LE RECRUTEMENT EN QUESTION

Maël Dif-Pradalier / Fabien Reix

JUILLET 2017

LE RECRUTEMENT EN QUESTION

Maël Dif-Pradalier

Sociologue, enseignant-chercheur à la SUPSI
(Haute école professionnelle de la Suisse italienne).

Fabien Reix

Sociologue
Maître Assistant Associé à l'ENSAP de Bordeaux
Chercheur associé au laboratoire PAVE-Centre Emile Durkheim

Publication réalisée dans le cadre de la convention passée entre l'Institut de Recherches Economiques et Sociales et la confédération Force ouvrière

SOMMAIRE

INTRODUCTION **7**

CHAPITRE 1 : **9**

RECRUTEMENT, DE QUOI PARLE-T-ON ? **9**

1. LES MECANISMES DU RECRUTEMENT 9
   1.1. Les systèmes d'emploi 9
   1.2. La gouvernance du recrutement 12
   1.3. Les intermédiaires de l'emploi 16
   1.3. Les canaux du recrutement 19
   1.4. Les outils du recrutement 23
2. LE RECRUTEMENT COMME FAIT SOCIAL 26
   2.1. Les représentations sociales à l'œuvre dans le recrutement 26
   2.2. Les critères d'évaluation du candidat 27
   2.3. De la sélectivité à la discrimination 29
   2.4. Entre pratiques discriminatoires et promotion de la diversité 30

CHAPITRE 2 : **35**

LE RECRUTEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE : LA PRIME A L'INTERNE **35**

1. QU'EST-CE QUE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ? 36
2. LES MODES DE RECRUTEMENT D'UN « FONCTIONNAIRE » : 40
   2.1 Les concours interne et externe 40
   2.2 Le concours « 3e voie » 42
   2.3. Le recrutement direct 43
3. LES MODES DE RECRUTEMENT D'UN « AGENT CONTRACTUEL » 44

CHAPITRE 3 : **51**

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : UNE FORME INNOVANTE D'INTERMEDIAIRES DE L'EMPLOI **51**

CONCLUSION GENERALE **68**

BIBLIOGRAPHIE **71**

INTRODUCTION

La question du recrutement ne saurait être appréhendée et donc comprise en dehors du fonctionnement plus général du marché du travail et des transformations en cours qui affectent profondément la définition de la relation d'emploi actuellement en France.

Alors que l'on observe tout juste les conséquences de la « très discutée » loi de réforme du travail, dite loi El Khomri, adoptée à l'été 2016[1] à la fin du quinquennat de François Hollande, la nouvelle loi de réforme de travail voulue par le nouveau président Emmanuel Macron, qui sera votée par ordonnances dès l'été 2017, promet d'aller au-delà de la première en apportant encore plus de « souplesse » dans la relation d'emploi. Ce sont donc les règles du code du travail et partant les conditions d'emploi et de recrutement qui sont en train d'être remises en question dans l'objectif affiché d'améliorer la compétitivité des entreprises en introduisant plus de flexibilité dans les licenciements… mais aussi par conséquent dans les recrutements qui seraient encouragés par cette « fluidification » du fonctionnement d'un marché du travail jugé trop « rigide ». Une partie de la gauche s'oppose vivement à cette future loi tant dans la méthode utilisée par le gouvernement – qui, en choisissant de procéder par ordonnances, court-circuite le rôle du Parlement[2] - que dans le fond. D'autres composantes de la gauche, notamment celle dite de « gouvernement » et celles proches de la nouvelle majorité parlementaire, de même que les forces situées à droite de l'échiquier politique français, y voient au contraire un moyen bienvenu d'assouplir un peu plus les règles que ne le faisait déjà la précédente loi Travail[3].

Ces deux réformes successives entendent plus globalement apporter des réponses permettant de concilier les attentes en termes de flexibilité des entreprises d'un côté et de sécurisation des parcours professionnels des salariés de l'autre. Même si ce n'est que sur certains domaines (durée du travail et congés)[4], la loi Travail inverse désormais la hiérarchie des normes entre loi, accord de branche et accord d'entreprise et le principe de faveur selon lequel un accord de niveau inférieur ne s'applique que s'il est plus favorable à celui de niveau supérieur. Il fait ainsi désormais primer l'accord d'entreprise sur l'accord de branche et la loi au motif de permettre une meilleure et plus réactive adaptation des règles aux aléas de la vie de l'entreprise. La loi modifie aussi une

[1] LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

[2] Les organisations syndicales et patronales sont quant à elles concertées en amont de la procédure de vote par ordonnances.

[3] Certains considèrent même que le projet ne va pas assez loin comme l'indique le rapport de la « Fondation Concorde » cité récemment dans *Le Figaro* : « il faut passer d'une législation dissuasive en la matière à une législation qui encourage le recrutement, fut-il en CDD »[3] (Le Figaro, « Pour la Fondation Concorde la réforme ne va pas assez loin », édition en ligne, 04/06/2017). Ce qui montre bien que la question du recrutement est au cœur du débat.

[4] La loi Travail dans son article 1 prévoyait initialement d'installer une commission de refondation du code du travail avec le risque de généraliser l'inversion de la hiérarchie des normes avec l'extension à bien d'autres domaines du droit du travail.

série de dispositifs et règles du droit du travail. Il est notamment prévu d'alléger les procédures de licenciement économique, conduisant dans les faits à rapprocher le CDI des formes de contrats précaires et à le rendre d'une certaine manière aussi flexible que le CDD. Au prétexte de lutter contre la précarité qui touche en priorité les jeunes nouveaux entrants sur le marché du travail et favoriser leur accès à un CDI qui reste la norme pour les travailleurs plus âgés, cette loi abaisse les droits et garanties du CDI en les alignant sur les standards moins protecteurs des contrats précaires. En effet, un recrutement qui permet d'entrer dans un univers professionnel où l'horizon s'inscrit dans la durée et la stabilité d'un CDI recouvre, à la fois pour le salarié et l'employeur, un sens différent de ceux qui ponctuent un parcours professionnel fait d'allers retours plus fréquents entre périodes d'emploi, de formation et de chômage.

Cette étude n'a pas nécessairement vocation à trancher dans cet éternel débat qui consiste à combiner au mieux flexibilité et sécurité mais ambitionne humblement de (re)poser certaines bases du débat relatif à la question du recrutement en France aujourd'hui (chapitre 1), puis de les mettre à l'épreuve de deux études de cas : la fonction publique territoriale d'une part (chapitre 2) et les groupements d'employeur, et plus spécifiquement les groupements d'employeurs d'insertion et de qualification d'autre part (chapitre 3). Au-delà d'un état des lieux des fondements théoriques des réflexions récentes sur le recrutement, nous voyons un véritable intérêt à regarder plus particulièrement la forme que prend la relation d'emploi dans le contexte spécifique de la fonction publique territoriale mais aussi de prendre la mesure de ce que peut produire l'intervention d'une forme innovante d'intermédiaire de l'emploi dans cette relation.

