec accompagnement de la mission locale, à des jeunes recrutés dans de grands établissements, comme des collectivités territoriales ou des établissements sanitaires publics. Enfin, le dernier axe oppose des jeunes n'ayant pas eu besoin de la mission locale (et sans entretien de sortie) qui travaillaient dans de petits établissements, à d'autres restés peu de temps dans le dispositif mais accompagnés jusqu'au bout par la mission locale (avec un entretien de sortie).

Une classification ascendante hiérarchique a ensuite été réalisée à partir de ces axes, permettant de corroborer les trois types de conventions de partenariat repérés dans l'analyse qualitative. Ainsi, la première convention dite « civique-marchande », désignant comme nous le détaillons ci-dessous des logiques de financement de court terme de l'emploi, regroupe un peu moins d'un tiers des jeunes sortants employés surtout dans des établissements de moins de 50 salariés, souvent du secteur marchand, qui n'ont pas respecté les exigences de tutorat et de formation. En revanche, les bénéficiaires ont pu avoir un accompagnement par la mission locale. Ensuite, la convention « civique-industrielle », désignant un comportement de prérecrutement de la part des employeurs, concerne plus d'un tiers des bénéficiaires. Ce type de situation implique davantage de grands établissements (collectivités territoriales, établissements sanitaires publics) qui ont joué le jeu de l'accompagnement (tuteur et formation). En revanche, soit les jeunes n'ont pas eu besoin de l'accompagnement de la mission locale, soit ils n'en ont pas bénéficié. Enfin, la convention « civique-connexionniste », définissant des usages de l'emploi d'avenir comme un emploi

1. Les variables retenues sont la catégorie de l'employeur (collectivités territoriales, associations, établissements sanitaires publics, autres employeurs) ; la durée passée dans le dispositif ; avoir eu ou non un tuteur ; avoir suivi ou non au moins une formation pendant l'emploi d'avenir ; avoir eu ou non un entretien de sortie à la fin du contrat en emploi d'avenir ; la taille de l'établissement dans lequel l'emploi d'avenir s'est déroulé (10 salariés ou moins, entre 11 et 49 salariés, 50 salariés ou plus) ; une variable combinant les contacts avec le conseiller de la mission locale et sa disponibilité tout au long de l'emploi d'avenir.

2. L'inertie de chaque axe est respectivement de 28 %, 20 % et 19 %.

intermédiaire, concerne un tiers des sortants, souvent dans des établissements de moins de 50 salariés (avec une prédominance d'établissements de moins de 11 salariés) qui ont respecté les exigences d'accompagnement du dispositif (formation et tuteur). Les missions locales ont aussi été présentes en fournissant aux jeunes un accompagnement jusqu'au bout (entretien de sortie).

Une convention de partenariat « civique-marchande » : l'action contrainte des missions locales face aux logiques de financement de l'emploi de court terme

Cette première convention d'insertion s'inscrit à la croisée des grandeurs civique et marchande. Pour les entreprises qui sont dans la logique d'une convention constitutive marchande, les emplois d'avenir permettent de minimiser les coûts du recrutement et de bénéficier d'une réduction du coût du travail. La convention civique-marchande envisage l'insertion comme une « mise en emploi temporaire » de personnes avec des difficultés d'accès au marché du travail. Il s'agit d'offrir aux jeunes des expériences d'emploi longues (de trois ans le plus souvent), ne débouchant pas nécessairement sur un recrutement durable.

Les tensions au cœur de ce modèle sont nombreuses, entre la volonté de la mission locale de faire respecter des engagements aux employeurs, notamment au sujet de la contrepartie formation ou tutorat, et celle des employeurs de les réduire au minimum. Selon notre classification, ce modèle de partenariat concerne un peu moins d'un tiers des jeunes de notre échantillon. Parmi eux, moins de deux sur cinq sont en emploi trois mois après la sortie du dispositif. Pour ceux qui sont en emploi, ce nouveau contrat obtenu à la sortie est généralement de courte durée. Ce type de partenariat concerne essentiellement des établissements de moins de 50 salariés, dont une forte proportion appartient au secteur marchand. Un petit nombre a respecté les exigences d'accompagnement du dispositif ; beaucoup n'ont mis en place ni action de tutorat ni formation. En revanche, les jeunes ont bénéficié d'un suivi de la part de la mission locale (entretiens réguliers, soutien).

Les employeurs du secteur marchand interrogés ont mis en avant le « bonus » financier que représente la subvention à l'embauche :

« On est tout le temps en recherche de main-d'œuvre, financièrement l'emploi aidé est un bonus. »

(Responsable, entreprise à but lucratif de services à la personne)

« La situation d'emploi d'avenir ou de CUI-CIE, c'est tout bénéf pour nous. »

(Responsable ressources humaines, grande distribution)

Les employeurs profitent ici de ce que les économistes définissent comme l'« effet d'aubaine », puisqu'ils utilisent l'aide mais celle-ci n'a pas modifié la décision de recrutement (la même personne aurait été recrutée au même moment sur le même poste) (BERNARD, REY, 2017). Les employeurs bénéficiant ainsi d'un effet d'aubaine

sont mus par une recherche d'optimisation économique, celle du recrutement à moindre coût. Néanmoins cette logique va plus loin que la simple question des salaires ou du coût du travail. Ces employeurs peuvent également utiliser des emplois d'avenir pour bénéficier (gratuitement) de conseils en matière de recrutement ou de mises en relation avec des candidats. Certains de ces employeurs franciliens, opérant sur des marchés du travail peu qualifiés et pouvant connaître des difficultés de recrutement (dans la grande distribution, les services aux personnes, la sécurité, la restauration, etc.), combinent la recherche d'un faible coût du travail avec celle d'une assistance au recrutement. Des employeurs reconnaissent, en plus d'un intérêt financier clairement exprimé, être motivés par la possibilité d'utiliser les trois ans de l'aide pour « fidéliser les salariés » (directeur, entreprise de restauration rapide⁴). Cet usage peut s'apparenter à une longue période d'essai : « Le personnel de l'entreprise est vieillissant. On avait l'idée de profiter du dispositif pour pouvoir identifier des gens plutôt jeunes qu'on avait l'intention d'intégrer en CDI à la fin du contrat » (responsable RH, entreprise de restauration industrielle). Cet employeur évoque ainsi une volonté de rajeunissement de sa main-d'œuvre permise par la subvention financière (« profiter du dispositif »). Dans le secteur des services à la personne, l'effet d'aubaine (« Quand on a 30 000 heures à faire, il nous faut 30 000 heures de salariés. Donc on aurait recruté de la même manière ! ») est associé à des effets indirects plus larges : il favorise notamment le renouvellement générationnel, permettant de recruter plus de jeunes alors que les effectifs sont âgés. L'intéressement économique, motivation première, peut néanmoins ouvrir sur d'autres possibles : identification de la mission locale comme interlocuteur pour recruter ; ouverture vers des publics habituellement exclus des procédures RH, etc. C'est ici que s'intègrent les considérations civiques de l'intermédiaire et que s'établissent des compromis.

Après l'embauche, ces employeurs ont eu tendance à considérer les recrues en emploi d'avenir comme des « salariés comme les autres », mais ont consacré moins d'efforts à leur intégration et à leurs besoins en formation professionnelle. Cela contraste avec les employeurs du modèle suivant où la dimension formative, voire qualifiante est nettement plus marquée. Le recrutement de jeunes salariés se fonde dans les processus de gestion des ressources humaines existants (parfois très structurés dans les plus grandes entreprises ou certains établissements appartenant à des chaînes). Rien ne va différencier le jeune en emploi d'avenir d'un de ses collègues. Ainsi, s'il y a des formations pour ces nouveaux salariés, c'est au même titre que pour tout nouvel arrivant, et elle concerne essentiellement l'adaptation au poste de travail ou la réglementation :

« [Il n'y a pas] de formation particulière si ce n'est celle proposée à tous les employés du magasin. »

(Directeur, magasin de distribution spécialisée)

4. Ce restaurant franchisé a réalisé une dizaine de recrutements en emplois d'avenir.

« Il y a quand même une formation, la même que pour tous les employés. »

(Directrice, crèche privée)

Pour les plus grands employeurs, le tutorat correspond à des pratiques préexistantes d'intégration sur le poste, tandis que les plus petits ont éclipsé l'exigence de tutorat.

Les tensions dans ce modèle tiennent à la difficulté pour les missions locales « d'instaurer une relation approfondie permettant d'impliquer l'entreprise commerciale dans la construction de parcours d'insertion » (SEMENOWICZ, 2018, p. 16). Les employeurs potentiels ont bien incorporé que dans la négociation, le rapport de force avec les missions locales est asymétrique et en faveur des premiers. De plus, l'assouplissement du cadre (notamment au regard des attentes en matière de formation) a été bien intégré : « On était moins exigeant sur la formation quand l'employeur disait que le jeune était embauché par la suite » (conseiller relations entreprises, mission locale n° 3).

À rebours de la formation souvent théorique dispensée par des organismes externes, la formation sur le tas permet l'acquisition de savoirs immédiatement mobilisables sur le poste. En cela, elle est valorisée aussi bien par les employeurs que par les missions locales : « L'expérience professionnelle est très formatrice, à tous les niveaux, pour apprendre les codes de l'entreprise... Les jeunes vivent des situations de la "vraie vie" » (conseiller de mission locale n° 13). Plusieurs missions locales justifient le faible effort de certains employeurs en matière de formation par le fait que les emplois qu'ils proposent ont vocation à être pérennisés et que les jeunes s'y sentent bien. Cela fait en définitive intervenir l'insertion du jeune comme un objectif commun.

« Rentrer en conflit avec l'entreprise, c'est compliqué : la priorité c'est le jeune qu'on accompagne, le conflit c'est la crainte que pour le jeune, ça se passe mal. [...] On marche sur des œufs. La médiation ne se fait pas dans la contrainte, ni dans le combat mais dans la négociation avec l'entreprise. [...] On ne va pas faire les gros durs, le quotidien est vécu par le salarié et pas par le conseiller. »

(Conseillère, mission locale n° 7)

Les missions locales pointent des logiques de conversion possible de l'aide financière en parcours d'insertion, ce qui fonde leur valorisation de certains résultats issus de ce partenariat. L'embauche en emploi d'avenir peut agir comme une mise en expérience professionnelle produisant des effets positifs pour les jeunes, malgré un faible contenu en formation. Des cas de « réussite » de même que les apports de ces expériences professionnelles vont donc être mis en avant (cf. *infra*). Les aides publiques n'« amendent » pas les formes existantes de gestion de la main-d'œuvre, mais permettent de considérer autrement les bénéficiaires, c'est-à-dire de les voir comme des salariés et non comme des demandeurs d'emploi ou des jeunes en insertion (TUCHSZIRER, 1993). Le verrou du cadenas de la première expérience longue en entreprise peut alors sauter.

Dans d'autres situations, les regards sont plus critiques sur les parcours accomplis. Les usages opportunistes par les employeurs sont réels et des dérives dans la mobilisation de ces aides par des employeurs peu scrupuleux sont pointées. Toutefois, ces cas sont plutôt passés sous silence par les missions locales, peut-être pour éviter que leur rôle, contraint, de contrôle des engagements ne soit questionné.

Une convention de partenariat « civique-industrielle » : l'emploi d'avenir utilisé dans une perspective de pérennisation interne

Cette deuxième convention résulte du compromis entre des attentes d'entreprises (parfois confrontées à des difficultés de recrutement ou de stabilité dans l'emploi) et celles des missions locales en matière de placement de jeunes. L'objectif d'insertion est de « préparer les personnes à exercer un métier déterminé » (SEMENOWICZ, 2017, p. 127). La dimension formation est donc centrale. Les entreprises anticipent leurs besoins en recrutement. La mission locale identifie des opportunités d'emplois durables pour certains publics. Les emplois d'avenir correspondent à une période d'apprentissage d'un métier et de qualification en vue d'une intégration dans l'emploi.

Au regard de notre classification statistique, ce modèle de partenariat entre employeur et mission locale concerne plus d'un tiers des bénéficiaires de l'échantillon. Parmi eux, plus d'un jeune sur deux est en emploi trois mois après la sortie du dispositif, dont près de 80 % chez le même employeur. À la sortie de l'emploi d'avenir, près de 80 % des jeunes exercent le même métier que celui exercé durant cette expérience. Le comportement de prérecrutement, opéré conjointement par la mission locale et l'employeur, se retrouve ainsi bien visible. Ce type de partenariat concerne davantage de grands établissements (collectivités territoriales, établissements sanitaires publics), qui ont davantage joué le jeu de l'accompagnement (avec tuteur et formation) que les autres.

Certains grands établissements, parmi lesquels des « grands comptes » (expression utilisée pour désigner les grandes structures comme la SNCF, la RATP, l'AP-HP⁵, etc.) ont planifié plusieurs centaines de recrutements en emplois d'avenir, ce volume important répondant à des raisons sociales issues notamment de démarches RSE (responsabilité sociale des entreprises), mais aussi politiques (ces employeurs publics ayant été encouragés à soutenir le dispositif par des créations d'emplois). Ces emplois d'avenir correspondent souvent à des besoins immédiats, comme à l'hôpital :

« Les trois quarts des recrutements étaient sur des postes à pourvoir. »

(Adjointe au directeur des ressources humaines, centre hospitalier n° 1)

5. Société nationale des chemins de fer français ; Régie autonome des transports parisiens ; Assistance publique – hôpitaux de Paris.

« Quand un service se retrouve en sous-effectif, il demande l'ouverture de postes. Si ça ne marche pas, il demande des emplois d'avenir. Ce ne sont pas des jeunes considérés en sureffectif, ils font partie pleinement des équipes. »

(Responsable ressources humaines, centre hospitalier n° 2)

Le dispositif d'emploi aidé s'intègre ici dans une « logique de gestion » et devient une filière de recrutement (SIMONIN, 2003).

Les emplois d'avenir sont utilisés selon une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : « On a fait le parti-pris de recruter des jeunes sur des postes qui sont un peu en tension chez nous [par exemple les auxiliaires de puériculture dans les crèches], dans le cadre d'une gestion prévisionnelle » (responsable des ressources humaines, conseil départemental). Le dispositif autorise une période d'intégration longue dans l'entreprise : « [Les emplois d'avenir] ça permet de construire un parcours professionnalisant. On a orienté vers des métiers où on sait qu'on a des filières de recrutement » (chef de bureau des carrières administratives, grande commune), comme dans l'animation, la propreté urbaine ou l'entretien des écoles. Un grand établissement public a créé des parcours internes de formation qualifiante avec son propre « campus », dans une démarche proche de l'alternance : « La formation est au cœur du projet de l'emploi d'avenir, on en prend 1 000 pour en recruter 1 000 » (responsable RH, grand service public). La subvention n'est parfois même pas mise à profit jusqu'à son terme : au bout d'un an ou deux, si le jeune satisfait à différents tests, il signe un contrat de travail « normal ». L'usage de l'emploi d'avenir est donc bien dans ce cas de qualifier des jeunes pour un métier afin de les recruter de manière durable.