CHAPITRE 1[5] :

RECRUTEMENT, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Ce premier chapitre consacré à la revue de la littérature sur le thème du recrutement tend à montrer que ce dernier doit non seulement être perçu comme un fait social mais aussi comme un processus dont la compréhension varie selon qu'on l'envisage du point de vue des systèmes d'emploi, des acteurs, des canaux ou encore des outils du recrutement. Une attention particulière sera accordée à la question plus spécifique des discriminations engendrées par la sélectivité des procédures de recrutement tant cette question traverse toute la production scientifique sur le sujet en même temps qu'elle fait émerger un enjeu sociétal fort en la matière. Une autre manière de comprendre les logiques à l'œuvre dans la question du recrutement consiste à l'envisager selon une approche sectorielle invitant à penser que la problématique du recrutement se pose de manière sensiblement différente selon le secteur d'activité dans lequel on se place. C'est pourquoi ce chapitre sera aussi agrémenté d'encadrés permettant de faire un focus sur certains de ces secteurs en présentant de manière détaillée des publications ayant choisi d'adopter cet angle sectoriel.

1. LES MECANISMES DU RECRUTEMENT

1.1. Les systèmes d'emploi

Dans le rapport *« Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail »,* Fondeur et *al.* ont mis en avant le caractère structurant des systèmes d'emploi sur les pratiques de recrutement. Leur hypothèse de départ suggère que « les pratiques de recrutement doivent être analysées dans leur contexte en tenant compte de l'activité économique des entreprises et du marché sur lequel elles opèrent, des caractéristiques des différents types de main-d'œuvre mobilisée, de leurs marchés du travail et règles professionnelles, et, enfin, des politiques de gestion de l'emploi et des carrières spécifiquement développées »[6], en d'autres termes, prendre en compte l'influence de la spécificité des différents systèmes d'emploi sur les pratiques de recrutement. Ils ont basé leur recherche sur l'étude de quatre secteurs distincts d'activité en réalisant des monographies. Les quatre monographies sectorielles retenues ont porté sur le secteur bancaire, l'hôtellerie-restauration, la grande distribution et le secteur de conseil et services en informatique et technologie[7].

---

[5] Merci à Mona Jammal pour son aide précieuse dans la rédaction de ce chapitre

[6] Yannick Fondeur, Michèle Forté, Guillemette de Larquier, Sylvie Monchatre, Géraldine Rieucau, Marie Salognon, Ariel Sevilla, Carole Tuchszirer, *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 3

[7] Elles seront présentées plus en détail dans ce chapitre sous la forme d'encadrés.

Les auteurs de cette recherche définissent les systèmes d'emploi comme « des espaces de mobilité et de mobilisation de la main-d'œuvre formés par l'existence de modes de gestion de l'emploi et de régulations professionnelles spécifiques et stabilisés. Ils dessinent donc des marchés du travail fonctionnant selon des logiques distinctes »[8]. Le marché du travail doit donc être pensé comme un espace marqué par des principes de segmentation qui invite à l'envisager au pluriel en distinguant différents types de marchés du travail. Aux distinctions classiques marché interne et marché externe d'une part et marché primaire et marché secondaire (que l'on peut qualifier plus généralement de précaire) d'autre part, on peut ajouter celle plus récente de l'existence d'un marché de type « professionnel » (Fondeur, 2013).

Pour rappel, la segmentation dualiste du marché du travail distingue un « segment dit 'primaire' fonctionnant selon une logique de marché interne, où les emplois sont stables, bien payés, assortis de bonnes conditions de travail et de possibilité de carrière, et le segment 'secondaire' fonctionnant selon une logique de marché externe, où les emplois sont au contraire de mauvaise qualité et sont occupés par des travailleurs désavantagés, appartenant à des catégories susceptible d'être discriminées ».

Dans une approche renouvelée de la segmentation du marché du travail, Yannick Fondeur adopte un principe de segmentation ternaire en introduisant l'existence d'un marché de type « professionnel » entre les marchés de types « interne » et « externe ». Les marchés internes sont « caractérisés par un espace de mobilité correspondant à tout ou partie d'une entreprise », ils renvoient plus généralement à ce que l'on appelle la promotion interne qui fonctionne par une progression ascendante en emploi dans la hiérarchie de l'entreprise. Les marchés professionnels correspondent à l'inverse à « des espaces de mobilité marqués par une forte logique de métier qui transcende les frontières de l'entreprise et favorise les trajectoires transversales »[9]. Enfin, les marchés externes peuvent quant à eux être définis comme « des espaces peu structurés et peu qualifiés au sein desquels les relations d'emploi sont généralement de courte durée »[10].

De la combinaison de ces deux typologies (dualiste et ternaire) est tiré la notion de « marché interne secondaire » empruntant aux marchés internes « leur stabilité et leur formalisme », et aux marchés secondaires « leur absence de perspectives d'évolution et la mauvaise qualité des emplois proposés »[11].

---

[8] Yannick Fondeur, « Introduction. Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement », *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 31-43, p. 34.

[9] Le secteur bancaire illustre bien cette distinction entre marché interne et marché professionnel avec la banque dite « de détail » où domine une logique de marché interne et la banque dite « de financement et d'investissement » où domine une logique de marché professionnel (voir encadré N°1).

[10] Ici, ce sont les secteurs de la grande distribution et de l'hôtellerie-restauration qui peuvent illustrer en partie ce type de marché externe notamment au travers le fort *turnover* qui les caractérise (voir encadrés N°4 et N°5).

[11] Pour illustrer cette notion Yannick Fondeur évoque les serveurs professionnels du secteur de l'hôtellerie-restauration qui s'engagent durablement dans le métier, mais sans perspective d'évolution (voir encadré N°3).

Les systèmes d'emploi et les étapes ou éléments constitutifs du processus de recrutement ainsi définis nous pouvons exposer en détail les résultats des quatre monographies menées, et mettre ainsi en lumière la manière dont « les systèmes d'emploi, les spécificités de chaque marché du travail et les règles professionnelles et conventionnelles de chaque secteur structurent les pratiques de recrutement »[12].

ENCADRÉ N°1
Le recrutement dans le secteur bancaire

Dans leur article *« Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? »* Guillemette de Larquier et Carole Tuchszirer[13] montrent que l'on peut distinguer deux systèmes d'emploi dans le secteur bancaire : la banque de détail (BDD) pour laquelle domine une logique de marché interne et la banque de financement et d'investissement (BFI) ou domine une logique de marché professionnel.

Ainsi pour comprendre les pratiques de recrutement dans le secteur bancaire il faut croiser les niveaux de qualification (techniciens et cadres) avec les deux principales activités bancaires (banque de détail = BDD et banque de financement et d'investissement = BFI) [14]. Ainsi, si par exemple pour les chargés d'accueil dans la BDD le recrutement est massif et organisé de façon très « industrialisé » par les services des ressources humaines (RH), tandis que les recrutements des cadres expérimentés de la BFI répondent à des logiques de marchés professionnels.

Le secteur bancaire est donc caractérisé par la coexistence de deux marchés du travail, interne et professionnel, qui influent sur l'organisation des recrutements. En effet selon que l'on se trouve dans une BFI ou une BDD les besoins en personnels ne sont pas les mêmes impliquant des modes de recrutement distincts. La BDD se caractérise par un taux important de chargés d'accueil (10,4% des effectifs), poste caractérisé par un recrutement massif. Il est ainsi la principale porte d'entrée dans une banque de détail. Comme le poste de chargé d'accueil, est caractérisé par des possibilités de promotion et parallèlement les BDD privilégient la mobilité interne, ces carrières au sein de la BDD sont donc caractéristiques d'un marché interne. En revanche dans les BFI, on a affaire à des logiques de marché professionnel. En effet ce secteur est caractérisé par l'emploi de cadres « hyper » qualifiés dont les profils sont rares et singuliers, la mobilité transversale (d'une entreprise à une autre) est alors de mise. La rareté de cette ressource professionnelle a permis l'émergence de chasseurs de têtes. Cet intermédiaire au recrutement a pour particularité d'aller chercher des professionnels déjà en poste dans une autre entreprise. Les canaux de recrutement utilisés dans la BDD sont notamment les CVthèque et/ou les sites *corporates*.