Ces grandes collectivités se caractérisent par l'importance des process internes en matière de ressources humaines. Elles sont parfois dotées de bureaux spécifiques consacrés à la gestion des emplois d'avenir (par exemple à la Mairie de Paris). Cela favorise une véritable approche intégrée, pensée en amont, concernant l'intégration dans le travail. C'est une différence fondamentale avec les plus petites entreprises du secteur marchand ou associatif, qui réagissent davantage au coup par coup, en fonction des sollicitations (que ce soit dans le cadre de candidatures spontanées de jeunes ou bien de prospections réalisées par des missions locales). Des associations de taille moyenne se placent parfois dans une logique de qualification pour l'embauche : c'est le cas d'une association gérant les activités périscolaires pour une commune de taille moyenne, cofinçant les postes. Sur le premier volume d'embauches de 24 emplois d'avenir, huit jeunes ont aujourd'hui accédé à un contrat à durée indéterminée (CDI) dans l'association, grâce aux financements municipaux.

Cette convention d'insertion peut réduire le rôle de la mission locale à celui d'opérateur de présélection. C'est dans cette logique d'intermédiation que s'inscrivent le plus de bénéficiaires indiquant ne pas avoir eu besoin de la mission locale ; toutes choses égales par ailleurs, sur l'ensemble des jeunes, les bénéficiaires ayant occupé un emploi d'avenir en CDI déclarent plus fréquemment ne pas avoir eu besoin du

conseiller de la mission locale que ceux en contrat à durée déterminée (CDD). Les missions locales sont mises à distance ; l'accompagnement est fortement internalisé au sein de la structure employeuse. Des employeurs organisent des sessions de recrutements collectifs, réduisant la logique d'action individualisée des missions locales. Certains peuvent exiger le baccalauréat ou un diplôme d'un niveau supérieur (bien que les emplois d'avenir ciblent les jeunes *infra*-bac, des dérogations peuvent être accordées aux jeunes de territoires prioritaires). Un conseiller entreprises (mission locale n° 1) explique : « Le secteur marchand est moins frileux, une personne avec de l'expérience leur suffit. Pour la Caisse d'allocations familiales, la CPAM [Caisse primaire d'assurance maladie], La Poste, avoir un bac est plus fiable que l'expérience. » Le groupe-type des jeunes ici se distingue des autres groupes par le fait qu'il comprend davantage de titulaires du brevet d'études professionnelles (BEP) ou du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ; les pratiques ne semblent donc pas nécessairement conduire à une sélectivité accrue. En définitive, ces parcours de quasi-apprentissage s'adressent donc à des jeunes peu ou pas diplômés. La mission locale participe à cette convention en se tenant en retrait. L'accompagnement sur l'emploi, le tutorat et la formation étant assurés par l'employeur, elle valide ce mode de fonctionnement dans lequel les engagements sont réels, et optimise ainsi ses moyens en les reportant pour agir auprès d'autres jeunes ou d'autres entreprises. Avec 80 % de maintien dans l'emploi sur un poste semblable pour ce partenariat « civique-industriel », le modèle de tremplin vers un « métier » et une position « stable » (termes utilisés dans les questions ouvertes) est fortement valorisé par les jeunes.

Une convention de partenariat « civique-connexionniste » : l'action médiatrice de la mission locale sur les expériences professionnelles

Cette dernière forme repérée de partenariat renvoie à un compromis entre une logique civique et une logique dite connexionniste, pour reprendre la grandeur introduite par Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO (1999), qui étudient notamment les formes contemporaines d'exclusion du marché du travail, où les personnes reléguées sont celles qui manquent de liens et de réseaux.

« Dans un monde connexionniste, l'enjeu majeur pour les salariés est [...] d'enchaîner les emplois sur un marché du travail rendu instable par le développement des contrats atypiques. L'insertion suppose que les personnes acquièrent des compétences transférables d'un emploi à l'autre. »

(SEMENOWICZ, 2018, p. 18)

Les partenariats cherchent à développer l'employabilité du bénéficiaire, l'entreprise partenaire permettant à ce dernier d'acquérir des compétences qui seront ensuite transférables sur d'autres emplois. L'expérience est alors un tremplin potentiel pour l'insertion professionnelle dans une autre entreprise ou un autre secteur. Le modèle d'usage des emplois d'avenir est celui d'un emploi intermédiaire.

Au regard de notre classification, ce modèle de partenariat a concerné un tiers des bénéficiaires. La moitié d'entre eux sont en emploi trois mois après la sortie de l'emploi d'avenir, dont 59 % chez le même employeur, et 68 % exercent le même métier que celui qu'ils ont exercé en emploi d'avenir. On retrouve ici des établissements de moins de 50 salariés, qui ont cette fois respecté les exigences d'accompagnement du dispositif (formation et tuteur). Les missions locales ont fourni un accompagnement de bout en bout, et ont réalisé l'entretien de sortie, préparant à l'« après »-dispositif.

Certains employeurs partagent avec la mission locale une finalité civique, par des recrutements sociaux, ou inscrivent leur action dans une dimension de prise de responsabilité sociétale. « On a conscience de rendre une mission de service public en accompagnant. Il y a un angle RSE. On trouve notre compte dans ce dispositif » (directrice des ressources humaines, établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes [Ehpad] secteur associatif). Plus globalement, ces employeurs ont été « intéressés » par l'aide financière pour développer des postes et offrir des expériences, sans pouvoir s'engager sur des embauches. Certaines contraintes pesant sur les recrutements sont liées aux capacités financières limitées de ces structures, notamment lorsqu'il s'agit de petites associations. Un effet « emploi », qui a pu s'accompagner d'améliorations de leur fonctionnement organisationnel, est observable :

« Avant, on ne prenait que des vacataires. [Les emplois d'avenir] ça a permis de former des gens et de travailler sur la durée, plutôt que d'avoir des vacataires trois heures par-ci, trois heures par-là. »

(Responsable administrative, centre culturel)

Les associations sportives qui ont « besoin de ce genre de dispositif pour se structurer » (responsable d'un club sportif) ont créé des emplois nets. Ces employeurs ont été réceptifs à l'offre de service des missions locales.

« Les clubs de foot, il a fallu les aider. Ils ne connaissaient pas les emplois aidés, donc on devait clarifier le droit du travail et le droit à la formation. Les aider dans la saisie d'enregistrement, vérifier les cotisations... »

(Conseiller relations entreprises, mission locale n° 12)

La pérennisation des postes est soumise aux impératifs de modèles économiques en tension, en particulier dans le secteur associatif. L'association sportive n'a pu conserver aucun des quatre emplois d'avenir et le centre culturel n'a pérennisé qu'un seul poste sur cinq. La subvention financière a fonctionné pour ce secteur comme une aide au fonctionnement.

Dans ce type d'usage des emplois d'avenir, les actions de formation suivent deux principes : préparer les jeunes à certains besoins immédiats des services dans lesquels ils travaillent et leur permettre de se préparer à un métier en dehors de l'établissement. Un grand établissement hospitalier a ainsi organisé, avec l'aide de la mission locale et des financements de branche, des formations en alternance non seulement de secrétaire médical et d'auxiliaire ambulancier, mais aussi dans les domaines de la

plomberie, de la climatisation ou de la sûreté aéroportuaire. Dans ces cas de figure qui caractérisent le modèle de prérecrutement identifié dans la convention de partenariat civique-industrielle, la démarche s'appuie davantage sur le projet du jeune que sur les besoins du service. L'employeur de l'emploi d'avenir joue ainsi un rôle d'intermédiaire sur le marché du travail en fournissant une expérience encadrée et une montée en compétences, voire en qualifications transférables.

C'est dans ce type de partenariat que l'action de la mission locale est la plus visible, du côté des jeunes comme du côté des entreprises. Ce double accompagnement dépasse la logique distanciée d'une mise en relation ou du placement, pour se rapprocher d'un travail sur les situations individuelles (FRETEL, 2012). Du point de vue de l'insertion des jeunes, on constate un effet « coup de pouce » (50 % déclarent être en emploi trois mois après la fin de l'aide). Une partie importante d'entre eux a effectivement reçu une formation pendant l'emploi d'avenir, l'employeur ayant rempli son rôle en la matière. On relève une surreprésentation des jeunes issus des quartiers prioritaires, qui se sont vu offrir une chance d'accéder à une première expérience grâce à l'intermédiaire de la mission locale. Les jeunes valorisent fortement cette expérience encadrée : plus de 85 % sont satisfaits du passage dans le dispositif ou encore du fait que leur passage dans le dispositif a permis de valoriser leur curriculum vitae (CV).

Quelles valorisations de ces partenariats entre missions locales et employeurs ?

Les emplois d'avenir, globalement appréciés par les jeunes, se concrétisent dans divers types de parcours d'insertion

L'enquête auprès des jeunes permet d'apprécier l'effet global des emplois d'avenir sur leurs parcours. La moitié des 1 500 bénéficiaires franciliens sortis du dispositif des emplois d'avenir entre juin et novembre 2016 sont en emploi trois mois après cette sortie (tableau 1).

Demeurer en emploi trois mois après la fin de l'aide financière est, toutes choses égales par ailleurs, corrélé à certaines caractéristiques de cet emploi (CDI) et à celles de l'emploi d'avenir (au moins une formation suivie pendant celui-ci, une durée longue dans le dispositif). Il n'y a en revanche pas de lien significatif avec le type de secteur (marchand ou non marchand), toutes choses égales par ailleurs (RECOULES, 2019).

Un constat d'ensemble est celui de la grande satisfaction des jeunes concernant l'expérience de l'emploi d'avenir (82 % d'entre eux sont satisfaits du poste occupé). Une grande majorité des jeunes se sentent intégrés (84 %), comme n'importe quel salarié, et déclarent avoir été encouragés ou félicités dans leur travail (74 %). À la sortie du dispositif, les bénéficiaires sont davantage confiants dans leur avenir professionnel.

TABLEAU 1 – Situation professionnelle des bénéficiaires à la sortie du dispositif
« emplois d'avenir »

| Situation professionnelle | En % | | |
|---------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| | Un mois après la sortie du dispositif ^a | Trois mois après la sortie du dispositif | Au moment de l'enquête (3 à 9 mois après la sortie du dispositif) |
| En emploi | 45 | 49 | 52 |
| En formation | 5 | 7 | 8 |
| Au chômage | 42 | 38 | 35 |
| En inactivité | 8 | 6 | 5 |
| Total | 100 | 100 | 100 |

* La sortie du dispositif correspond à la fin de l'aide financière versée par l'État à l'employeur dans le cadre de l'emploi d'avenir. Cette fin coïncide dans la plupart des cas (pour les CDD) avec la fin du contrat. À noter que certains bénéficiaires sont sortis de façon précoce du dispositif, c'est-à-dire avant la fin prévue du versement de l'aide financière.

Source : enquête Direccte IDF menée auprès de Franciliens dont l'emploi d'avenir s'est terminé entre juin et novembre 2016.

77 % estiment que cette expérience a valorisé leur CV. Ce sentiment est d'autant plus partagé qu'ils sont en emploi trois mois après la fin de l'emploi d'avenir.

Cette approche globale doit être approfondie en tenant compte des caractéristiques précises de l'emploi et des parcours des jeunes pendant et après cette expérience. Quatre parcours-types émergent d'un travail de classification (détaillé dans RECOULES, 2019)⁶.

Deux premiers parcours-types, marqués par une dynamique d'insertion dans l'emploi, sont valorisés par les jeunes. Dans le premier, que nous avons nommé « *Un coup de pouce pour les jeunes des quartiers prioritaires* » (29 % de l'échantillon), des jeunes éloignés de l'emploi, avec une surreprésentation de jeunes résidant dans des quartiers prioritaires et ayant au moins un niveau de formation équivalent au bac à l'entrée dans le dispositif, accèdent à un CDI, à la suite de l'emploi d'avenir et

6. Ces quatre parcours-types (nommés « profils-types » dans le travail de M. RECOULES, 2019) résultent de la combinaison d'une analyse des correspondances multiples (ACM) entre une vingtaine de variables (issues à la fois de fichiers administratifs et de l'exploitation du questionnaire de l'enquête) et d'une classification ascendante hiérarchique (CAH) réalisée à partir de ces axes. Les variables issues des fichiers administratifs sont : le sexe, l'âge à la sortie du dispositif, le niveau de formation à l'entrée dans le dispositif, la résidence ou non en quartier prioritaire (QPV/ZUS) à l'entrée dans le dispositif, la catégorie de l'employeur de l'emploi d'avenir (collectivité territoriale, association, établissement sanitaire public, autre employeur), le type de contrat (CDD/CDI) dans l'emploi d'avenir, la taille de l'établissement dans lequel l'emploi d'avenir s'est déroulé (10 salariés ou moins, entre 11 et 49 salariés, 50 salariés ou plus), une variable combinant la durée et le fait d'être sorti ou non avant la fin théorique de l'emploi d'avenir. Les variables issues de l'enquête rendent compte du vécu et des perceptions des bénéficiaires ainsi que du déroulement de l'emploi d'avenir et de la situation professionnelle des jeunes à la sortie : être en relation ou non avec une mission locale avant de signer le contrat en emploi d'avenir ; l'appréciation de la fréquence des contacts avec le conseiller en mission locale (suffisants, trop nombreux, pas assez nombreux ou inexistant) au cours de l'emploi d'avenir ; la disponibilité du conseiller de la mission locale (disponible, pas disponible, pas besoin du conseiller) pendant l'emploi d'avenir ; avoir eu ou non un tuteur pendant l'emploi d'avenir ; avoir suivi ou non au moins une formation pendant l'emploi d'avenir ; la satisfaction ou non du poste occupé en emploi d'avenir ; la satisfaction ou non du passage en emploi d'avenir ; le sentiment que l'emploi d'avenir ait amélioré ou non la situation personnelle du bénéficiaire ; le sentiment que l'emploi d'avenir ait permis de valoriser le CV du bénéficiaire ; le fait de conseiller ou non l'emploi d'avenir à une autre personne ; avoir eu ou non un entretien de sortie à la fin du contrat en emploi d'avenir ; la réalisation ou non d'un bilan de compétences après la fin de l'emploi d'avenir ; être en emploi ou non trois mois après la sortie du dispositif.

parviennent le plus souvent à s'y maintenir. Les employeurs sont majoritairement des associations et des établissements de moins de 50 salariés. Le dispositif permet ainsi à des jeunes issus de quartiers prioritaires d'accéder à un premier emploi s'inscrivant dans la durée.

Dans le deuxième groupe, intitulé « *Un tremplin pour accéder à la vie professionnelle pour les moins qualifiés* » (28 % de l'échantillon), les bénéficiaires correspondent au profil-type visé, à savoir des jeunes peu diplômés. Les recruteurs sont principalement des collectivités territoriales et des grands établissements (50 salariés ou plus). Bien que les contrats soient plus souvent des CDD longs, ils constituent un tremplin vers la vie active. Plus de la moitié des jeunes occupent un emploi trois mois après la fin du dispositif, le plus souvent sur le même métier que celui de l'emploi d'avenir.

Dans ces deux premiers parcours-types, le niveau de satisfaction des jeunes, évalué à partir de différents indicateurs subjectifs, est élevé. Une grande partie des bénéficiaires a reçu un tutorat et/ou une formation qui ont été appréciés.

Les deux derniers parcours-types caractérisent, en revanche, des expériences d'emploi non durable, que les jeunes ont plus ou moins bien vécues. Ceux classifiés dans le troisième groupe (« *Juste une expérience professionnelle mais satisfaisante* », soit 25 % de l'effectif total) n'ont pas nécessairement bénéficié de tous les accompagnements prévus (tutorat chez l'employeur, formation, etc.). Cependant, ils disent tirer un bénéfice de leur « expérience », un terme spontanément utilisé dans les questions ouvertes. Les bénéficiaires, le plus souvent sans diplôme et parmi les plus jeunes (moins de 23 ans à la sortie), ont passé une durée courte dans le dispositif (en raison d'une sortie précoce ou d'un contrat de moins de trois ans) ; les emplois dans le secteur marchand sont ici surreprésentés. Bien qu'une forte proportion des jeunes ne soit pas en emploi à l'issue de l'emploi d'avenir (69 %) et n'ait pas bénéficié d'une formation, ils sont néanmoins satisfaits de leur passage dans le dispositif et estiment dans une large proportion que cette expérience a valorisé leur CV.

La dernière classe rassemble les jeunes mécontents (« *Une mauvaise expérience* » pour 18 % de l'échantillon), en majorité des femmes, sortis de façon précoce du dispositif, avant la fin prévue du versement de l'aide financière. Les deux tiers (68 %) ne sont pas en emploi trois mois après la sortie du dispositif. Ces jeunes déplorent une absence ou une insuffisance d'accompagnement, tant de la part de la mission locale que de l'employeur. Les employeurs relèvent ici de tous types de secteur (marchand, non marchand, collectivités territoriales, associations, etc.).

L'analyse lexicale des réponses données par les jeunes interrogés sur ce que leur a apporté l'emploi d'avenir qu'ils ont occupé confirme les spécificités propres à chacun de ces quatre groupes⁷. Les principaux termes⁸ utilisés, tous groupes confondus, concernent les apports professionnels : « l'expérience », « le travail », « la formation »,

7. 80 % des répondants ont renseigné cette question. La répartition des « non-réponses » est homogène entre les quatre groupes mis en évidence dans la typologie des jeunes.

8. Ces termes correspondent aux occurrences les plus fréquentes du corpus des réponses.

TABLEAU 2 – Les mots les plus significatifs de chaque parcours-type

| « Un coup de pouce pour les jeunes des quartiers prioritaires » | « Un tremplin pour accéder à la vie professionnelle pour les moins qualifiés » | « Juste une expérience professionnelle mais satisfaisante » | « Une mauvaise expérience » |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| CDI | Métier | Expérience | Rien |
| Professionnel/le | Stable | Travailler | Part |
| Formation | An | Assurance | Ne |
| Stabilité | Permettre | | Pas/Pas grand-chose |
| Confiance | Aider | | Peu |
| Diplôme | | | Juste |
| Compétence | | | |
| Trouver | | | |

Source : enquête Direccte IDF menée auprès de Franciliens dont l'emploi d'avenir s'est terminé entre juin et novembre 2016.

« un emploi », « un métier », « un diplôme », « un contrat », « des compétences », « un salaire ». Les jeunes mentionnent également des apports non professionnels tels que le gain de confiance en soi ou la stabilité apportée par le dispositif. Les apports, ou plutôt l'absence d'apports, sont parfois formulés de façon négative (« rien », « sauf », etc.) (tableau 2).

Quelles correspondances entre les conventions de partenariat et ces parcours d'insertion ?

Sur les quatre parcours-types identifiés et présentés ci-dessus, trois valorisent de façon globalement positive le dispositif, pour des raisons diverses. L'emploi d'avenir permet d'exercer un premier emploi, satisfaisant ou non mais donnant une expérience durable (qui reste sur un CV) ; le projet de se préparer à un métier donné émerge ou se confirme parfois ; le dispositif permet également à certains, et ce n'est pas rien, d'éviter une sélectivité forte à leur rencontre, pour des raisons de non-qualification ou de discrimination territoriale. Une partie des jeunes émettent cependant un jugement négatif sur les emplois d'avenir qui ne leur ont « rien » apporté. L'expérience professionnelle et l'accompagnement de la mission locale sont, dans ces cas, dévalorisés.

Dans quelle mesure ces formes de parcours et de valorisation des parcours correspondent-elles aux modèles de partenariat développés dans les précédentes parties ? L'analyse croisée des regards des trois acteurs que sont les bénéficiaires, les employeurs et les missions locales montre que les relations entre formes et valorisations des parcours d'une part et partenariats de l'autre ne se correspondent pas complètement : du point de vue des jeunes, il n'y a pas de formes de partenariats qui soient excellentes et d'autres catastrophiques. Par exemple, même lorsque les emplois d'avenir sont avant tout utilisés par les employeurs pour financer des postes à court terme (ce qui correspond en partie à des effets d'aubaine, qui ne donnent à voir qu'une partie de l'usage, comme cela a été vu ci-dessus), les débouchés peuvent être positifs avec des trajectoires

d'insertion dans l'emploi satisfaisantes aux yeux du recruteur, du jeune embauché et de l'intermédiaire, comme négatifs avec des échecs d'insertion. De nombreux paramètres entrent en jeu, y compris des éléments classiques en évaluation des politiques d'emploi, tels que la présence possible de variables cachées ou comportementales expliquant que certains jeunes vont être plus motivés que d'autres et mieux correspondre aux attentes des employeurs. On peut faire l'hypothèse que certains jeunes, se voyant donner une chance, la saisissent et manifestent des compétences en situation de travail. C'était l'un des objectifs des emplois d'avenir. Notre étude montre que ces expériences d'emploi produisent des parcours d'insertion potentiellement valorisés par les différents acteurs.

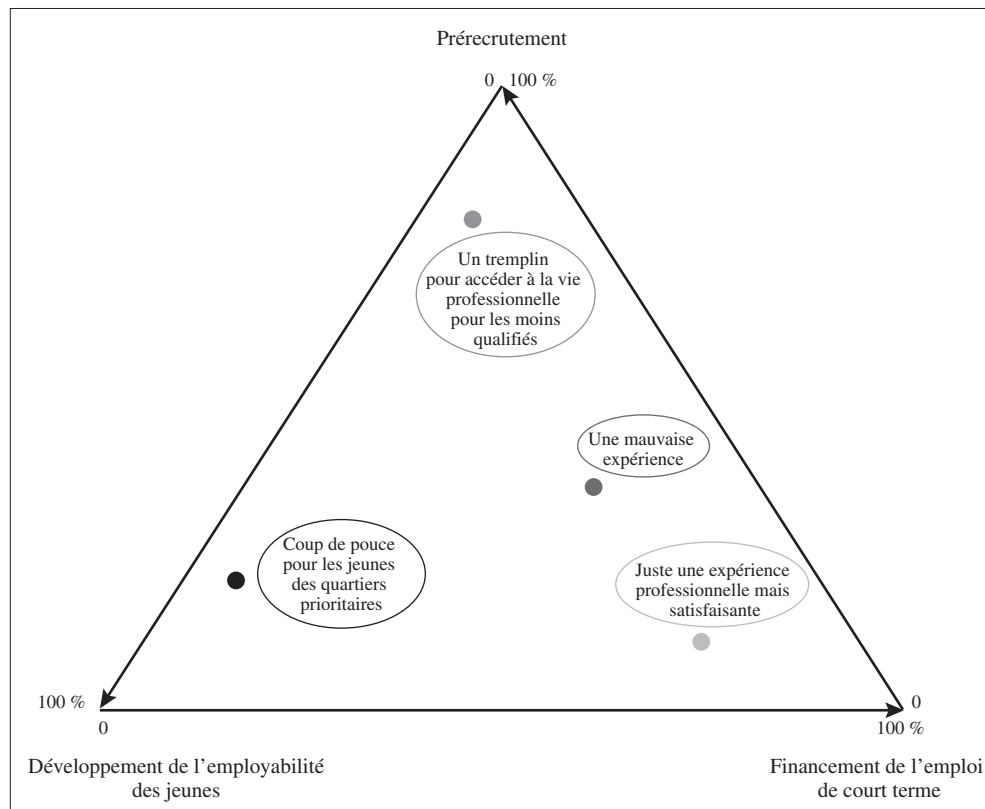
Se pose toutefois la question de l'existence d'un lien entre la réussite des parcours et la convention de partenariat mise en place entre l'employeur et la mission locale. On peut intuitivement imaginer un certain nombre d'articulations ou d'enchaînements logiques. L'effet « coup de pouce » est-il plus fréquemment observable avec la convention visant à développer l'employabilité des jeunes ? Les expériences négatives correspondent-elles aux cas où les employeurs profitent de l'effet d'aubaine que représente pour eux le financement des emplois d'avenir ? Ainsi, afin de mieux cerner les relations entre les trois acteurs et d'en quantifier les ordres de grandeur, nous avons croisé les trois types de partenariats entre employeur et mission locale (civique-marchand, civique-industriel, civique-connexionniste) avec la classification en quatre types de parcours des jeunes bénéficiaires (graphique).

Nos deux classifications se croisent. Le partenariat reflétant une convention civique-industrielle (qui renvoie notamment à des usages de prérecrutement et de formation interne) correspond souvent à un tremplin vers une position stabilisée pour des jeunes peu qualifiés. Leur faible niveau de qualification n'est pas un obstacle pour ces employeurs qui de toute façon forment en interne.

Le partenariat civique-connexionniste (accompagner l'expérience pour le jeune et l'employeur) agit également comme tremplin pour une partie des jeunes. Les employeurs ont ici en effet souvent insisté dans leurs propos sur cette logique de première chance ou de pied à l'étrier. Ils recrutent pendant le temps de versement de l'aide, parfois pour des motivations sociétales. Les collectivités territoriales s'engagent ainsi pour les habitants de leurs territoires, couvrant dans certains cas des quartiers de la politique de la ville.

Le partenariat civique-marchand (espérer le respect des engagements de la part des employeurs mus par une incitation financière), quant à lui, se révèle plus hétérogène. L'effet financier peut ainsi être converti en expériences positives (on y retrouve une large proportion des bénéficiaires du troisième groupe de notre typologie, appelé « *Juste une expérience professionnelle mais satisfaisante* ») ou bien plutôt négatives (quatrième parcours-type nommé « *Une mauvaise expérience* »). Les premiers considèrent d'un bon œil leur parcours. Ils accèdent à une première expérience durable d'emploi, significative et appréciée. Laurence LIZÉ (2000, p. 111) résume ainsi : « Des effets d'aubaine pour l'entreprise peuvent se combiner avec des effets favorables pour les bénéficiaires, en termes de contre-sélectivité ou de conditions d'accès à l'emploi. » Les seconds font,

GRAPHIQUE – Croisement des partenariats entre employeur et mission locale avec les quatre parcours-types de bénéficiaires



Lecture : les bénéficiaires du groupe « *Un coup de pouce pour les jeunes des quartiers prioritaires* » sont principalement présents dans le type de partenariat fondé sur le développement de l'employabilité des jeunes.

Méthode : les points ont été placés en fonction de la projection des classes de la typologie des bénéficiaires dans le triangle de la typologie des partenariats employeur/mission locale.

Source : enquête Direccte IDF menée auprès de Franciliens dont l'emploi d'avenir s'est terminé entre juin et novembre 2016.

par opposition, valoir une expérience négative, comme l'indiquent les mots-clés de l'analyse lexicale : « rien », « pas grand-chose », « peu », « juste ». Ils n'accordent pas de valeur à leur expérience d'emploi et regrettent la faiblesse de l'accompagnement, qu'il émane de la mission locale ou de l'employeur. Les capacités limitées de négociation des missions locales ne parviennent pas à concrétiser les engagements le plus souvent formels des employeurs, ni à donner chair à une expérience de qualité.

« Beaux parcours » et « parcours ratés » : la valorisation des parcours d'insertion par les missions locales et les employeurs

Qu'est-ce qui finalement fait que le dispositif a fonctionné ? Les missions locales ont collectivement loué l'intérêt et l'efficacité de ce dispositif. Toutefois, le bénéfice n'est pas effectif pour tous les jeunes bénéficiaires. On peut tenter de synthétiser cette

évaluation en analysant la conception qu'ont les conseillers de mission locale et les employeurs de ce qui serait des « beaux parcours » ou des « parcours ratés ». Ces deux expressions sont régulièrement utilisées par les conseillers. À quels types de partenariats correspondent-elles ?

L'expression « beaux parcours » permet d'identifier des situations correspondant à l'esprit du dispositif. Il peut s'agir de parcours de pérennisation sur un poste, de tremplin vers d'autres emplois, mais aussi de conversion identitaire (SACCOMANNO, 2015), quand le bénéficiaire, quelle que soit sa situation professionnelle à la sortie, a obtenu divers bénéfices personnels, en termes d'autonomie ou de confiance en soi. Certains conseillers de mission locale mais aussi des employeurs évoquent le fait que les jeunes « grandissent » : l'expérience du travail les place dans des situations sociales contribuant à leur développement personnel (MAYEN, OLRV, 2012).

Les jeunes recrutés correspondent à la cible : ils sont peu diplômés, sans expérience, potentiellement victimes de discriminations. Les « beaux parcours » renvoient à des engagements de formation tenus, soit parce que ces processus étaient prévus par l'employeur, soit grâce à l'intervention de la mission locale⁹.

Les partenariats les plus valorisés par les missions locales sont ceux où le volontarisme de l'employeur est réel : ce dernier s'inscrit dans une logique de prérecrutement ou bien dans celle d'emploi « tremplin » – un parcours de formation ou de qualification est construit avec le jeune, le tutorat permet un apprentissage sur le tas. Ces « beaux parcours » renvoient à ces situations « exemplaires » dont traitait Stéphane BEAUD (1999) dans un article sur le travail des conseillers de mission locale, c'est-à-dire des situations livrant « les conditions sociales de la réussite d'une réinsertion de jeunes » (p. 89). S. BEAUD (1999) insiste sur la nécessité qu'employeurs et professionnels de l'insertion puissent juger les jeunes « en actes », en dépassant les appréciations scolaires et en valorisant les savoirs pratiques.

Pour Julien LABRACHERIE (2018), les emplois d'avenir ont ainsi été l'occasion de repenser la relation des missions locales avec les entreprises. Celles-ci n'ont plus uniquement été considérées sous l'angle du recrutement et de l'emploi, comme des pourvoyeuses de contrats de travail, elles l'ont été également sous l'angle d'une relation de travail dans laquelle le jeune peut exprimer talents et savoir-faire. Le jeune est alors potentiellement dans une situation de développement dont l'accompagnateur et l'employeur sont les garants (GRIMAULT, 2021).

Ces « beaux parcours », tels qu'ils peuvent être représentés et idéalisés par les interlocuteurs que nous avons rencontrés, mettent en avant les conditions de réussite de l'intégration dans la structure employeuse. « Il y a eu des très jolis parcours dans les hôpitaux » (conseillère, mission locale n° 3) ; d'autres missions locales citent les réussites dans les Ehpad qui « ont l'habitude de faire monter en compétences » (directrice,

9. 64 % des répondants déclarent avoir suivi au moins une formation. Une formation sur deux a donné lieu à un diplôme ou à une certification, un chiffre cohérent avec les premiers suivis de cohorte au niveau national (ROSTAM, 2016).

mission locale n° 14) ; tel grand employeur public va former le bénéficiaire pour se préparer à un autre métier que celui qu'il a exercé en son sein.