[12] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 18.
[13] Guillemette de Larquier et Carole Tuchszirer, « Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? », *La revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 71-98.
[14] Notons que les banques sont classées selon deux entités par les auteures : les banques universelles et les banques d'affaires. Les banques universelles ont des activités de détail et de financement et d'investissement, tandis que les banques d'affaires ont uniquement une activité de financement et d'investissement.

En termes de gouvernance les auteurs relèvent que les RH sont très actifs dans les banques universelles car les procédures sont formalisées et centralisées alors que dans les banques d'affaires la fonction RH joue un rôle moindre par rapport aux *managers* (qui sont des professionnels du métier de banque) dont le poids augmente dans le processus de recrutement en fonction de la qualification du candidat. L'importance des RH dans le processus de recrutement dans les banques universelles s'explique par « la volonté d'homogénéiser les pratiques de recrutement de ces professionnels, l'objectif de promouvoir une politique de mobilité interne pour les salariés, le souci de répondre aux exigences de la loi contre les discriminations et enfin la recherche d'une maîtrise de la masse salariale »[15].

1.2. La gouvernance du recrutement

Les procédures de recrutement peuvent différer selon les types de marchés (voir encadrés) et les précédentes distinctions entre marchés interne, professionnel et externe restent des clés de lecture importantes pour comprendre les jeux d'acteurs à l'œuvre dans les processus de recrutement et dans les modes de gouvernance du recrutement.

Dans l'entreprise, c'est généralement le service des ressources humaines, qui, normalement en lien avec le service qui aura directement exprimé le besoin et sera plus spécifiquement utilisateur des compétences de la personne recrutée, aura la responsabilité de sélectionner un ou une candidate au terme d'un processus fait de différentes étapes (allant de la définition du besoin et du profil du poste à l'organisation des épreuves de recrutement et au choix entre les candidats retenus).

Les professionnels des ressources humaines (RH) lorsqu'ils sont présents dans l'entreprise ont d'abord pour rôle d'outiller le recrutement, « c'est-à-dire d'assurer la conception et l'ingénierie des processus de recrutement, et ce faisant, de produire des règles qui encadrent les décisions. Ils vérifient également que le déroulement des parcours de recrutement s'opère plus ou moins en conformité avec les règles édictées »[16]. Pour synthétiser, on distingue généralement trois espaces décisionnels dans le processus de recrutement sur lesquels le degré d'intervention des RH varie (Fondeur et *al.*, 2012).

Le premier est celui de l'opportunité du recrutement : doit-on et peut-on recruter ? La décision de recruter n'est pas prise directement pas les RH mais ils y participent dans le sens où ils peuvent indiquer si l'embauche correspond aux contraintes budgétaires de l'entreprise et encourager ou non la mobilité interne le cas échéant.

[15] Id., « Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? », *La revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 71-98, p. 86.
[16] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 168.

Le second espace décisionnel est celui des méthodes de recrutement : comment recruter ? C'est dans ce champ que l'activité des RH est la plus prononcée car leur fonction principale est de définir les façons de recruter et de créer les outils adéquats pour le faire. En ce sens, ils cadrent la sélection des candidats en standardisant les procédures. Si pendant longtemps l'intérêt pour les outils de gestion du recrutement a semblé faible en France, le champ tend visiblement à se professionnaliser depuis les années 2000 par l'utilisation d'outils dédiés (Fondeur, 2014). Aujourd'hui, pour recruter, les RH s'appuient de plus en plus généralement sur des systèmes informatiques de gestion de recrutement (appelés progiciels) et des centres de services partagés (CSP), autant de dispositifs qui « permettent aux RH de 'professionnaliser' la sélection des candidats en stabilisant les procédures et les critères mis en œuvre »[17], comme nous le verrons plus en détail dans la partie consacrée aux outils du recrutement.

Le troisième espace décisionnel dans lequel interviennent les RH est celui de la sélection des candidats : qui recrute-t-on ? Cette étape du recrutement est relève généralement de l'intervention des acteurs « opérationnels »[18] de l'entreprise, comme les managers, mais l'influence des RH n'est toutefois pas nulle dans le sens où ils ont participé au préalable à l'élaboration des outils de recrutement et de sélection.

De manière globale, on constate que les RH se situent davantage du côté des règles et des outils que du côté des décisions spécifiques et notamment de celle d'embaucher le candidat au final. En outre, plus ils sont producteurs de règles et d'outils, plus ils prennent part aux décisions spécifiques. En effet, dans le sens où ils ont élaboré les outils de sélection, ils participent de fait pleinement au processus de recrutement, même s'ils n'ont pas la décision finale sur le choix du candidat. Ainsi, plus la procédure est standardisée et rationnalisée, plus le degré d'intervention des RH est grand et inversement.

Enfin, l'intervention des RH varie selon que le recrutement concerne un poste d'exécution ou un poste d'encadrement. Elle est globalement plus forte lorsqu'il s'agit du recrutement d'un cadre (sauf quand on se situe sur un marché professionnel où c'est l'inverse qui se produit) car l'enjeu est plus fort pour l'entreprise. Les RH sont le garant du « bon recrutement » car ils sont censés réduire les risques de se tromper en outillant correctement la procédure.

Le recrutement est donc une fonction partagée, faisant intervenir plusieurs acteurs au sein des entreprises, en particulier les RH et les acteurs dits « opérationnels ». Il s'opère alors une forme de co-construction de la décision qui révèle l'existence de modes de « gouvernance du recrutement » (Fondeur et *al*, 2012). Ce concept permet de décrire comment les acteurs du recrutement se partagent le travail et le pouvoir lors du processus de recrutement.

---

[17] Yannick Fondeur, « La 'professionnalisation du recrutement' au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Economie*, 2014/2, n°14, pp. 135-153, p. 148.

[18] On distingue généralement les acteurs appartenant aux « fonctions support » (RH, secrétaire et comptable faisant parfois office de RH) des « opérationnels » (managers et parfois collectifs de travail qui peuvent jouer un rôle important dans les décisions de recrutement).

L'intervention des uns et des autres, et plus particulièrement l'implication et le poids des RH dans la gouvernance du recrutement, est fonction d'enjeux de politiques RH. Ainsi pour les auteurs « l'affichage d'une politique RH, quand elle prend appui sur des objectifs jugés stratégiques par le groupe, donne à la direction des ressources humaines un poids important dans la définition des règles et des principes à faire respecter par l'ensemble des acteurs impliqués dans les opérations de recrutement »[19].

Les caractéristiques du système d'emploi sont un des facteurs déterminants renforçant le rôle des RH dans la politique de gouvernance :

- Les RH sont moins impliqués lorsque l'on se trouve dans une logique de marché externe ou de marché interne secondaire car l'enjeu est faible pour l'entreprise (en raison de la nature des emplois et de l'absence de perspectives de carrière interne). On retrouve alors davantage les opérationnels dans ce cas de figure qui sélectionnent en fonction de leurs besoins immédiats.
- Au contraire, on constate une forte intervention des RH lorsqu'il y a une volonté de développer un marché interne. Ici le recrutement s'inscrit dans une « politique d'entreprise dont les RH garantissent en quelques sorte l'application »[20].
- Les RH sont présents mais s'effacent devant les spécialistes métiers dans un système d'emploi ayant une logique de marché professionnel (ici c'est le jugement par les pairs qui prime).