Certains parcours réalisés auprès d'employeurs ayant suivi des logiques d'intéressement financier peuvent aussi être valorisés. L'employeur n'a pas nécessairement respecté l'obligation de formation... mais le jeune a tiré un apprentissage par la pratique. Les effets de conversion personnelle (plus grande autonomie) permettent aux jeunes d'avoir plus de possibles devant eux, même si l'emploi n'est pas pérennisé.

Certains idéaux-types illustrent les formes d'échec ou de « ratés » du dispositif, dans les cas où, malgré l'engagement des acteurs, la relation ne fonctionne pas. Certains employeurs vont avoir des attentes fortes envers les missions locales, en termes de préparation des jeunes, mais leurs demandes visent exclusivement des savoir-être non appropriés, sans interroger le rôle de chacun dans le développement des compétences (LABRACHERIE, 2018). Des recruteurs en viennent à adopter des points de vue extrêmes puisque, selon eux, les missions locales deviennent même responsables des problèmes de comportement repérés chez certains jeunes.

« Après un certain nombre de mois, les jeunes devraient occuper un vrai poste, mais ils ne sont pas aimables, ils ne viennent pas... Les jeunes tiennent des discours d'excuses, "c'est trop dur", "je suis fatigué", "ce n'est pas de ma faute"... Le manque d'implication est le frein principal. Les missions locales n'ont pas mis les jeunes sur les rails. Au début les missions locales semblaient investies mais ensuite plus rien. Elles se défaussent sur les emplois d'avenir : "Ce n'est pas nous, ils sont jeunes." »

(Responsable RH, bailleur social)

Ainsi, à l'opposé des « beaux parcours » insistant sur des conditions sociales et/ou environnementales favorables à l'intégration, la description des situations d'échec reporte plus fortement le résultat final sur des dispositions personnelles qui seraient inadaptées. L'attention est moins portée sur la situation de travail que sur l'individu. Les usages opportunistes du dispositif par les employeurs et les difficultés des opérateurs à se placer dans une co-construction ne sont pas mis en avant dans les entretiens où, par contraste, le caractère « volatil » des jeunes, leurs difficultés à « tenir l'emploi » ou leur insuffisante « motivation » sont soulignés.

« Il y a un besoin d'accompagnement renforcé, mais les jeunes ne tiennent pas l'emploi. Il y a beaucoup de ruptures, d'abandons, des jeunes qui partent. À la première difficulté ou désillusion, ils laissent tomber. Un accompagnement en emploi est nécessaire, mais c'est difficile, une entreprise a besoin de compétences. Elle paye un salarié, pas quelqu'un pour s'intégrer... »

(Directrice, mission locale n° 14)

L'enjeu pour les intermédiaires est celui du juste dosage entre l'accompagnement qu'ils prodiguent habituellement aux jeunes et l'aide qu'ils leur apportent pour que ces derniers s'intègrent dans des organisations productives (CASTRA, 2003). Une partie des jeunes considèrent négativement leur passage en emploi d'avenir en raison d'un mauvais accompagnement par les missions locales (avec de fortes attentes placées dans

l'institution qui sont finalement déçues) et par les employeurs. S'agit-il des mêmes jeunes que ceux qui sont considérés par certains employeurs ou intermédiaires comme incapables de « tenir l'emploi » ? Difficile à dire, en l'absence d'éléments empiriques suffisants. Les emplois d'avenir mettent en lumière finalement le rôle de l'accompagnement : un processus d'habilitation de l'ensemble des acteurs pour donner des opportunités concrètes d'expérience (DUCLOS, 2017 ; GRIMAUULT, 2021).



Notre étude propose une analyse pluraliste du dispositif des emplois d'avenir, à partir d'une méthodologie combinée. Nous avons identifié différents modes de valorisation des parcours de jeunes bénéficiaires associés à différentes formes de trajectoires individuelles, d'un côté, et de partenariats entre missions locales et entreprises, de l'autre. Sur notre échantillon francilien, des jeunes peu ou pas diplômés ont pu accéder à un emploi de longue durée, y compris dans le secteur associatif ou public. L'effet de l'expérience accumulée au cours du dispositif, non réductible à la transition vers un emploi non subventionné, fait partie des formes de valorisation mises en avant par les bénéficiaires comme par les conseillers eux-mêmes. Les mauvaises expériences concernent cependant moins d'un jeune sur cinq, pour lesquels la construction conjointe de l'emploi d'avenir a failli. Dans ces cas, ce sont des dimensions souvent individuelles, portant sur des lacunes propres au jeune en situation d'emploi, qui sont fournies comme explications par certaines missions locales et certains employeurs.

On peut se demander comment aller au-delà de ces explications qui mettent l'accent sur la responsabilité individuelle. Qu'il s'agisse de convention civique-industrielle (anticipation d'un recrutement ultérieur), civique-connexionniste (relevant d'une conception sociale et formatrice de l'expérience d'emploi aidé) ou civique-marchande (avec intéressement financier initial de la part des employeurs), les conventions de partenariat entre missions locales et employeurs donnent à voir des logiques d'engagement effectives occasionnant des expériences réelles d'insertion des jeunes. Le type de partenariat joue sur le parcours d'insertion et sa valorisation par les acteurs. L'approche basée sur ces conventions de partenariat montre en outre que les relations entre les employeurs et les missions locales ne sont pas le résultat d'un choix purement économique de l'entreprise, que subiraient les missions locales. En effet, les missions locales ont démontré qu'elles sont capables de construire des partenariats, au-delà de la logique du « placement de contrats », et de rendre possibles d'autres parcours de jeunes. Le renforcement du rôle de ces intermédiaires dans l'administration des contrats aidés ainsi que l'édiction de règles claires dans l'application des dispositifs d'action publique et une réflexion sur les critères de performance associés au travail de ces opérateurs ressortent comme des conditions de succès pour asseoir ces engagements partenariaux.

BIBLIOGRAPHIE

- BARBIER J.-C., EYMARD-DUVERNAY F. (1996), « Gestion de l'emploi dans les entreprises et politiques publiques », *4 Pages*, Centre d'études de l'emploi, n° 15.
- BARON C., BUREAU M.-C., NIVOLLE P. (1993), « Différents usages par les entreprises des contrats de retour à l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 55, pp. 30-39.
- BEAUD S. (1999), « Un cas de sauvetage social. Histoire d'une "jeune précaire" racontée par un conseiller de mission locale », *Travail et Emploi*, n° 80, pp. 77-89.
- BERNARD S., REY M. (2017), « Les contrats aidés : quels objectifs, quel bilan ? », *Dares analyses*, n° 021.
- BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F. (dir.) (1997), *Les Intermédiaires du marché du travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- BEUKER L., ORIANNE J.-F. (2019), « Bien agiter avant l'emploi. De l'activation des politiques d'emploi à l'agitation des chômeurs », *Social Science Information*, vol. 58, n° 4, pp. 566-588.
- BOLTANSKI L., CHIAPPELLO È. (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BUREAU M.-C., MARCHAL E. (2009), « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 50, n° 3, pp. 573-598.
- CASTRA D. (2003), *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, Presses universitaires de France.
- DELFINI C., DEMAZIÈRE D. (2000), « Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation », *Travail et Emploi*, n° 81, pp. 27-40.
- DUCLOS L. (2017), « Les conditions de mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi », *Éducation permanente*, n° 213, pp. 121-132.
- EYMARD-DUVERNAY F. (2004), *Économie politique de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- EYMARD-DUVERNAY F. (dir.) (2012), *Épreuves d'évaluation et chômage*, Toulouse, Octarès Éditions.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, vol. 35, n° 1, pp. 5-36.
- FARVAQUE N., CURABET J., SÉBASTIEN A. (2018), « Les emplois d'avenir vus par les employeurs et les missions locales », *Synthèse thématique*, n° 82, Direccte Île-de-France.
- FARVAQUE N., MESSAOUDI D. (2013), *Enquêtes monographiques sur les premiers mois de mise en œuvre des emplois d'avenir*, Rapport de recherche pour la Dares, ORSEU, septembre.
- FARVAQUE N., TUCHSZIRER C. (2018). « La Garantie jeunes en pratique dans les missions locales : une expérimentation encadrée », *Travail et Emploi*, n° 153, pp. 15-40.
- FRETEL A. (2012), « Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? », *Document de travail*, n° 2, Ires.

- GAUTIÉ J., LEFRESNE F. (1997), « La politique de l'emploi et sa représentation de l'entreprise », *La Revue de l'Ires*, n° 23, pp. 87-117.
- GÉLOT D., SIMONIN B. (1996), « L'évaluation de la politique de l'emploi, un bilan partiel des politiques depuis la fin des années soixante-dix », in *Dares, 40 ans de politique de l'emploi*, Paris, La Documentation française, pp. 285-299.
- GRIMAUT S. (2021), « L'accompagnement comme expérience de l'expérience accompagnée », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, vol. 50, n° 1, pp. 93-120.
- INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES SOCIALES – INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES (IGAS-IGF) (2012), *Évaluation du pilotage des contrats aidés et de leur performance en termes d'insertion*, non publié.
- LABRACHERIE J. (2018), « La tentation d'intervenir », *Éducation permanente*, n° 214, pp. 117-130.
- LIMA L. (2014), « Qui recrute et comment ? L'expertise économique des professionnels de l'insertion des jeunes », *Sociologie du travail*, vol. 56, n° 2, pp. 161-181.
- LIZÉ L. (2000), « Politiques de recrutement des entreprises et aides à l'emploi, quel rôle pour l'ANPE ? », *Travail et Emploi*, n° 83, pp. 97-114.
- MAYEN P., OLYRY P. (2012), « Expérience du travail et développement pour de jeunes adultes en formation professionnelle », *Recherche et formation*, n° 70, pp. 91-106.
- MUNIGLIA V., ROTHÉ C., THALINEAU A. (2012), « Accompagner les jeunes vulnérables : catégorisation institutionnelle et pratiques de la relation d'aide », *Agora débats/jeunesses*, n° 62, pp. 97-110.
- RECOULES M. (2019), « Les emplois d'avenir vus par les bénéficiaires : des jeunes satisfaits de leur passage dans le dispositif », *Synthèse thématique*, n° 87, Directe Île-de-France.
- ROSTAM W. (2016), « Les jeunes en emploi d'avenir : quel accès à la formation, pour quels bénéficiaires ? », *Dares analyses*, n° 056.
- SACCOMANNO B. (2015), « Modes d'engagement des stagiaires au prisme des représentations des formateurs », *Savoirs*, n° 39, pp. 65-87.
- SEMENOWICZ P. (2017), *Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- SEMENOWICZ P. (2018), « Une analyse conventionnaliste des partenariats sociaux : l'exemple de l'insertion par l'activité économique », *Revue française de socio-économie*, n° 20, pp. 217-234.
- SIMONIN B. (2003), « L'usage des emplois aidés par les employeurs du secteur non marchand : logiques sociales, logiques de gestion », *Premières informations, premières synthèses*, n° 06.2, Dares.
- TUCHSZIRER C. (1993), « Les chômeurs de longue durée dans la gestion de l'emploi des entreprises. L'exemple du Contrat de Retour à l'Emploi », *Travail et Emploi*, n° 55, pp. 40-49.

NOTES DE LECTURE

Fin d'un monde ouvrier. Liévin 1974

Marion Fontaine

Paris, Éditions de l'EHESS, coll. « Cas de figure », 2014, 238 p.

*Lu par Fanny Gallot**

« Le 27 décembre 1974, à 6h 15, une explosion a lieu dans le quartier des Six-Sillons, à la fosse 3 bis, située sous le territoire de Liévin. Quarante et un mineurs sont tués sur le coup, un quarante-deuxième décède le lendemain. Il s'agit de la plus grave catastrophe minière française de l'après-guerre. En pleine période de fêtes de fin d'année, l'émoi est considérable, à l'échelle locale mais aussi sur le plan national » (p. 13). Dans son ouvrage, *La Fin d'un monde ouvrier. Liévin 1974*, Marion Fontaine revient sur cet événement, analysé comme une transition, un tournant dans l'histoire du monde ouvrier, lui permettant de faire des allers-retours au fil de son ouvrage, entre le passé, le présent, voire l'avenir¹ : « Liévin paraît ainsi se situer à la jonction de temps différents. L'événement se lit au présent, parfois même un présent très court [...] et fait resurgir en même temps un passé récent ou beaucoup plus lointain » (p. 31). Cette tension, ce « rapport social au temps » court finalement dans l'ensemble du livre.

Ainsi, dans son premier chapitre, l'historienne présente la longue histoire des catastrophes minières et prend appui sur un extrait de *Germinal* d'Émile Zola, roman paru en 1885. Elle se demande alors dans quelle mesure un désastre de ce type survenu dans les années 1970 peut être considéré comme anachronique, en ce qu'il rappelle ceux intervenus le plus souvent au XIX^e siècle. Pourtant, immédiatement après, elle inscrit la catastrophe de Liévin dans le contexte particulier des années 1970 – caractérisé par la crise des charbonnages de France d'une part et celle produite par le premier choc pétrolier d'autre part – et pose ce faisant la question du maintien de l'activité charbonnière. Dans les chapitres suivants, M. Fontaine poursuit son développement avec la figure du mineur. Cette dernière a fait l'objet de la fabrication d'un mythe à la fois positif, en relation notamment avec le Parti communiste français (PCF), la Confédération générale du travail (CGT) et les grèves des « gueules noires » ayant eu lieu depuis 1941, et négatif, décrit par les tenants de la « nouvelle classe ouvrière² ».

* Centre de recherche en histoire européenne comparé (CRHEC), Université Paris-Est Créteil.

1. Une section est ainsi intitulée « L'avenir au passé », p. 88.

2. Mallet S. (1969), *La Nouvelle Classe ouvrière*, 4^e éd., Paris, Seuil.

L'autrice mentionne également le fait que l'extrême gauche, sortant de la marginalité selon les termes de l'historien Xavier Vigna³, fait son apparition sur le devant de la scène dans les années 1968, en s'engouffrant dans cette contestation mythique.

Au moment des faits, le Parti communiste révolutionnaire marxiste-léniniste (PCR-ML) – maoïste – appelle à la mobilisation pour faire « surgir la vérité sur l'accident » (p. 80) en mettant en place une commission populaire d'enquête (CPE). Cela n'a cependant pas les effets escomptés et l'événement ne suscite pas de soulèvement large de la part des mineurs. Aucun tribunal populaire ne prend donc forme, mais une instruction s'ouvre sur le plan judiciaire contre les Houillères nationales. Là encore, c'est un échec, même si le juge Pascal en charge de l'affaire démontre qu'« il peut y avoir infraction si toutes les précautions n'ont pas été prises pour éviter de placer les ouvriers en situation de risque » (p. 133).

En octobre 1975, l'autorité administrative, en l'occurrence le service des Mines qui comprend des ingénieurs rattachés à l'État, rend un rapport qui dédouane la hiérarchie des Houillères. Le successeur du juge Pascal reprend l'enquête mais il faut attendre le 3 novembre 1980 pour que s'ouvre le procès. Il s'agit dans le même temps de « ranimer la lutte », ce à quoi s'emploient les juges, les veuves des mineurs décédés et de nouveaux militants que M. Fontaine évoque dans le chapitre 5. En effet, les ouvriers de la région réagissent alors peu ; les collectifs que l'on connaît aujourd'hui⁴ et qui se constituent peu après les catastrophes ne sont pas encore d'actualité. Cependant, les veuves et les familles des victimes parviennent à retisser du collectif et utilisent de nouvelles ressources émanant d'autres mobilisations comme celle qui a suivi l'incendie du collègue Pailleron, le 6 février 1973 : c'est ainsi qu'elles finissent par créer un cadre collectif, l'Association du 27 décembre 1974, qui voit le jour à la fin du mois de décembre 1975. L'autrice s'intéresse ensuite à ceux qu'elle appelle « les nouveaux militants », en l'occurrence celles et ceux de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) et montre de quelle manière cette organisation syndicale est parvenue à s'implanter dans la mine. Elle souligne « l'intense activité », au niveau local, de ses militants qui, après la catastrophe, ambitionnent de « faire du terrain judiciaire un nouveau lieu de la lutte sociale ou un nouveau moyen de résolution des conflits » (p. 180). Finalement, le procès est court et le verdict rendu en 1981 ne satisfait personne : la condamnation des cadres de l'entreprise reste symbolique et le degré de responsabilité de la hiérarchie n'est pas véritablement établi. Dans son dernier chapitre, M. Fontaine revient sur les traces de la catastrophe allant des commémorations officielles aux témoignages des veuves ; elle décrit les contours de la cérémonie annuelle du 27 décembre qui perdure encore aujourd'hui et fige une mémoire de l'événement dont sont exclus les conflits et qui peine à réunir l'ensemble des acteurs.

3. Vigna X. (2007), *L'Insubordination ouvrière dans les années 1968. Essai d'histoire politique des usines*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

4. Lefranc S., Mathieu L. (dir.) (2009), *Mobilisations de victimes*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

L'historienne conclut ainsi : « sans doute les ouvriers de Liévin et des environs ne se révoltent-ils pas, mais ils agissent, ils misent sur l'avenir, ils esquissent d'autres identités, d'autres images d'eux-mêmes, et aussi de nouveaux collectifs. Le fait est perceptible jusque dans la période la plus contemporaine » (p. 225). Et c'est sûrement cela qu'il faut retenir de son ouvrage. « On est frappé par la pesanteur du passé, proche ou un peu plus lointain, sur le comportement des acteurs » (p. 224), note-t-elle. Et en effet, tout au long de l'ouvrage, l'historienne ne cesse de faire référence à *Germinal* car les différents acteurs le mobilisent pour activer un imaginaire collectif, une légende que ce soit en tant que repoussoir ou pour rendre compte de l'héroïsme des mineurs.

Avec finesse, l'historienne restitue donc à une échelle micro, autour de l'événement, les rôles et les actions de tous les protagonistes. Elle fait brillamment tenir les niveaux sociaux, politiques, économiques et imaginaires qui entourent cet événement, qu'elle considère finalement comme une transition et qu'elle définit comme « l'instant où certains moments, certaines idées, certains types d'actes deviennent envisageables, pensables, alors que d'autres cessent de l'être, sont tournés en objet de dérision ou renvoyés à un passé révolu, dont le présent entend se distinguer » (p. 12).

Entrer dans la danse. L'envers du Ballet de l'Opéra de Paris

Joël Laillier

Paris, CNRS Éditions, 2017, 254 p.

Lu par Christel Coton *

Entrer dans la danse : le titre de l'ouvrage que Joël Laillier consacre aux danseurs et aux danseuses de ballet de l'Opéra de Paris donne le ton. Si l'auteur nous livre des clés sur les différentes étapes qui rythment la formation très intégrée et très encadrée des danseurs et des danseuses de cette institution, il nous propose surtout une plongée dans l'univers des croyances et des justifications qui sous-tendent l'engagement intense de ces jeunes apprenti-es danseurs et danseuses. J. Laillier présente à ce titre une sociologie de la vocation qui se donne les moyens de saisir comment une institution comme le Ballet de l'Opéra de Paris peut forger « corps et âmes » des agent-es susceptibles de rencontrer au mieux les attentes et les projets de l'institution.

Rien de moins évident, en réalité, que cet engagement sans faille dont cette enquête réalisée pour une large part dans les coulisses de l'école de l'Opéra de Paris se fait l'écho. Le récit livré au fil de cet ouvrage donne en effet à voir des enfances encadrées, mises au pas des exigences de l'institution, au cours desquelles les opérations chirurgicales autant que les heures supplémentaires passées à la barre produisent des corps conformes. Des familles déménagent, des mères et des pères mettent en suspens leur carrière professionnelle pour rendre possible la scolarité en internat du petit danseur ou de la petite danseuse. Des corps adolescents sont pointés du doigt, scrutés, pesés, mis en compétition, toujours susceptibles de se voir refusés et renvoyés quand sonne l'heure de l'évaluation annuelle. Des camarades quittent l'école du jour au lendemain quand le talent détecté précocement ne rencontre plus les exigences professorales. Si l'élection – intégrer le Ballet de l'Opéra de Paris – est rare, elle ne tient cependant pas toujours ses promesses. La carrière de danseur ou de danseuse, réservée à une minorité de ces jeunes candidat-es, se déploie pour la plupart dans l'anonymat du corps de ballet, où les corps doivent encore longtemps se faire violence pour tenir la pose et laisser s'exprimer les rares solistes ou les quelques étoiles autorisées à vivre le mythe que l'institution entretient comme un horizon destiné à être partagé par toutes et tous. La morale ascétique transmise dès les premières années de formation en école ne contribue alors pas seulement à forger

* Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, CESSP-CSE.

des corps conformes aux besoins de l'institution. En multipliant les entretiens avec des danseurs et des danseuses engagé-es dans une carrière longue, l'auteur nous montre également comment les aspirations les plus personnelles (maternité, choix du conjoint, etc.) peuvent entrer en conformité avec les désirs d'une institution exigeant l'engagement « corps et âme » de ses membres, même lorsque ceux-ci ne peuvent se prévaloir des plus hautes distinctions.

Le récit livré par J. Laillier nous donne ainsi à voir des pratiques et des investissements qui semblent parfois défier l'entendement. Si l'analyse sociologique ne devait composer qu'avec la rationalité des acteurs et leurs bonnes dispositions à évaluer posément les coûts et les bénéfices de chacune de leurs actions, l'existence et la pérennité d'une institution comme le Ballet de l'Opéra de Paris seraient tout bonnement incompréhensibles. J. Laillier permet au lecteur ou à la lectrice de plonger dans ce qui s'apparente à de l'irrationnel en livrant les clés de la fabrique institutionnelle de ce désir de briller à l'Opéra que l'on voit naître et être cultivé au long cours par le corps professoral, les parents, et les « petits rats » eux-mêmes. En mobilisant le concept de vocation et en proposant de judicieuses mises en perspective avec l'étude de l'engagement religieux, incarné plus particulièrement ici dans un dialogue continu avec Charles Suaud qui préface l'ouvrage¹, J. Laillier parvient à saisir ce qui rend possible l'engagement hors norme dont il a été le témoin et l'analyste.

L'intérêt porté au profil social et scolaire des familles des jeunes candidat-es au métier tout comme les longs développements consacrés aux différents arrangements que les danseurs et danseuses finissent par composer quand l'institution leur refuse la consécration promise permettent de toucher du doigt les conditions sociales de possibilité de ces engagements sans faille, si précoces et *a priori* si contraignants. On voit dans les entretiens que J. Laillier a menés de façon répétée avec les familles de ces apprenti-es danseurs et danseuses comment l'entrée à l'école de l'Opéra peut s'inscrire dans des trajectoires de mobilité sociale pour des familles de la bourgeoisie culturelle et/ou en quête d'excellence culturelle et scolaire. L'Opéra de Paris, comme d'autres structures scolaires offrant des aménagements de type culturel, autorise la production et l'entretien de ces petites différences qui fondent la distinction et la quête de légitimité sociale. Étudiant les ressources permettant ou non l'accès au statut valorisé de soliste, J. Laillier rappelle au lecteur et à la lectrice combien l'idéologie du « don naturel », si promptement mobilisée pour rendre compte de l'excellence des un-es et de la disgrâce des autres, repose bien, ici comme ailleurs, sur des dispositions socialement construites (comme la capacité à mobiliser un réseau professionnel pour se démarquer comme candidat-e à un poste d'étoile par exemple). En proposant une sociologie de la vocation rigoureusement attachée à l'étude de la dimension institutionnelle et sociale de sa production, J. Laillier retrouve la dimension collective et socialement construite des engagements hors normes. Si la part belle est faite à l'étude de la force de l'institution, cette plongée dans tout ce qui, en dehors de l'institution,

1. Suaud C. (1978), *La Vocation. Conversion et reconversion des prêtres ruraux*, Paris, Éditions de Minuit.

rend possible cette rencontre entre les projets institutionnels et les désirs individuels permet surtout de rappeler qu'une institution n'est jamais aussi efficace que lorsqu'elle déploie son travail institutionnel sur des agent-es aux dispositions déjà ajustées en amont.

La Ville vue d'en bas. Travail et production de l'espace populaire

Collectif Rosa Bonheur

Paris, Éditions Amsterdam, 2019, 240 p.

*Lu par Sophie Rétif**

Comment les mutations du travail transforment-elles l'espace, et plus particulièrement les villes ? À quelles conditions l'espace urbain peut-il constituer une ressource pour les classes populaires ? Que devient le travail dans les territoires désindustrialisés et « relégués », dans lesquels une part importante de la population n'accède plus au travail salarié ? À ces questions, le collectif Rosa Bonheur apporte des réponses originales et passionnantes à partir d'une enquête menée dans la ville de Roubaix.

Les six auteur-es, cinq sociologues et un chercheur en urbanisme et aménagement, ont fait le choix de publier sous un nom collectif afin de résister « à l'individualisation des modes de recherche et d'évaluation » (p. 218). Une annexe méthodologique rend compte de leurs réflexions sur l'usage du nom collectif et les obstacles auxquels il peut se heurter. Les membres de Rosa Bonheur ont enquêté à Roubaix entre 2011 et 2015, avec des méthodes ethnographiques. Ville à l'histoire marquée par la mono-industrie textile, Roubaix a connu à partir des années 1970 une désindustrialisation et un déclin démographique important. Les ouvrier-ères et employé-es y constituent aujourd'hui encore une grande part de la population (69 % en 2011) et le taux de pauvreté y est parmi les plus élevés de France (42,3 % en 2013). Comme le rappellent les auteur-es, Roubaix a aussi été un terrain particulièrement investi par les sciences sociales : des enquêtes y ont été menées sur le socialisme municipal, les dispositifs de participation des habitant-es, les luttes urbaines ou encore la vie associative.

Le livre propose de « saisir un processus global » (p. 20) à partir d'une monographie. Il s'agit d'analyser les recompositions du travail dans un contexte de raréfaction du travail salarié, et la manière dont ces recompositions transforment l'espace dans les villes désindustrialisées et « reléguées ». L'objectif est également de caractériser le passage d'une territorialité ouvrière à une territorialité populaire, à partir de l'hypothèse selon laquelle l'espace constitue une ressource essentielle pour les classes populaires, qui leur permet de résister à la domination. L'enquête menée à Roubaix a

* Université Paris Nanterre, Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (UMR 8533).

été consacrée aux fractions des classes populaires les plus fragilisées du point de vue de l'accès à l'emploi : les personnes enquêtées sont en majorité catégorisées comme inactives ; certaines cumulent ou articulent au cours du temps travail salarié, travail indépendant et travail « au noir ». Ces personnes sont par ailleurs très souvent racisées. Trois terrains ont été plus particulièrement étudiés : des ateliers réunissant des femmes dans des centres sociaux, les activités de réparation mécanique, et l'autoconstruction et la rénovation de logements.

L'analyse déployée mobilise trois concepts, auxquels sont respectivement consacrés les trois premiers chapitres : le travail de subsistance, la centralité populaire, l'économie morale populaire. Le premier concept, celui de travail de subsistance, s'avère très convaincant pour répondre aux questions posées par le collectif. Emprunté à Maria Mies¹, il est utilisé pour décrire et analyser des activités « inégalement monétisées », entre don et marché (p. 42), autrement dit ici, l'ensemble des activités réalisées par les habitant.es de Roubaix pour subvenir à leurs besoins, qu'elles soient ou non rémunérées ou socialement reconnues comme du travail. Ces activités sont très diverses : vente de biens et de services (coiffure à domicile, cuisine, garde d'enfant(s), récupération d'objets, réparations mécaniques effectuées dans la rue ou dans des espaces privés, etc.) afin d'obtenir un revenu monétaire ou en nature ; soin aux enfants, aux proches ; autoconstruction et rénovation de logements pour se loger, parfois pour louer ou revendre ; travail administratif (« papiers ») pour accéder à des prestations sociales ; rationalisation de la consommation (achats en groupe pour obtenir des prix de gros, nombreux déplacements dans la ville pour acheter les produits les moins chers, etc.). Le concept de travail de subsistance permet de mettre en lumière et d'analyser la dimension productive des activités accomplies par les personnes catégorisées comme inactives. Et, dans le prolongement des travaux féministes matérialistes, de qualifier de travail des activités qui ne sont socialement pas considérées comme telles.

Grâce à ce concept, il est possible de décrire et d'étudier une vie économique « qui s'organise aux marges des marchés, mais sans en être complètement déconnectée » (p. 38) et un travail « qui se confond avec la vie même » (p. 63). C'est sans doute la caractéristique la plus frappante du travail de subsistance : incorporé à toutes les dimensions de la vie, il demande un engagement temporel et subjectif très important. Les auteur.es évoquent ainsi une « auto-exploitation post-fordiste qui implique de la part des individus une implication permanente, sur tous les fronts, dans une pluriactivité parfois vertigineuse » (p. 65). Deux éléments sont indispensables à la réalisation de ce travail. Le premier est la famille : le travail comme les ressources sont largement collectivisés au sein des familles. Le second est l'espace, puisque le travail de subsistance ne peut être réalisé sans des rues dans lesquelles s'installer, des logements accessibles à prix très bas, des quartiers dans lesquels récupérer des objets, etc. Les réseaux de voisinage ont aussi leur importance.

1. Mies M. (1988), *Patriarchat und Kapital. Frauen in der internationalen Arbeitsteilung*, Zürich, Rotpunktverlag.

À la lecture de l'ouvrage, on est convaincu par l'intérêt du concept. Il permet tout d'abord de ne pas distinguer artificiellement travail productif et reproductif² et de montrer au contraire comment les individus articulent différentes activités pour vivre, sans leur conférer un statut ou une signification différente. Il rend ensuite compte de la centralité de ce travail dans les existences : ce n'est pas un ersatz de travail, mais bien un travail, construit collectivement, dont les fonctions sociales et économiques sont essentielles. On regrette cependant parfois qu'une discussion un peu plus serrée ne soit pas engagée avec les travaux consacrés aux concepts de « secteur informel » ou d'« économie informelle », qui ont posé des questions très proches³.