Les exigences de la législation en matière de lutte contre les discriminations sont un autre facteur déterminant de la centralisation des processus de recrutement. Ici les RH s'assurent de « la conformité de leur *process* de recrutement avec la législation en vigueur »[21].

ENCADRÉ N°2
L'exemple de l'ANPE Spectacle comme intermédiaire du recrutement

Dans son article sur *« Le recrutement des figurants de l'audiovisuel. L'ANPE Spectacle, un intermédiaire public sur le marché des images »*, Luc Sigalo Santos se demande si les différentes interventions de pôle emploi (diffusion d'annonces, mise en relation, méthode de recrutement par simulation) sont ajustés ou non aux besoins des recruteurs[22].

[19] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 171.
[20] Yannick Fondeur, « Introduction. Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement », *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 31-43, p. 38.
[21] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 172.
[22] Nous verrons ensuite dans la partie sur les outils que Pôle emploi en plus d'être un diffuseur d'annonce et un canal d'accès au vivier d'offre d'emploi est aussi un pourvoyeur de méthodes susceptibles de faire évoluer les pratiques de recrutement des recruteurs.

Pôle emploi constitue le troisième canal de recrutement en France derrière les candidatures spontanées et les réseaux. Luc Sigalo Santos s'intéresse plus particulièrement à l'ANPE spectacle (lors de la fusion de l'ANPE et de l'Assedic pour devenir Pole emploi, l'ANPE spectacle a été maintenue dans l'état c'est-à-dire en gardant séparées les fonctions de placement et d'indemnisation) en tant qu'intermédiaire du recrutement et les dilemmes de sélection auxquels sont confrontés les agents publics.

Pour le recrutement de figurants, l'ANPE Spectacle met à disposition des chargés de figuration (recruteur) une banque de profils, un téléphone, un photocopieur et une salle de casting au sein de l'agence , le tout gratuitement. L'auteur explique qu' « en dépit de ces conditions attractives, le recours aux outils de recrutement proposées par l'ANPE n'est pas dénué de contreparties, tant sur le plan bureaucratique que légal »[23] pour les chargés de figuration.

Effectivement, les agents encadrent la sélection des figurants et imposent des contraintes légales afin de prévenir des risques de sélection discriminatoire. Les chargés de figuration avant d'accéder au fichier de figurants doivent effectuer un dépôt d'offre, c'est-à-dire remplir un dossier administratif qui précise leur demande (date de tournage, montant du salaire journalier). En outre, les procédures de recrutement doivent respecter un cadre légal strict (par exemple ne pas utiliser le critère de la couleur de peau en préférant parler « d'Européens » plutôt que de « Blancs »). Luc Sigalo Santos explique alors que la formulation des offres d'emploi constitue un moment décisif du processus de recrutement.

Il explique ensuite que « le recrutement des figurants de l'audiovisuel [catégorie intermédiaire entre les décors et les comédiens] est soumis à un impératif de vraisemblance qui conduit les chargés de figuration à sélectionner prioritairement les candidats sur la base de leur conformité physique aux personnages qu'ils doivent incarner »[24]. Comme les emplois de figurants ne nécessitent pas de capacité d'interprétation particulière ils sont ouverts à tous, mettant ainsi en tension l'action des agents publics qui doivent à la fois satisfaire les demandes de leur institution, des recruteurs et des demandeurs d'emploi.

Les demandeurs d'emploi dont s'occupe l'agence spectacle ont la particularité d'être des intermittents du spectacle qui parviennent à se maintenir (difficilement) dans ce régime en particulier grâce aux offres de figuration. Autrement dit, la figuration est une activité de complément pour les intermittents leur permettant de se maintenir dans le régime de l'intermittence du spectacle. Mais comme aucune compétence artistique n'est requise pour exercer un rôle de figurant, tout le monde peut postuler, créant ainsi une concurrence forte pour les intermittents qui n'ont pas le monopole, risquant alors de perdre leur statut. Conscients de ce phénomène, les agents de l'ANPE Spectacle ont plutôt tendance à vouloir « faire valoir prioritairement les intérêts de leurs usagers 'professionnels', [mais] ils se trouvent dans une position de subordination à l'égard des chargés de figuration »[25]. En effet, ils doivent satisfaire les demandes des chargés de figuration qui se soucient moins du statut du figurant que de sa conformité avec le personnage, afin de ne pas risquer que ces derniers mettent un terme à leur

[23] Luc Sigalo Santos, « Le recrutement des figurants de l'audiovisuel. L'ANPE Spectacle, un intermédiaire public sur le marché des images », *Revue Française de Socio-Economie*, 2014/2, n°14, pp. 15-39, p. 14.
[24] Id, « Le recrutement des figurants de l'audiovisuel. L'ANPE Spectacle, un intermédiaire public sur le marché des images », *Revue Française de Socio-Economie*, 2014/2, n°14, pp. 15-39, p. 36.
[25] Id, « Le recrutement des figurants de l'audiovisuel. L'ANPE Spectacle, un intermédiaire public sur le marché des images », *Revue Française de Socio-Economie*, 2014/2, n°14, pp. 15-39, p. 37.

collaboration avec l'agence. Risque que les agents ne peuvent pas prendre compte tenu du volume élevé que représente la figuration dans les chiffres de placement effectués par l'ANPE Spectacle. La marge de manœuvre des agents est donc limitée.

La sélection des candidats est donc en proie à des dilemmes pour les agents publics entre leur souhait de placer prioritairement leurs demandeurs « professionnels » et la mise en correspondance des personnages et des candidats à la figuration qui « conduit à un travail d'objectivation par le type physique »[26]. « Cette sélection, cadrée en amont par les sociétés de production, est soumise à un principe de vraisemblance qui fait fréquemment reposer le tri sur des critères stéréotypés »[27], et peut générer des inconforts pour les agents.

A travers cette étude l'auteur a ainsi cherché à illustrer la façon dont des logiques standardisées de l'action publique sont travaillées par les singularités de certains secteurs d'activité.

1.3. Les intermédiaires de l'emploi

Comme on l'a vu, la procédure de recrutement peut être organisée et réalisée directement par l'entreprise qui cherche à combler un besoin en main d'œuvre. Ce processus de recrutement peut cependant être confié, en partie ou en (quasi-) totalité, à une entité externe à l'entreprise qui sera directement utilisatrice de la personne recrutée. Ces intermédiaires de l'emploi[28] permettent alors notamment à l'entreprise d'éviter une série de coûts liés par exemple à la répétition des procédures de recrutement à organiser ou à la spécialisation en termes de compétences des recruteurs que chaque procédure requiert.

D'autre part, l'employeur voit sa responsabilité en termes de droits salariaux devenir floue à mesure qu'apparaissent des structures intermédiaires (telles que des associations par exemple) qui endossent de plus en plus des rôles jusque-là dévolus à l'employeur (en termes de rémunération, de recrutement, de formation, etc.) et dont le but est de favoriser la rencontre de l'offre et de la demande de travail sur le marché du travail (Simonet, 2010). Que l'on songe à ce propos au développement de ce que l'on peut appeler l'industrie des structures d'insertion sociale et professionnelle dans la foulée du tournant actif des

[26] Luc Sigalo Santos, *op. cit.*, p. 30.
[27] Luc Sigalo Santos, *op. cit.*, p. 30.
[28] Par intermédiaire de l'emploi ou du marché du travail, nous entendons aussi bien les intermédiaires publics, c'est-à-dire les structures et leurs travailleurs qui assurent une fonction de placement et/ou d'accompagnement (par exemple Pole Emploi ou les missions locales), que les intermédiaires privés ou « recruteurs » (par exemple les cabinets de recrutement). Apparus avec les transformations de l'action publique dans le champ des politiques d'emploi et de formation, ces intermédiaires se définissent de manière minimale, voire tautologique, par la fonction d'intermédiation (de coordination, de mise en relation, etc.) qu'ils remplissent. Pour plus d'informations sur cette question, voir notamment les ouvrages de F. Eymard-Duvernay et E. Marchal, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du* travail, Paris, Métaillé, 1997 et D. Gélot et P. Nicolle, *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi*, Cahier Travail et Emploi, Paris, La Documentation française, 2000.

politiques sociales et des transformations du *welfare* en *workfare* dans les sociétés dites développées.

Il convient d'autant plus d'insister sur le rôle de ces intermédiaires dans cette évolution que ces derniers jouent un rôle important dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi à visées réparatrices aujourd'hui omniprésentes en Europe (et d'autant plus dans le contexte de crise économique actuel[29]). Plutôt que de remplir leurs promesses en termes de création d'emplois et de réduction du chômage notamment, ces dernières ont avant tout permis de déstabiliser le modèle salarial hérité de la période d'après-guerre (Mauger, 2001) en expérimentant des statuts d'emploi dérogatoires notamment sur les « jeunes » (Lefresne, 2003, 2011), d'effriter les institutions du salariat (Friot, 2012), voire même de dissuader et de délégitimer les revendications appelant à davantage de protections (*welfare*) à mesure que ces politiques imposaient l'acceptation d'emplois sous-payés et davantage précaires dans un marché du travail toujours plus flexible (Peck, 2001).

Plus généralement, les intermédiaires revêtent une importance grandissante dans un contexte qui se caractérise aussi par une transformation de la figure de l'employeur. Ce dernier tend d'une part à se dissocier de plus en plus du propriétaire, qui, bien que souvent éloigné des lieux de production, reste le véritable décisionnaire. De nombreux conflits sociaux récents témoignent des difficultés que rencontrent les salariés et leurs représentants à ne serait-ce qu'identifier un interlocuteur véritable avec lequel négocier la poursuite ou la reprise éventuelle de l'activité. Les conflits des Mollex, des Conti, des Good Year et autres Fralib ont particulièrement bien illustré cette nouvelle donne qui voit les véritables centres de décision des grandes entreprises multinationales échapper complètement à la sphère de leur pouvoir d'influence et de négociation (Dif-Pradalier et Reix, 2012).

Pour toutes ces raisons, les intermédiaires de l'emploi ont aujourd'hui un rôle et un poids à la fois essentiel et grandissant dans le fonctionnement du marché du travail. Parmi eux, au nombre desquels l'on peut par exemple compter les agences de travail temporaire, Pôle Emploi ou les cabinets spécialisés dans le recrutement, se trouvent également les groupements d'employeurs. Ces derniers peuvent être des groupements « classiques » (ce sont les groupements d'employeurs ou GE) assurant, pour le compte d'entreprises utilisatrices, une mise à disposition de salariés. Mais ils peuvent aussi être des groupements ayant comme missions l'insertion et la qualification de publics réputés éloignés de l'emploi : ce sont les groupements d'employeurs d'insertion et de qualification ou GEIQ. Ces derniers se distinguent donc des premiers par les caractéristiques des personnes qu'ils recrutent (un public dit désavantagé et éloigné du marché du travail, en particulier les jeunes avec un (très) faible niveau d'éducation) et par l'objectif poursuivi qui est celui de la formation qualifiante comme voie

[29] Sans avoir ici la place de développer ce point, mentionnons cependant que la « crise » est désormais structurelle et « multiple » (économique, politique, sociale, migratoire, etc.), et qu'elle est instrumentalisée notamment par les gouvernements qui réussissent ainsi à imposer des réformes de fond (visant notamment à libéraliser le marché du travail) qui ne font cependant qu'alimenter cette crise à laquelle elles sont censées répondre.

d'insertion vers l'emploi stable, généralement dans l'une des entreprises utilisatrices du groupement au sein de laquelle la personne sera mise à disposition.

ENCADRÉ N°3
Le recrutement dans le secteur des services de conseil en informatique

Dans son article *« Services de conseil en informatique : recruter pour placer »*, Yannick Fondeur (2013)[30] met en lumière la particularité des sociétés de conseil en informatique (SSII) qui fonctionnent comme des intermédiaires du recrutement dans le sens où elles recrutent des ingénieurs pour les placer chez des clients. Il décrit leur mission comme étant « une activité de veille constante du marché du travail où il s'agit moins de recruter pour un besoin précis que de repérer des profils facilement employables et de se mettre en position de les capter rapidement »[31]. L'auteur s'attache ainsi à décrire cette activité particulière et les pratiques de recrutement qui en découlent.

Comme précisé, les SSII ont une activité de placement d'une main d'œuvre très qualifiée, mais ce placement dépend de l'obtention d'un contrat avec un client. Elles doivent donc anticiper les besoins de leurs futurs clients et faire preuve d'une grande réactivité de placement. C'est pourquoi l'essentiel du travail des SSII est d'opérer une veille du marché du travail pour ce constituer un vivier de candidats sans pour autant multiplier les salariés en « inter contrat » (c'est-à-dire inactifs entre deux missions). Le *sourcing* (la recherche de candidats) est donc constant et l'embauche se fait généralement dans le même temps que l'obtention d'un contrat auprès d'un client. L'activité des SSII fonctionne donc à flux tendu.

Les SSII sont ainsi marquées par un fort *turnover* et une surreprésentation des jeunes diplômés en raison d'un rythme de travail soutenu et de nombreux déplacements parfois pendant plusieurs mois. Ces critères de disponibilité et de mobilité sont considérés comme difficilement conjugables avec une vie de famille. Les SSII sont donc des passerelles pour les jeunes diplômés qui se font de l'expérience avant de pouvoir se faire embaucher dans une entreprise à un poste fixe.

Le secteur des SSII est également marqué par une forte concurrence en matière de recrutement, car elles recherchent les mêmes profils et souvent en même temps : « il leur faut donc être extrêmement réactives sur les profils les plus recherchés, ce qui implique un *sourcing* très actif et des processus de recrutement courts »[32].

Yannick Fondeur décrit le modèle d'organisation des SSII comme étant un modèle « entrepreneuriale décentralisé » dans le sens où ces dernières sont marquées par une « forte décentralisation articulée à une logique de centre de profit et de responsabilisation individuelle »[33]. En effet, l'activité est organisée en *« business units »* (BU) dans lesquelles sont rassemblés les *managers* qui assurent le développement commercial de leur propre activité, le recrutement et le *management* d'une équipe d'ingénieur, et ce avec autonomie et responsabilité. Ainsi les *managers* ont la main sur le

[30] Yannick Fondeur, « Services de conseil en informatique : recruter pour placer », *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 99-125.
[31] Yannick Fondeur, *op. cit.*, pp. 101.
[32] Yannick Fondeur, *op. cit.*, p. 106.
[33] Yannick Fondeur, *op. cit.*, p. 106.

recrutement, ce qui a pour conséquence d'atrophier les fonctions RH au niveau central dans les SSII.