Le deuxième concept mobilisé dans l'ouvrage est celui de centralité populaire. Pour les auteur-es, la ville post-fordiste, même « reléguée », constitue une ressource pour les classes populaires. La centralité populaire, ce sont « les caractéristiques de l'espace local qui cumule des fonctions d'accès au logement et d'ancrage résidentiel, d'activités économiques et de travail, d'accès à des commerces aux prix spécifiques » (p. 17). L'espace urbain est ainsi central pour les classes populaires parce qu'il permet d'accéder à du travail, à des ressources économiques, au logement, mais aussi de constituer de nombreux liens. Or il est nécessaire de nouer des liens denses et nombreux pour faire face à la pauvreté. Les auteur-es insistent sur les spécificités du parc immobilier roubaisien : les logements y sont certes souvent de très mauvaise qualité mais aussi, en moyenne, très bon marché. Les classes populaires peuvent donc y avoir accès et les utiliser pour vivre comme pour travailler. Par ailleurs, l'achat, la réhabilitation et la revente de logements « permet[tent] des promotions sociales et économiques que le salariat ne permet plus » (p. 105). Avec le concept de centralité populaire, on peut donc analyser la dimension spatiale du travail de subsistance : à quelles conditions l'espace rend-il possible la réalisation de ce travail ? En retour, on peut saisir la manière dont « les classes populaires fabriquent la ville, en travaillent la matérialité afin d'y produire des logements accessibles, des espaces de travail pour leurs activités et une offre commerciale adaptée » (p. 76). Les activités de réparation mécanique, par exemple, donnent forme aux espaces publics et privés.

Le troisième concept est celui d'économie morale populaire, emprunté à Edward P. Thompson⁴ et utilisé pour décrire un « attachement à des valeurs et des principes à même de restaurer une honorabilité et un prestige » (p. 211). Les auteur-es s'intéressent alors à la dimension morale des activités, à leur structuration par des liens de réciprocité, et mettent en évidence l'importance accordée à plusieurs principes et valeurs : le travail et sa division genrée, l'identification au quartier et à la communauté d'origine, le sentiment religieux. Si les analyses sont riches, l'usage du concept d'économie morale peut être discuté. On rejoint Johanna Siméant lorsqu'elle

2. On désigne par ce terme le travail qui permet la reproduction de la force de travail : travail domestique, éducation des enfants, soins aux proches, etc.

3. Sur ces critiques, on peut notamment renvoyer aux travaux de Bruno Lautier.

4. Thompson E. P. (2012), *La Formation de la classe ouvrière anglaise*, Paris, Seuil.

souligne que ce concept invite à « penser le lien vertical entre dirigeants et dirigés⁵ ». Or les attentes à l'égard des responsables politiques ne sont pas étudiées de manière détaillée, au-delà de l'idée selon laquelle on attend qu'ils et elles se comportent comme de « bonnes autorités » (p. 214) et rendent possible la subsistance des plus faibles.

Dans un dernier chapitre passionnant, le collectif Rosa Bonheur s'intéresse à la manière dont les institutions se saisissent du travail de subsistance : en l'encadrant, en le réprimant, en le réorientant. Pour les pouvoirs publics, le travail n'est pas toujours acceptable. Un arrêté municipal interdit ainsi les activités mécaniques dans la rue. L'un des principaux marchés aux puces de la ville est fermé. Le travail d'autoréhabilitation des logements, perçu de manière ambivalente par la municipalité, est contrôlé de manière restrictive. La municipalité privilégie par exemple la mise en place d'un programme d'encadrement confié à un cabinet d'architectes – programme déconnecté des pratiques et attentes des habitant-es – et retire ses subventions à une outillèthèque portée par une association locale. On retrouve alors des phénomènes étudiés sur d'autres terrains, par exemple à propos du travail des biffins⁶. Les auteur-es montrent en outre que le travail de subsistance peut faire l'objet de réappropriations par des institutions. C'est le cas lorsque des associations mobilisent le travail des femmes pour financer leurs actions sociales. L'un des centres sociaux de la ville demande ainsi à ses bénéficiaires de travailler bénévolement – en préparant des repas, en fabriquant des objets – afin de récolter les fonds nécessaires à l'organisation de diverses activités (sorties, etc.). L'intervention associative convertit alors le travail de subsistance en travail gratuit⁷. Ce processus se comprend notamment au regard des évolutions des modes de financement des associations, invitées à « s'autofinancer » en « développant leurs ressources propres⁸ ». Le travail de subsistance est donc fragile : dépendant de l'espace, des réseaux familiaux et de voisinage, mais aussi de l'action des institutions, il est facilement empêché ou réapproprié.

La Ville vue d'en bas est un beau livre, qui apporte des éléments importants pour comprendre les transformations du travail et de la « ville post-fordiste ». C'est aussi un livre qui propose des conclusions fortes. Pour les auteur-es, la raréfaction du travail salarié a pour conséquence une démarchandisation partielle de l'économie qui « ouvre un espace d'autonomie – certes contrainte – pour les classes populaires » (p. 203). Mais cette démarchandisation partielle s'accompagne d'un processus de réorganisation de la sphère privée, « tout entière colonisée par le travail de subsistance » (p. 204) : les espaces et les activités domestiques sont toujours susceptibles d'être marchandisés. Cette hypothèse d'un double processus de démarchandisation

5. Siméant J. (2010), « "Économie morale" et protestation. Détours africains », *Genèses*, n° 81, pp. 142-160.

6. Sur cette question, voir par exemple Milliot V. (2015), « Remettre de l'ordre dans la rue. Politiques de l'espace public à la Goutte-d'Or (Paris) », *Ethnologie française*, vol. XLV, n° 3, pp. 431-443.

7. Simonet M. (2018), *Travail gratuit : la nouvelle exploitation ?*, Paris, Textuel.

8. Tchernonog V., Prouteau L. (dir.) (2019), *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Paris, Juris Éditions/Dalloz.

partielle de l'économie et de marchandisation de la sphère privée mérite d'être travaillée à partir d'autres enquêtes. On ajoutera enfin que, comme le suggèrent en conclusion les auteur-es, le livre peut utilement nourrir les débats sur le revenu universel. Devons-nous recevoir un revenu parce que nous vivons ? Ou percevoir un salaire parce que nous travaillons ?

Sociologie des Mompreneurs. Entreprendre pour concilier travail et famille ?

Julie Landour

Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Le regard sociologique », 2019, 184 p.

*Lu par Gabrielle Schütz**

Consacré aux « Mompreneurs », ces femmes qui créent leur entreprise après l'arrivée d'un enfant, l'ouvrage tiré de la thèse de Julie Landour éclaire les parcours qui mènent les femmes du salariat à l'indépendance, tout en donnant à voir les normes et pratiques liées à la maternité dans certains espaces sociaux. Il investigate ainsi la thématique de la « conciliation », ou plutôt la manière conflictuelle dont s'articulent et se superposent différents temps sociaux pour les femmes, et, ce faisant, donne à apprécier le renouveau du patriarcat (cf. *infra*). Il s'appuie principalement sur une enquête ethnographique et statistique réalisée dans l'un des collectifs au sein desquels les Mompreneurs se fédèrent : observations, suivi de ses membres sur Facebook, passation d'un questionnaire (n = 268), recueil de récits de vie auprès d'une cinquantaine d'entre elles.

La première partie du livre s'intéresse aux conditions d'émergence des Mompreneurs et dresse leur portrait de groupe. Entré sur la scène médiatique française fin 2008, le mouvement des Mompreneurs s'inscrit dans le renouveau symbolique de l'indépendance et s'adosse aux politiques publiques volontaristes promouvant la création individuelle d'entreprise dans un contexte de chômage élevé. L'analyse du cadre législatif, à travers l'étude de rapports et débats parlementaires, montre que ces politiques n'ont toutefois jamais pensé les femmes comme un public-cible ni fait de la « conciliation » l'un de leurs objectifs. Cette « conciliation » n'est d'ailleurs pas non plus revendiquée par les pionnières qui ont contribué à l'émergence de la catégorie, et ont plutôt mis en avant l'inventivité des mères et leur valeur professionnelle pour tenter d'opérer un retournement du stigmate de la maternité. Majoritairement blanches, issues des classes moyennes et supérieures, hautement qualifiées, les Mompreneurs ont des profils qui relativisent l'idée d'une démocratisation de l'accès à l'indépendance. Alors que leur entrepreneuriat est généralement présenté comme un choix positif, voire une vocation, l'analyse des parcours de ces femmes montre qu'elles étaient souvent en difficulté professionnelle avant de créer leur activité : la maternité leur

* Université de Versailles Saint Quentin, laboratoire Printemps (CNRS/UVSQ).

ouvre une porte de sortie plutôt qu'elle n'est en tant que telle le véritable déclencheur de leur bifurcation. L'activité qu'elles créent revêt pour beaucoup d'entre elles une dimension identitaire forte, qui leur permet de renouer avec la valeur expressive du travail, souvent absente de leur expérience salariale. Au-delà de ces traits communs, la catégorie est très hétérogène : du point de vue des activités et des statuts juridiques de l'entreprise créée, mais aussi de celui du caractère « accomplissant » ou non de leurs différents engagements. L'autrice propose une typologie qui oppose, sur un premier plan, les Mompreneurs dont l'entreprise est viable à celles pour qui elle fait avant tout office de « façade d'activité » (p. 49). Ces dernières, gagnées à la norme de l'activité féminine, soucieuses de « tenir leur rang professionnel » mais ne tirant que de très faibles revenus de leur activité (59 % des Mompreneurs déclarent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 000 euros), sont qualifiées de « femmes au foyer revisitées par la société de marché » (p. 48). Sur un autre plan, la typologie oppose les Mompreneurs qui s'épanouissent dans leurs activités maternelles aux autres. Finalement, seules les « entrepreneures démultipliées », numériquement minoritaires, incarnent le storytelling sur la catégorie, par leur accomplissement sur tous les fronts. Elles combinent différentes ressources dont toutes les Mompreneurs sont loin de disposer, ressources issues de leur ancienne affiliation salariale (bilan de compétences, formation professionnelle continue, indemnités chômage, réseau professionnel facilitant la constitution d'une clientèle, etc.) et/ou d'un habitus entrepreneurial.

Dans une deuxième partie, l'autrice spécifie l'engagement maternel des Mompreneurs. Investies dans un projet parental exigeant et « puérocentré » (p. 85 et suivantes), qu'elles présentent comme partagé avec leur conjoint, elles sont pour la moitié d'entre elles le principal mode de garde de leur enfant. Au-delà de la prise en charge matérielle du ou des enfants, il s'agit de garantir leur sécurité affective et leur bien-être psychologique grâce à une disponibilité extensive, conjuguée exclusivement au féminin. L'autrice décrit le poids concret de la maternité sur l'engagement professionnel salarié (discriminations, *burn-out*), tout en documentant les répercussions professionnelles des parcours d'adoption ou de procréation médicalement assistée (PMA). Elle donne à voir l'incompatibilité des injonctions portées par les « entrepreneurs de la morale familiale¹ » (p. 94) d'une part, et par les organisations salariales d'autre part. Toutefois, elle analyse également la maternité sous l'angle des profits de distinction qu'elle procure, en introduisant le concept de « capital parental » (p. 111 et suivantes) comme une variante du capital culturel. Pour une partie des Mompreneurs, dont l'activité est directement liée au « marché de l'enfance » (confection de vêtements de grossesse, coaching parental, etc.), le capital parental se traduit par une expertise qu'elles peuvent vendre avec succès si elles disposent par ailleurs des ressources adéquates pour leur projet entrepreneurial. Pour les autres, le capital parental fait office de « marchepied efficace pour se positionner dans les hiérarchies parentales contemporaines » (p. 116). Il leur permet de se valoriser et d'apparaître comme de

1. L'autrice fait référence à l'article de Muriel Darmon (1999), « Les "entreprises" de la morale familiale », *French Politics, Culture & Society*, vol. 17, n° 3-4, pp. 1-19.

« bonnes » mères dans les relations avec les professionnels de la petite enfance ou avec les autres parents, voire d'opérer une réhabilitation identitaire dans un contexte de difficultés professionnelles.

La dernière partie de l'ouvrage solde les comptes de la double entreprise des Mompreneurs, professionnelle et parentale. À rebours des versions idéalisées qu'elles livrent sur la « conciliation », l'enquête révèle l'emprise du domestique dans leur quotidien, y compris chez celles dont les entreprises sont les plus florissantes : emprise spatiale (79 % travaillent à domicile, 31 % sans espace dédié, voyant leur travail subordonné aux rythmes familiaux) et emprise temporelle (moins de la moitié déclarent consacrer à leur activité l'équivalent d'un temps plein). La « liberté » de s'organiser associée à l'indépendance est « paradoxalement contreproductive pour les femmes » (p. 131), ce qui ne manque pas d'interpeller à l'heure du développement sans précédent du télétravail. Elle conduit les Mompreneurs dans un piège où faible rentabilité de leur activité et assignation domestique s'entretiennent mutuellement. Ce cercle vicieux profite néanmoins à leurs conjoints : bénéficiant de leur travail domestique gratuit, ils économisent des frais de garde et de ménage tout en dégagant des marges temporelles pour davantage développer leurs propres activités professionnelles. Mal à l'aise dans les habits de la femme au foyer sous dépendance conjugale, certaines mettent à contribution leur épargne pour continuer à participer aux dépenses du ménage, ou payer seules un mode de garde de leur enfant qui finit par faire figure de dépense somptuaire. Les séparations conjugales font éclater au grand jour les fissures de la « façade d'activité » : si « la classe limite la casse » (p. 148) pour ces femmes de milieux favorisés, le genre joue à plein et la rupture se solde par un double déclassement, symbolique avec un retour au salariat par l'exercice de métiers à dimension moins expressive, et économique. L'autrice conclut que les Mompreneurs fournissent « une version actualisée et néo-libérale du patriarcat, qui est d'autant plus gênante qu'elle est masquée par un dispositif public vanté pour son égalitarisme et sa liberté » (p. 165).

Très abouti dans sa conceptualisation (de nombreux encadrés précisent avec rigueur les notions utilisées), moins disert sur la méthodologie (on en sait peu par exemple sur le cheminement de l'enquête et la manière dont elle a été négociée avec le collectif de Mompreneurs, ou sur les modalités de construction de la typologie), le livre de J. Landour est extrêmement intéressant. En faisant fructueusement dialoguer sociologie de l'emploi indépendant, de la famille et du genre, il apporte une triple contribution. Il renouvelle la sociologie critique de l'auto-entrepreneuriat (la moitié des Mompreneurs ont créé leur entreprise sous ce statut) et de ses fausses promesses d'émancipation, en dévoilant comment ce régime produit une indépendance en trompe-l'œil, non pas parce que les Mompreneurs seraient des salariées déguisées, mais parce que leur indépendance se fait sous dépendance conjugale. L'ouvrage documente ainsi l'indépendance « au féminin » en montrant qu'elle ne fait pas l'objet d'un projet de couple, et que la mobilisation conjugale n'est ici pas au rendez-vous, alors qu'elle contribue au succès des indépendants hommes en apportant à leur entreprise une

contribution décisive bien qu'invisibilisée². On pourra regretter qu'il dialogue moins avec la sociologie du travail et de l'activité : ne peut-on envisager, au-delà de leur trajectoire et des capitaux dont elles disposent, que le secteur économique dans lequel les Mompreneurs s'inscrivent et les caractéristiques de leur activité ont aussi un impact sur leur capacité à créer un auto-emploi viable plutôt qu'une « façade d'activité », et qu'ils induisent des modalités distinctes d'articulation des temps professionnels et domestiques ? Ensuite, le livre propose une perspective très stimulante en montrant que la maternité intensive ne constitue pas un refuge pour les seules femmes de milieu populaire et constitue un front sur lequel se jouent des stratégies de distinction. On peut toutefois émettre quelques réserves sur la notion de « capital parental ». Si les pratiques des Mompreneurs sont distinctives dans certaines régions de l'espace social, on peut s'interroger sur l'étendue de leur légitimité et de leur efficience en dehors de ces espaces et en dehors du temps circonscrit de la petite enfance. Autrement dit, si les pratiques maternelles ont un potentiel classant, il est moins certain qu'elles confèrent un réel pouvoir, et tout l'ouvrage démontre l'hasardeuse convertibilité de ce « capital parental » en d'autres formes de capital, économique en particulier. Enfin, le livre dissèque avec brio la transformation des modes de domination et les nouveaux atours de l'oppression féminine. Malgré une dénomination oxymorique alliant deux figures éminemment genrées, la mère et l'entrepreneur, les Mompreneurs ne parviennent ni à troubler le genre ni à « prendre la “conciliation” à son propre jeu » (p. 16). La délégitimation des femmes au foyer, la norme de l'activité féminine et la norme de l'égalité, combinées à l'idéologie néo-libérale de l'entreprise de soi, les piègent peut-être plus sûrement encore que le patriarcat « classique », puisqu'il leur faut à tout prix « donner le change ». Quitte à s'appauvrir en maintenant à flot des entreprises parfois déficitaires ou en contribuant aux frais du ménage au-delà de leur capacité financière, dans un déni de leur dépendance et, plus généralement, des inégalités de genre du monde professionnel.

2. Bertaux-Wiame I. (2004), « Devenir indépendant, une affaire de couple », *Cahiers du genre*, n° 37, pp. 13-40 ; Samak M. (2017), « Le prix du “retour” chez les agriculteurs “néo-ruraux” ». Travail en couple et travail invisible des femmes », *Travail et Emploi*, n° 150, pp. 53-78 ; Bajard F. (2020), « De l'atelier à la cuisine chez les céramistes : arrangements de couple et inégalités de genre dans un métier indépendant “égalitariste” », *Travail et Emploi*, n° 161, pp. 61-91.

Les Diplômés du journalisme. Sociologie générale de destins singuliers

Géraud Lafarge

Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res publica », 2019, 287 p.

*Lu par Gilles Bastin**

Parmi tous les sujets qui préoccupent les observateurs des médias aujourd'hui en France, la question de la formation des journalistes est l'une des plus visibles. Les écoles de journalisme sont, d'une part, régulièrement évaluées par différents journaux qui se livrent à leur « classement » comme ils le font pour les écoles de commerce. Elles sont aussi l'objet de critiques récurrentes pour le formatage auquel se résumerait leur curriculum, les tarifs élevés pratiqués par certaines ou le manque de diversité sociale et raciale de leurs étudiant·es¹.

La situation des études de journalisme est assez singulière en France. Contrairement à de nombreux pays dans lesquels elle est largement assumée par le système universitaire et constitue un pré-requis reconnu pour occuper un emploi dans un média, la formation des journalistes en France est principalement assurée aux marges ou à l'extérieur de l'université et est assez rarement considérée, par les journalistes eux-mêmes, comme une obligation pour entrer dans cette profession. On trouve, de ce fait, un très large spectre de formations en journalisme en France, qu'il s'agisse de quelques cours de professionnalisation dans des filières en information et communication, de masters de l'université, de cursus d'instituts universitaires de technologie (IUT) ou d'écoles privées aux exigences très variables.

Parmi toutes ces formations, quatorze sont accréditées par une commission paritaire de journalistes et d'employeurs. Ce sont elles qui ont attiré le plus d'attention de la part des chercheurs². C'est aussi à elles que s'est intéressé Géraud Lafarge. Celui-ci a en effet suivi une cohorte d'étudiant·es en journalisme passé·es par l'une de ces écoles au tout début des années 2000 en les interrogeant à deux moments : lors de leur

* Sciences Po Grenoble, Pacte.

1. Voir à ce sujet les travaux du Conseil supérieur de l'audiovisuel depuis les années 2000 et les rapports de la Commission sur la diversité dans les médias du Haut Commissariat à la diversité.

2. On pourra se référer pour des données sociohistoriques sur les écoles de journalisme au travail d'Ivan Chupin sur l'évolution de l'offre de formation depuis les années 2000 : Chupin I. (2018), *Les Écoles du journalisme. Les enjeux de la scolarisation d'une profession (1899-2018)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

deuxième année de formation puis sept ans après leur entrée sur le marché du travail. Il a accumulé des données sociographiques sur les près de 400 étudiant-es concerné-es (soit 70 % de l'effectif total) par l'intermédiaire de questionnaires, de recherches approfondies sur le Web et de 34 entretiens biographiques.

Ce dispositif méthodologique est la première qualité de l'ouvrage. Bien que de nombreuses réflexions soient en cours actuellement sur la nécessité de renouveler les méthodes de saisie de la population des journalistes français-es³, la plupart des données mobilisées par les chercheur-ses viennent encore de la commission qui attribue chaque année la carte de presse. Ces données reflètent les intérêts de la commission qui a pour objectif principal de vérifier le statut professionnel des demandeur-ses et la réalité de leur activité de journaliste. Elles sont par exemple lacunaires du point de vue de l'origine sociale des individus qui est, au contraire, au cœur de la réflexion de G. Lafarge. Elles sont aussi peu adaptées, contrairement à l'approche par cohorte choisie ici, à une analyse diachronique qui interroge le lien existant entre l'origine sociale, le choix d'une école et le devenir professionnel un peu moins d'une dizaine d'années après l'entrée sur le marché du travail. Enfin, elles ne permettent pas de questionner l'expérience sociale que constitue une telle trajectoire à forte dimension vocationnelle. Seuls des entretiens comme ceux réalisés dans ce livre peuvent en effet reconstituer toutes les dimensions de l'apprentissage d'un métier comme celui de journaliste, souvent investi de fortes attentes personnelles⁴.

En s'inspirant des travaux de Pierre Bourdieu sur le champ des grandes écoles ou celui de l'art, G. Lafarge a reconstitué à partir de ses données deux espaces distincts dans lesquels se positionnent les écoles de journalisme : celui des propriétés de leurs élèves d'une part et celui des débouchés qu'elles leur offrent d'autre part. Le premier est objectivé principalement grâce à des variables liées à l'origine sociale comme la profession du père, aux modes de financement des études, à l'origine géographique, à la place dans la fratrie, au niveau de diplôme acquis, à l'expérience préalable, au réseau mobilisable dans la profession journalistique et à la réussite aux différents concours tentés. Le second l'est à partir des secteurs d'activité (presse, radio, télévision, agence, etc.) et de diverses mesures de la « légitimité professionnelle » des positions occupées par les ancien-nes étudiant-es, prenant notamment appui sur la distinction entre presse spécialisée et généraliste ou locale et nationale.

L'analyse révèle trois grands types de résultats. Le premier est que des écarts importants existent entre les écoles en ce qui concerne la sociologie de leurs élèves.

3. Leteinturier C., Frisque C. (2015), *Les Espaces professionnels des journalistes. Des corpus quantitatifs aux analyses qualitatives*, Paris, Éditions Panthéon-Assas.

4. Une autre étude récente utilise aussi une approche qualitative similaire, mais sur un plus petit nombre de diplômé-es réparti-es sur quatre cohortes différentes entre 1997 et 2017 : Bouron S., Devillard V., Leteinturier C., Le Saulnier G. (2017), *L'Insertion et les parcours professionnels des diplômés de formations en journalisme*, Rapport commandé par l'Observatoire des métiers de l'audiovisuel et de la presse, en partenariat avec les CPNEF Audiovisuel, Presse et Journaliste, et l'Afdas, étude réalisée par l'Ifp/Carism – Université Panthéon-Assas, Paris II [en ligne] : https://metiers-presse.org/data/uploads/2017/09/rapport_insertion_et_parcours_des_journalistes_2017.pdf, consulté le 6 mai 2021.

Il y a là, en partie, un effet de construction de l'échantillon dans la mesure où celui-ci agrège des formations de niveaux différents dans le paysage académique. L'opposition la plus forte mise en lumière par G. Lafarge permet de distinguer ce que l'auteur appelle la « petite porte » des IUT, fréquentés par les étudiant-es les moins doté-es en capital scolaire, en capital économique et en capital social, de la « grande porte » des écoles de niveau master les plus installées dont les étudiant-es sont au contraire très bien pourvu-es dans les trois domaines. Mais il existe aussi des facteurs de différenciation plus originaux au sein du groupe des écoles de niveau master, montre G. Lafarge. Certaines recrutent des étudiant-es plutôt doté-es de capital scolaire ou dont les parents sont cadres du public alors que d'autres recrutent des étudiant-es plutôt pourvu-es de capital économique ou dont les parents travaillent dans le secteur privé.

Le deuxième résultat est moins attendu et concerne les débouchés offerts à ces étudiant-es. En effet, pour reprendre G. Lafarge, « il apparaît que les débouchés des différentes écoles retraduisent dans une large mesure les différences relatives aux propriétés de leurs étudiants » (p. 11). De nombreux éléments empiriques viennent étayer cette thèse comme la faible probabilité d'accès des étudiant-es de la « petite porte » aux rédactions de la presse quotidienne nationale ou aux grandes rédactions parisiennes et leur cantonnement aux médias spécialisés ou à la presse locale. On peut citer aussi le fait que les écoles recrutant des enfants proches de la fonction publique les spécialisent davantage pour la radio alors que celles à dominante d'enfants du privé les orientent plus vers la télévision. Ces « affinités médiatiques électives » sont sans doute l'un des résultats les plus remarquables de l'ouvrage. Elles contribuent à ce que G. Lafarge appelle la « hiérarchisation » de l'espace médiatique selon des principes qui tiennent plus au capital social qu'à l'effort scolaire des étudiant-es.

Enfin, les entretiens réalisés par l'auteur apportent à cette recherche un troisième résultat intéressant. En écoutant les ancien-nes étudiant-es parler de leur cursus, G. Lafarge découvre que, loin de lutter contre ce mécanisme d'ajustement entre origines sociales et destinée, les écoles de journalisme participent à le rendre naturel et évident. Les ancien-nes étudiant-es mettent ainsi en avant différents éléments qui, au cours de leur scolarité, ont contribué à les ajuster à leur destin probable et à fabriquer la croyance dans l'inévitabilité de ce destin : l'importance du réseau d'ancien-nes qui fournit des stages correspondant aux aspirations et aux caractéristiques sociales des étudiant-es, le système des « bourses » sélectives proposées par les rédactions qui, depuis quelques années, tend à transformer les écoles en services de ressources humaines des entreprises ou encore, l'abandon des savoirs académiques dans ces écoles et, plus largement, dans les instituts d'études politiques (IEP) ou dans certaines parties de l'université au niveau master.

G. Lafarge ne se contente pas d'emprunter à Pierre Bourdieu – sans doute l'auteur le plus cité du livre – sa méthode fondée sur l'analyse factorielle des correspondances. Il reprend aussi certains concepts de la sociologie de l'école comme la référence physicienne au « démon de Maxwell », triant les élèves en fonction de forces qui les dépassent pour *in fine* reproduire l'ordre social. Le paradoxe central bien mis en évidence dans le

livre est que ce démon a vu son efficacité augmenter à mesure que se sont raréfiés les postes disponibles dans les médias depuis les années 2000. La place laissée au hasard, ou au talent individuel, dans cet univers social s'est en effet réduite selon G. Lafarge. Comme dans d'autres univers qui sont des « lieux incertains⁵ », les écoles de journalisme sont réduites, au fur et à mesure de leur institutionnalisation, à ne pouvoir faire autre chose qu'ajuster les attentes des entrants aux besoins de l'industrie des médias⁶.

La thèse est forte et mérite une discussion attentive. Sur plusieurs points, elle prend d'abord le contre-pied de résultats de recherches précédentes sans pour autant, ce qui est dommage, engager un débat avec celles-ci. Sur la part des nouveaux et nouvelles journalistes issu-es d'une école, qui paraît ici exagérée, ou sur celle des sorties de la profession qui semble *a contrario* sous-estimée par rapport à la littérature existante, une telle discussion aurait été utile. De même, la question de savoir si un niveau élevé de diplôme (par exemple le fait d'avoir un diplôme d'IEP avant l'entrée en école de journalisme) protège de la précarité et de la sortie de la profession ou, au contraire, expose à cet événement comme cela a été montré par ailleurs⁷ devrait être examinée.

Une partie de ces écarts entre les résultats de G. Lafarge et ceux de la littérature sur l'entrée dans le journalisme tient à la méthode retenue qui met l'accent sur les analyses factorielles au détriment d'analyses plus classiques entre variables d'intérêt. Il est dommage à ce titre que beaucoup de résultats très simples soient présentés en citant des pourcentages dans le texte plutôt que dans des tableaux croisés qui permettraient d'en hiérarchiser les effets et de les pondérer eu égard aux effectifs concernés et à leur significativité. La méthode conduit aussi à sous-estimer des phénomènes pourtant centraux dans la sociologie des néo-journalistes, comme l'importance croissante des formations en information-communication. La discipline étudiée ne figure en effet pas dans l'analyse factorielle, qui privilégie une mesure de légitimité scolaire comme la possession d'un diplôme d'IEP ou le passage en classe préparatoire. Mais le pourcentage exact d'étudiant-es qui ont fait un cursus en information-communication avant d'entrer à l'école n'est pas non plus donné dans le texte. D'autres variables pourraient aussi figurer dans l'analyse factorielle qui permet de positionner les écoles dans l'espace des débouchés professionnels de leurs étudiant-es. Pourquoi avoir privilégié des variables mesurant les aspects symboliques, et discutables, de cet espace (par exemple l'opposition entre médias légitimes et illégitimes, généralistes et spécialisés,

5. Une autre métaphore bourdieusienne : les *incerti loci* – à l'image du monde de l'art – sont des univers dans lesquels se trouvent mêlés des acteurs dotés très inégalement en capitaux utiles pour s'y déplacer et dans lequel des institutions comme les clubs, les « écoles » ou les académies ajustent aspirations et débouchés.

6. Sur ce point, voir le travail complémentaire de Bouron S. (2018), « L'institutionnalisation paradoxale des écoles de journalisme. Quand l'autonomisation professionnelle renforce la subordination aux logiques commerciales », *Savoir/Agir*, n° 46, pp. 27-33.

7. Par exemple Leteinturier C. (2016), « Continuité/discontinuité des carrières des journalistes français encartés. Étude de deux cohortes de nouveaux titulaires de la carte de presse », *Recherches en communication*, n° 43, pp. 27-55 (<https://doi.org/10.14428/rec.v43i43.48753>); Devillard V., Le Saulnier G. (2020), « Sortir du journalisme. Les diplômés en journalisme entre emplois instables et carrières déviantes », *Recherches en communication*, n° 43, pp. 81-104 (<https://doi.org/10.14428/rec.v43i43.58043>).

dominants et dominés, etc.) plutôt que les dimensions plus matérielles du placement comme le type de contrat ou le niveau de rémunération ? L'« homologie » entre origine et devenir en aurait-elle été affectée ? Certains éléments bien connus du monde des médias suggèrent une réponse positive à cette question, comme le fait que certaines positions symboliquement « légitimes » dans les médias se paient parfois d'une forte précarité matérielle (on pense par exemple au système du planning de Radio France, qui fonctionne comme un vivier de précaires dans lequel les nouveaux recrutés restent de plus en plus longtemps avant d'être affectés à une rédaction de manière plus stable).