Il y a en revanche des chargés du recrutement au sein des *business units* mais ils sont cantonnés à un rôle de « petites mains » dans le sens où ils n'ont pas prise sur le recrutement et ne font qu'alimenter les managers en nouveaux CV. Malgré une volonté du management central de piloter le recrutement, notamment en privilégiant la mobilité interne lors des périodes de creux et en mettant en place des systèmes informatiques de gestion du recrutement, les *managers* persistent à définir « leurs besoins de recrutement au fil de l'eau, en relation directe avec l'activité commerciale qu'ils développent »[34].

Les SSII utilisent fréquemment les sites emplois comme canaux de recrutement (site généralistes comme l'APEC ou spécialisés en informatique) en s'appuyant massivement sur leur Cvthèques. Ils ont également majoritairement recours à la cooptation. En effet, dans le SSII, le système de cooptation a la particularité d'être assorti d'une prime pour le salarié qui a recommandé le candidat recruté. Ce canal de recrutement est d'ailleurs décrit comme étant le plus efficace, c'est-à-dire qui transforme le plus de « CV reçus en embauches effectives »[35].

Le critère de recrutement le plus déterminant est le diplôme ou plus particulièrement l'école d'où provient le candidat. Yannick Fondeur note le « dynamisme », les « capacités d'adaptation », le « relationnel » et le « savoir être » comme autres critères de sélection. Enfin « le critère de disponibilité est essentiel, et il est systématiquement évoqué en relation avec l'âge, et parfois le sexe des candidats »[36]. Comme évoqué précédemment une main d'œuvre jeune est perçue comme plus disponible car avec moins de responsabilité familiale. L'avantage de cette main-d'œuvre jeune réside également dans son coût beaucoup moins important que le recours à un « senior » dont il faudra valoriser l'expérience dans sa rémunération.

Pour finir l'auteur précise l'existence d'une segmentation genrée des emplois. Les opérationnels comptent majoritairement des hommes et inversement dans les fonctions RH, ce sont les femmes qui sont surreprésentées.

1.3. Les canaux du recrutement

La recherche de candidat (aussi appelée *sourcing*) effectuée par le recruteur passe par la mise en route de différents canaux afin d'accéder à l'offre d'emploi. On peut distinguer deux grandes manières de « s'adresser au marché pour recruter » (Bessy et Marchal, 2007) selon que l'on limite la prospection à un public restreint (membres de l'entreprise, ex employés, réseau de connaissances, candidatures spontanées,,…), ou qu'on l'élargisse par un appel à candidatures (publication d'une annonce dans la presse ou sur Internet ou *via* un intermédiaire du recrutement). Grâce à l'enquête OFER de 2005, on sait que le nombre moyen de canaux mobilisés augmente avec la taille de l'entreprise (3 canaux pour les entreprises de moins de 10 salariés contre près de 5 pour les

[34] Yannick Fondeur, *op. cit.*, p. 110.
[35] Yannick Fondeur, *op. cit.*, p. 115.
[36] Yannick Fondeur, *op. cit.*, p.118.

entreprises de plus de 500 salariés)[37]. Parmi les nombreux canaux à la disposition du recruteur, trois principaux peuvent néanmoins être identifiés : les candidatures spontanées, ANPE (ex Pôle Emploi) et les relations professionnelles avec respectivement 62%, 43% et 42% de taux de recours. Il convient tout de même de préciser que lorsqu'on regroupe les catégories « relations professionnelles » (42%), « relations personnelles » (27%) et « relations autres externes » de l'enquête (17%), on perçoit mieux la prédominance de ce qu'on a l'habitude d'appeler « le réseau » dans le pratiques de recrutement.

Les canaux de recrutement sont caractérisés par le format de l'information qu'ils véhiculent et par le volume de candidatures qu'ils apportent aux recruteurs. Ainsi le format de l'information véhiculée peut être plutôt personnalisé (réseau, cooptation,…) ou plutôt standardisé (pôle emploi, écoles professionnelles ...). Un canal peut fournir un nombre plus ou moins important de candidature.

Le choix du recruteur de faire appel à tel ou tel canal va en partie dépendre des ressources que l'entreprise peut ou veut déployer pour procéder à la sélection. Fondeur et *al.* expliquent ainsi qu'un bon canal du point de vue du recruteur est un canal qui « fait circuler une information qu'il comprend, qui lui permet de continuer l'évaluation du candidat et qui lui évite de se tromper en rejetant des candidatures paraissant non ajustées »[38].

Le choix du canal va également dépendre des caractéristiques de l'offre de travail recherchée, caractéristiques qui dépendent elles-mêmes des systèmes d'emploi propres à chaque secteur. Par exemple dans le secteur de la grande distribution (voir encadré N°5) le choix des canaux pour l'embauche des employés en magasins est orienté par trois caractéristiques induites par son système d'emploi. D'abord l'existence d'un fort *turnover* des salariés sur ces postes ce qui oblige l'entreprise à recruter en permanence et souvent dans l'urgence. Ensuite, un faible investissement en ressource dévolue pour ce type de recrutement pour les mêmes raisons. Enfin des contraintes horaires particulières (tôt le matin, en coupure) qui conduisent les recruteurs à privilégier les candidats habitant à proximité ou sans problématique de transport. En résumé, le canal choisit doit apporter un grand nombre de candidatures, être peu onéreux et assurer une pré-sélection sur le critère géographique. C'est pourquoi les recruteurs de ce secteur ont massivement recours aux candidatures spontanées pour embaucher car elles répondent en tout point aux caractéristiques citées, plus particulièrement les candidatures posées en magasin (peu coûteuses, elles arrivent de façon continu dans les magasins et suggèrent que le candidat réside à proximité ou n'a pas de problème de locomotion).

Enfin, le choix du canal est déterminé par la volonté du recruteur de « toucher » l'offre de travail visée et donc par la pertinence du canal utilisé pour y parvenir. Si l'offre est déjà disponible sur le marché ou dans un vivier dans ce cas des canaux réguliers suffisent pour puiser dedans. Si le recruteur doit actionner des

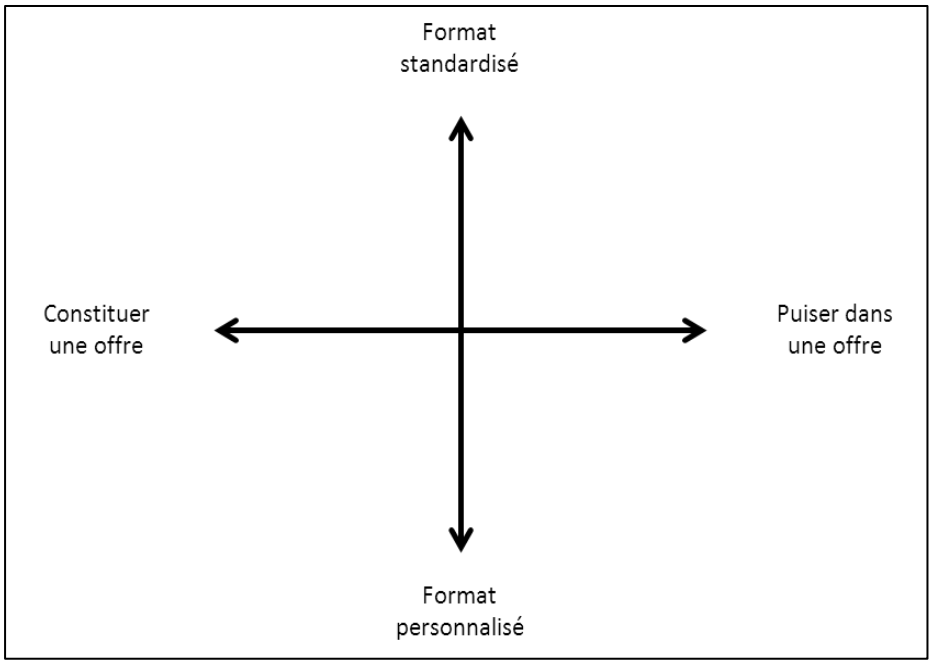
[37] L'enquête « Offre d'emploi et recrutement » (OFER), réalisée par la DARES.
[38] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 177.

canaux qui ouvrent de nouveaux marchés ou orientent vers de nouveaux publics, dans ce cas il s'agit généralement d'intermédiaires.