Enfin, certains points de l'argumentation mériteraient d'être approfondis. On pense notamment au curriculum des écoles de journalisme ainsi qu'aux programmes ou aux modalités des épreuves de leurs concours de sélection qui ne sont pas tous semblables. Les analyser aiderait à mieux comprendre les phénomènes d'ajustements vocationnels qui sont au centre de la troisième partie du livre. De même, l'étude des modes de recrutement des entreprises de médias permettrait de nuancer la thèse de l'ajustement dans la mesure où certaines ont mis en place des modes de recrutement leur permettant de contourner les écoles de journalisme.

Toutes ces réserves n'enlèvent rien aux qualités de l'ouvrage. Il serait non seulement utile que ses résultats soient discutés, plus profondément qu'on ne peut le faire ici, dans la communauté académique qui travaille sur le journalisme, mais aussi qu'il soit lu dans les écoles de journalisme qui, pour certaines, contribuent à ces recherches tout en assurant une partie du travail d'ajustement de leurs étudiant-es au marché de l'emploi. Des questions aussi importantes que celles de la pertinence du système de reconnaissance de ces formations, leur curriculum, la place qu'y occupent les médias eux-mêmes à travers les systèmes de bourses ou l'apprentissage et, enfin, le peu de contraintes qui pèsent sur les employeurs pour recruter de jeunes journalistes ayant suivi une formation devraient aujourd'hui faire l'objet d'un débat bien plus large que celui qui a lieu dans les instances paritaires de la profession. Un débat auquel la recherche sociologique a toute légitimité à prendre part.

RÉSUMÉS

Deux éclairages sur les pratiques de recrutement à partir de l'enquête Ofer 2016

Des compétences aux qualités professionnelles

Les repères de la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation

Guillemette de Larquier, Emmanuelle Marchal

L'enquête *Offre d'emploi et recrutement* (Dares, 2016) permet d'analyser les déclarations spontanées des recruteurs pour préciser ce qui détermine la sélection des candidats à l'emploi : de un à trois critères sont cités avec une grande variété de formulations (N=18 788 occurrences). Une analyse de données met en évidence leur agencement d'après les niveaux de qualification. Trois registres de sélection, traduisant des attentes distinctes à l'égard de la main-d'œuvre, sont identifiés : les capacités à s'investir dans son travail, à évoluer dans l'entreprise et à interagir avec autrui. Selon la mobilisation séparée ou conjointe des registres, nous dégagons quatre classes de recrutement, décrites d'après les caractéristiques des entreprises, des emplois et des profils de candidats recrutés. Enfin, nous mettons en évidence les méthodes de recrutement et de sélection associées à ces différentes classes. Les résultats soulignent l'importance des contextes de recrutement dans le choix des qualités valorisées par les recruteurs, et mettent à mal l'idée d'une transversalité des compétences nécessaire à l'occupation des emplois.

MOTS-CLÉS : recrutement, compétences comportementales, critères de sélection, évaluation

Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ?

Bertrand Lhommeau, Véronique Rémy

Cet article étudie les liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et moyens mobilisés par les recruteurs à l'aide de l'enquête *Offre d'emploi et recrutement (Ofer)* 2016 de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). La construction d'une typologie selon l'intensité de la tension, les difficultés de recrutements anticipées, la concurrence de la part des autres employeurs et le nombre de demandeurs d'emploi disponibles permet d'identifier cinq classes de métiers dont deux associent tension et difficultés anticipées élevées. Cette typologie permet d'analyser les difficultés d'embauche déclarées *ex post* et les efforts de recrutement des employeurs. Recruter sur un métier tendu n'est pas systématiquement plus difficile, mais s'accompagne plus souvent d'un déficit d'image ou de candidatures. Concernant les relations entre tension et efforts de recrutement, recruter sur des métiers en tension n'implique pas l'activation de davantage de canaux de recherche de

candidats, mais davantage de demandes d'éléments aux candidats et d'entretiens individuels avec ces derniers.

MOTS-CLÉS : difficultés de recrutement, tension sur le marché du travail, efforts de recrutement



Naissance et unité du patronat associatif du secteur de l'animation

Simon Cottin-Marx

Dans cette contribution à la sociologie du monde associatif et du patronat, nous nous intéressons à la fondation du syndicat patronal de la branche « associative » de l'animation socioculturelle. Pour la comprendre, le texte revient sur la genèse du secteur, souligne l'action déterminante de l'État dans sa salarisation et la création d'une branche professionnelle. Face à cette volonté publique, les principales entreprises associatives de l'animation vont s'organiser et un espace patronal va émerger. Après s'être divisé au gré de différentes crises, il s'unifie avec la création d'un syndicat employeur unique : le Conseil national des employeurs associatifs (CNEA), qui prend le nom d'Hexopée fin 2020. L'article montre le rôle de l'État dans la création du patronat associatif, tout en donnant à voir l'action des entreprises associatives, dont l'activité s'inscrit dans des histoires et des intérêts qui leur sont propres.

MOTS-CLÉS : association, entreprise associative, syndicat patronal, branche professionnelle, animation socioculturelle

Les emplois d'avenir : quels partenariats entre employeurs et missions locales pour quels parcours d'insertion des jeunes ?

Nicolas Farvaque, Magali Recoules

Dispositif de politique de l'emploi destiné aux jeunes de 16 à 25 ans rencontrant des difficultés importantes d'accès à l'emploi, les emplois d'avenir (2012-2018) impliquaient trois partenaires : les jeunes bénéficiaires, les missions locales en charge de leur accompagnement et les employeurs susceptibles de les accueillir, voire de les recruter à l'issue d'un parcours d'insertion de trois ans. Considérant les emplois d'avenir comme un dispositif co-construit entre les missions locales et les employeurs, nous testons l'hypothèse selon laquelle les différents types d'intermédiation mis en œuvre entre la mission locale et l'employeur (ou conventions de partenariat) donneraient lieu à des parcours plus ou moins bien valorisés par ces acteurs mais aussi par les jeunes bénéficiaires.

MOTS-CLÉS : emploi d'avenir, insertion des jeunes, contrat aidé, mission locale

ABSTRACTS

Two insights into recruitment practices from the Ofer 2016 survey

From Skills to Professional Qualities Job Selection Markers and their Evaluation

Guillemette de Larquier, Emmanuelle Marchal

The *Offre d'emploi et recrutement* Survey (Dares, 2016) analyses the spontaneous declarations of recruiters to specify what determines the selection of job candidates: from 1 to 3 criteria are cited with a wide variety of formulations (N=18,788 occurrences). Data analysis highlights their dispersion according to qualification levels. Three selection registers, reflecting different expectations about the workforce, are identified: the abilities to involve oneself in one's work, to evolve within the firm and to interact with others. According to the separate or joint mobilization of these registers, we identify four recruitment classes, described according to characteristics of firms, jobs and the profiles of recruited candidates. Finally, we highlight the recruitment and selection methods associated with these different classes. The results underline the importance of recruitment contexts in the choice of qualities valued by recruiters, and undermine the idea of the transversal nature of the skills required to be employed.

KEYWORDS: recruitment, soft skills, selection criteria, evaluation
JEL: J23, J63, M51

What are the Links between Labour Market Tightness, Recruitment Difficulties, and Employers' Search Efforts?

Bertrand Lhommeau, Véronique Rémy

This paper examines the links between labour market tightness, hiring difficulties and search effort of recruiters using Dares' (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) *Offre d'emploi et recrutement* (Ofer) 2016 survey. We build a typology according to the tightness intensity, the anticipated recruitment difficulties, the competition from other employers and the available job seekers, allowing us to identify five classes of occupations. Two of them associate high tightness and anticipated difficulties. With this typology, we study the hiring difficulties mentioned *ex post* by employers and their recruiting efforts. Hiring in a tight occupation is not always harder but more often results in a lack of image or applications. Concerning the relationships between tightness and recruiting efforts, recruiting

in tight occupations does not imply the use of more search channels but a higher number of elements required from candidates and more individual interviews with them.

KEYWORDS: hiring difficulties, labour market tightness, recruiting efforts

JEL: J23, J63, M51



Emergence and Alignment of a Non Profit Employers' Union in the French Sector of Community Centers

Simon Cottin-Marx

This article is a contribution to the field of sociology of the non profit sector and of employers' unions. We study the creation of an employers' union as part of the labour agreement governing the French sector of Community Centers. In order to do so, this text first analyses the origin of the sector and underlines the crucial role played by the French State to develop a new job market and create a new labour agreement for the sector. This public push triggered a coordination of main existing non profit organizations, which eventually led to the emergence of several employers' unions. Although those unions were first divided when facing various crises, they eventually united and created a single union first called CNEA and then renamed Hexopée at the end of 2020. This article shows the role played by the State in the creation of employers' trade unions in the Community Centers' sector. It also describes how non profit organisations responded to State initiative and how this reaction is a result of organisational histories and interests of their own.

KEYWORDS: non-profit organization, employers' trade union, labour agreement, community centers

JEL: L31, J51

The *Emplois d'Avenir*: What Partnerships between Employers and the *Missions Locales* for What Integration Pathways for Young People?

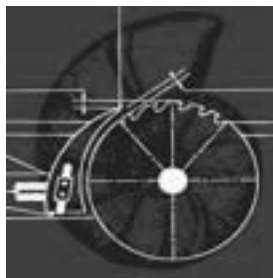
Nicolas Farvaque, Magali Recoules

The *Emplois d'avenir* (Jobs for the future) scheme was a subsidised employment policy initiative which was implemented between 2012 and 2018. This programme was aimed at young people aged from 16 to 25 with significant difficulties in finding employment. The *Emplois d'avenir* involved three partners namely the young beneficiaries, the *missions locales* (French Youth agencies) as well as the employers who were likely to recruit them. The contract was subsidised for a period of three years. This paper examines how the *missions locales* and the employers co-constructed these jobs. We test the hypothesis that the different types of relations (or “partnership conventions”) between the *mission locale* and the employer give rise to several

employment pathways which are more or less well valued by the three types of actors namely the *missions locales*, the employers and the young beneficiaries.

KEYWORDS: *emploi d'avenir* (Jobs for the future scheme), integration of young people, subsidised employment, *mission locale* (French Youth agency)

JEL: I38, J68



TRAVAIL, GENRE ET SOCIÉTÉS

46/2021
NOVEMBRE

la revue du Mage

publiée par les éditions La Découverte et
accessible en ligne sur le portail Cairn
<http://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes.htm>

HOMMAGE

*Margaret Maruani,
le travail à l'épreuve du féminisme*

DOSSIER

(Re)configurations du travail domestique
Marie Cartier et al.
Dominique Pasquier
Michaël Stambolis-Ruhstorfer et Martine Gross
Lorraine Bozouls
Alizée Delpierre

MUTATIONS

Élie Guéraud, Fanny Jedlicki et Camille Noûs
Jérémy Brucker

CONTROVERSE

*Rémunérer le travail domestique:
une stratégie féministe?*

Silvia Federici; Christine Delphy; Rachel Silvera; Fatima Ouassak; Bernard Friot et Christine Jakse; Débora Gorban

CRITIQUES Comptes rendus de lecture

Hyacinthe Ravet : Directrice de la revue
Clotilde Lemarchant : Directrice adjointe de la revue
Margaret Maruani : Conseillère éditoriale et fondatrice de la revue
Anne Forssell : Secrétaire de rédaction et responsable d'édition

Comité de rédaction: Tania Angeloff, Marlène Benquet, Marlaine Cacouault-Bitaud, Magali Della Sudda, Laura Lee Downs, Fanny Gallot, Delphine Gardey, Alban Jacquemart, Nathalie Lapeyre, Jacqueline Laufer, Clotilde Lemarchant, Margaret Maruani, Monique Meron, Nicole Mosconi, Marion Paoletti, Hélène Périvier, Sophie Pochic, Isabelle Puech, Hyacinthe Ravet, Juliette Rennes, Pauline Seiller, Delphine Serre, Rachel Silvera.

Revue semestrielle publiée avec le concours de l'INSHS-CNRS, du CNL et de la Mairie de Paris

Travail, genre et sociétés

Université Paris Descartes - 45 rue des Saints Pères - 75270 Paris Cedex 06
tél. 33 (0)1 76 53 36 00 - mél: tgs.cnrs@shs.parisdescartes.fr
<http://www.travail-genre-societes.com>

À PARAÎTRE
FORMATION EMPLOI

NUMÉRO 155 ■ 3/2021

DOSSIER : **LES PARCOURS DE FORMATION
AU PRISME DES MOBILITÉS**

Introduction

M. BLANCHARD, C. CARDON-QUINT, L. FROUILLOU, S. HUITRIC

Mobilité des élèves et hiérarchie des établissements scolaires. L'académie de Paris sous la III^e République

P. PORCHER-ANCELLE

Aller plus loin : la fabrique familiale de la mobilité socio-spatiale

F. JEDLICKI

Le cadrage « enchanté » des choix étudiants dans les salons de l'enseignement supérieur

A.-C. OLLER, J. POTHET, A. VAN ZANTEN

Les stratégies socio-spatiales des candidats aux classes préparatoires aux grandes écoles

C. MICHAUT, X. LANÉELLE, Y. DUTERCO

Mobilités intersectorielles entre public et privé à l'aune des inégalités et des territoires scolaires à Marseille : ce que cache le « zapping »

G. AUDREN, V. COLLIN

HORS DOSSIER

Transformation inachevée de la formation dans la fonction publique territoriale

L. DURAT

La formation des éducatifs sportifs « natisme » des collectivités territoriales. Enjeux en termes d'identité(s) professionnelle(s)

A. MARSAC

Les Professeurs Étudiants Fonctionnaires Stagiaires. Du décrochage à la démission

D. BODIN, J.-M. JARTHON, L. ROBÈNE

NOTE DE LECTURE : Présentation de l'ouvrage de Caroline Hache, *L'excellence scolaire dans les REP. Quelles perceptions des enseignants ?*

PAR FILIPPO PIRONE

• Nous rappelons que les articles n'engagent que leurs auteurs •



**FORMATION
EMPLOI**
REVUE
FRANÇAISE
DES
SCIENCE
SOCIALES

**Dossier
Les parcours de
formation au prisme
des mobilités**

Les numéros de *Formation Emploi* depuis 2013 sont disponibles au format électronique en accès payant sur le portail Cairn :

<http://www.cairn.info/revue-formation-emploi.htm>

Pour les années 2006-2012, les numéros sont en libre accès sur le portail Open Edition :
<https://journals.openedition.org/formationemploi/>

Les numéros avant 2006 sont en libre accès sur :
<http://www.persee.fr/collection/forem>

**Pour s'abonner à *Formation Emploi* :
La Documentation française :**
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>
ou 01 40 15 70 10

Tarifs :

L'abonnement un an (4 numéros) : France 63,00€ (TTC)
Europe 66,90 € (TTC) • Dom/Tom 68,20 € (HT)
Autres pays 72,20 € (HT)

Contact presse Céreq

Pierre Hallier
10, place de la Joliette
BP 21321, 13567 Marseille cedex 2
Tél. 04 91 13 28 96
e-mail : servicepresse@cereq.fr

Service de presse sur demande