De manière générale les canaux « jouent des rôles de médiation qui contribuent à réduire les incertitudes de l'entreprise qui recrute » selon Guillemette de Larquier et Sylvie Monchatre[39].

Pour caractériser l'usage des différents canaux selon le secteur d'activité, les auteurs utilisent une représentation graphique à deux axes perpendiculaires (cf. Figure 1), où l'axe horizontal reprend les caractéristiques de l'offre de travail en opposant « puiser dans une offre » et « constituer une offre » et l'axe vertical reprend les formats des canaux « standardisés » ou « personnalisés ». Les canaux se positionnent alors dans ce schéma en fonction des « spécificités propres à chaque système d'emploi et les ressources RH dont disposent les entreprises pour traiter les candidatures reçues »[40].

Figure 1



Si l'on reprend le canal des candidatures spontanées dans le secteur de la grande distribution, les auteurs le situe dans le cadran nord-est du schéma car, premièrement l'information qu'il véhicule se base sur le format relativement standardisé du CV, deuxièmement les candidats constituent une offre déjà existante du fait qu'ils démarchent seuls et directement les entreprises de ce secteur.

[39] Guillemette de Larquier et Sylvie Monchatre, « Recruter : Les enjeux de la sélection », *Revue Française de Socio-Economie,* 2014/2, n°14, pp. 41-49, p. 45.
[40] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 178.

Ce schéma permet également de mettre en lumière les liens entre les canaux activés et la sélectivité qu'ils induisent. L'hypothèse des auteurs étant que la « sélectivité est d'autant plus forte que l'on puise dans une offre dont les contours sont déjà définis et que l'information épouse un format standardisé (cadran nord-est du schéma) »[41].

Les auteurs expliquent que dans le cadran nord-est les contours de ce que l'on attend d'un « bon candidat » sont connus et inscrit dans des codes de langage construit dans le monde professionnel. La personne qui souhaite postuler doit donc parler ce même langage et correspondre au profil préétablit. Le risque dans ce cas est de recruter toujours le même type de profil. Dans le cadran nord-ouest « l'information qui circule prend également un format standardisé mais elle n'est plus, comme précédemment la traduction formatée du langage professionnel »[42]. Ici le recruteur s'ouvre à de nouveaux profils tout en étant acteur du recrutement.

Dans le cadran sud-ouest comme dans le cadran nord-ouest les canaux cherchent à élargir le *sourcing* mais ici de façon personnalisée, notamment grâce au face à face. La sélectivité est ici *a priori* la moins forte, malgré tout le candidat doit avoir le réseau nécessaire pour accéder à l'offre d'emploi et l'intermédiaire (réseau de proximité) doit avoir la confiance du recruteur pour que le canal soit efficace.

Le cadran sud-est quant à lui s'adresse à un monde familier ou le langage professionnel est partagé mais l'information personnalisée (cooptation, réseau d'anciens élèves). La sélectivité ici est forte car il faut appartenir à ce « petit monde » pour bénéficier de ce canal de recrutement.

ENCADRÉ N°4
Le recrutement dans le secteur de l'hôtellerie-restauration

L'hôtellerie-restauration est un secteur marqué par un *turnover* élevé (il est le premier secteur des primo-entrants sur le marché du travail) et des difficultés à attirer les candidats, du fait de la mauvaise image de ses conditions de travail. C'est également un secteur très segmenté et polarisé entre logiques artisanales (les indépendants) et industrielles (les chaines). Michèle Forté et Sylvie Monchatre[43] cherche à savoir si un marché du travail en tension peut se montrer sélectif.

Les auteures expliquent que la gestion de l'emploi dans les chaines est marquée par un dualisme. Il se traduit, d'un côté, par le renouvellement permanent de la main d'œuvre « d'exécution » et, de l'autre, par la stabilisation de l'encadrement. Les chaines sont alors caractérisées à la fois par un marché professionnel (pour les métiers de la cuisine), un marché interne (pour l'encadrement) et un marché externe (pour les employés). Elles

[41] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 185.
[42] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 186.
[43] Michèle Forté, Sylvie Monchatre, « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? », *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 127-150.

expliquent également que les employeurs ne cherchent pas forcément à diminuer le fort *turnover* de ses salariés, mais plutôt « à l'utiliser comme un instrument de flexibilité »[44].

Chez les indépendants, l'enjeu est de constituer des noyaux durs de professionnels et ce sont les viviers de candidats constitués au sein des systèmes de formation, les canaux informels (réseau et candidatures spontanées) qui constituent l'essentiel des canaux mobilisés. Les intermédiaires du placement comme Pôle emploi sont employés en dernier recours car le coût du recrutement en passant par ce canal est plus important. A l'inverse, les chaines formalisent les procédures de recrutement et réalisent en amont un travail de prospection auprès de viviers élargis, appuyés sur des partenariats avec l'éducation nationale, Pôle emploi et des opérateurs permettant de mettre en œuvre une politique de diversité (par exemple : partenariat avec l'Agefiph pour intégrer des handicapés, avec « plan Espoir Banlieue » pour les jeunes issus de zones urbaines sensibles).

Les outils pour recruter chez les indépendants ne sont pas très variés et l'entretien de *visu* constitue le support d'évaluation le plus utilisé. La sélection se base alors majoritairement sur l'évaluation des caractéristiques extra-professionnelles des candidats. Ce qui engendre de forts risques de discrimination. Dans les chaines, l'évaluation des candidats s'inscrit dans un dispositif plus formalisé que chez les indépendants.

1.4. Les outils du recrutement

Les outils de gestion dédiés au recrutement connaissent depuis le début des années 2000 un développement et une informatisation rapide dans les grandes entreprises du fait de la conjonction de trois facteurs : le développement d'Internet comme média de recrutement, la montée en puissance des questions liées aux discriminations et la diversité, la volonté des directions d'entreprises de « piloter » et d'optimiser les processus de recrutement (Fondeur, 2014). De ces évolutions découle une professionnalisation de la fonction RH qui se dote d'outils et de règles de normalisation et de rationalisation des procédures de recrutement. Comme l'indique Yannick Fondeur, l'objectif est non seulement de « dépasser les besoins de court terme pour inscrire la sélection dans une stratégie d'entreprise, et de sécuriser la sélectivité du point de vue juridique et de celui de 'l'image employeur' »[45] mais aussi en filigrane de légitimer la fonction RH au sein de l'entreprise et d'étendre sa juridiction.

Comme outils de gestion des recrutements nous pouvons citer les Progiciels de Gestion (PGR) et les Centres de Services Partagés (CSP) ou encore la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS).

Le progiciel (apparu fin des années 1990 en Amérique du Nord) regroupe toutes les candidatures provenant des sites internet proposant des offres d'emploi (*job board* ou site de l'entreprise) pour former une base de données unique. Les

[44] Michèle Forté, Sylvie Monchatre, *op. cit.*,, p. 2.
[45] Yannick Fondeur, « La 'professionnalisation du recrutement' au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Economie*, 2014/2, n°14, pp. 135-153, p. 136.

candidatures apparaissent alors aux recruteurs automatiquement de manière organisée (pour chaque offre est généré un tableau où les lignes correspondent aux candidats et les colonnes à tout ou partie des informations structurées qui leur sont relatives) : « le progiciel assiste donc le recruteur dans sa tâche de sélection, en rendant immédiatement visibles les informations jugées pertinentes »[46].

Développée au début des années 2000, le principe des CSP consiste à regrouper au sein d'une unité opérationnelle autonome des fonctions partagées par l'ensemble de l'entreprise. Un CSP s'appuie systématiquement sur un progiciel de gestion. De façon schématique, on peut dire que ces deux outils articulent management et systèmes d'informations pour gérer les flux de candidatures. Ils prennent notamment en charge des opérations de pré-sélection des candidatures, réalisant ainsi un tri à distance sur la base de critères standardisés.

Le recours à de tels outils de standardisation et de normalisation des *process* doit en principe diminuer les risques de discrimination car ils permettent d'encadrer et de guider les recruteurs dans leur évaluation des candidats, de manière que les règles prennent le pas sur la subjectivité, le « feeling » et les préjugés du recruteur. A l'inverse, des procédures trop formalisées et très outillées peuvent tendre à exclure certains candidats de manière systématique à cause de critères trop sélectifs et excluant comme le niveau de diplôme. La standardisation des recrutements ne conduit donc pas forcément à la diversité.

La méthode de recrutement par simulation (MRS) est une méthode développée et mise en œuvre par Pôle emploi. Comme l'explique Yannick Fondeur dans son article *« Introduction. Système d'emploi et pratiques de recrutement »*, elle consiste à construire une série d'exercices en situation recréant les conditions d'emploi. Ces exercices sont destinés à évaluer directement les « habilités » nécessaires pour occuper un poste, sans passer par l'étape préalable du l'évaluation sur CV. Tous les candidats ayant réussi les exercices ont un entretien de motivation avec l'entreprise qui recrute. La principale vertu de cette méthode est d'élargir la recherche des candidats au-delà des profils traditionnellement ciblés par les recruteurs.

ENCADRÉ N°5
Le secteur de la grande distribution

Dans leur article *« Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ? »*, Géraldine Rieucau et Marie Salognon[47] montrent que les caractéristiques des systèmes d'emploi expliquent en partie les pratiques de recrutement. La structuration des enseignes (magasins indépendants ou intégrés) ou encore les relations entre les opérationnels de terrain et les services RH du siège (s'il existe) sont également des éléments explicatifs.

[46] Yannick Fondeur, *op. cit.*,, p. 140.
[47] Géraldine Rieucau et Marie Salognon, « Le recrutement dans la grande distribution ; des pratiques ajustées ? », *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp 45-69.

Dans la grande distribution, 83% des salariés sont des employés, ouvriers ou personnels de livraison. Leur recrutement constitue donc la majeure partie des embauches et ce, de façon incessante en raison des besoins ponctuels (soldes, fêtes) et du fort *turnover* observé dans ce secteur. Les procédures de recrutement sont donc assez rapides pour répondre à l'urgence et économiser le temps des recruteurs qui sont aussi des opérationnels. Le canal de recrutement privilégié est la prise de contact directe par un dépôt du CV en magasin. Ce canal est d'autant plus apprécié qu'il permet de recruter des candidats à proximité géographique et donc de se conformer aux horaires très contraignants des offres d'emploi proposées. Le dépôt en magasin permet également au recruteur d'opérer à une première sélection se basant sur l'allure, l'apparence et l'expression générale du candidat. En revanche les entreprises du secteur de la grande distribution ne sollicitent que très peu les intermédiaires institutionnels. En effet, d'abord en raison du nombre élevé de candidatures spontanées reçu en magasin ensuite en raison de l'*a priori* négatif à l'égard des « profils Pôle emploi ». Ces derniers sont globalement considérés comme manquants de motivation. Les enseignes vont faire appel à Pôle emploi plutôt pour des recrutements à grande échelle comme pour l'ouverture de nouveaux magasins.

Pour le recrutement à des postes d'exécution, ce sont donc les critères de proximité, de disponibilité et d'attitude qui prévalent. Il en existe d'autres et leur importance ou leur considération varie fortement d'un recruteur à l'autre. En effet, les auteures notent qu'ils changent « au gré de l'expérience personnelle du recruteur »[48] d'autant plus que la procédure n'est ni standardisée, ni objectivée. Le recrutement peut paraître alors arbitraire et conduire à des formes de discrimination. Les entretiens d'embauche ne sont généralement ni outillés, ni très formalisés. Ainsi « les contours du candidat employable peuvent varier du tout au tout, selon le regard du recruteur »[49]. Géraldine Rieucau et Marie Salognon soulignent néanmoins le caractère très hétérogène des pratiques de recrutement dans les enseignes de la grande distribution. Certaines centralisent le processus, d'autres opèrent à des séances collectives de recrutement (consistant à convier tous les candidats sans présélection à une réunion collective où ils devront remplir un questionnaire renseignant sur leurs disponibilités leurs attentes en matières de poste qui servira ensuite de base à l'interaction. Ici le CV n'est pas utilisé en tant que tel) et d'autres ont recours à la méthode de recrutement par simulation (MRS).

Le recrutement des cadres se distingue de celui des employés : « plus le poste est élevé dans la hiérarchie, plus l'investissement (en temps, ressources financières, outils d'évaluation…) pour embaucher est important »[50]. Ce sont les RH qui sont les recruteurs privilégiés et le recrutement est principalement fait en interne en faisant fonctionner la promotion interne. Lorsque les canaux internes ne suffisent pas, les recruteurs se tournent vers le marché externe. Ils peuvent alors activer plusieurs canaux (parfois simultanément), dont le site internet de l'enseigne et les *job boards* (APEC, Monster, Cadre emploi…). Pour le recrutement des cadres dirigeants ce sont plutôt les réseaux professionnels qui sont sollicités, mais aussi les services de cabinets de recrutement ou des chasseurs de tête. Les auteures indiquent que dans ce cas « la sélectivité est plus forte vis-à-vis de candidats externes qu'envers des candidats déjà formés à l'image de l'enseigne et ayant fait leurs preuves »[51]. Enfin, plus que le critère d'apparence physique

[48] Id, « Le recrutement dans la grande distribution ; des pratiques ajustées ? », *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp 45-69, pp. 57.
[49] Géraldine Rieucau et Marie Salognon, *op. cit.*, p. 59.
[50] Géraldine Rieucau et Marie Salognon, *op. cit.*, p. 62.
[51] Géraldine Rieucau et Marie Salognon, *op. cit.*, p. 65.

ou le comportement examiné pour les postes d'exécution, c'est le critère de personnalité qui semble primer dans le jugement des candidats aux postes d'encadrement.

2. LE RECRUTEMENT COMME FAIT SOCIAL

2.1. Les représentations sociales à l'œuvre dans le recrutement

Selon Anne-Chantal Dubernet, dans le recrutement « ce ne sont pas les qualités des uns et des autres qui sont, à proprement parler, évaluées au cours de la procédure de sélection, mais la capacité des différents candidats à s'identifier à des groupes sociaux dont les normes sont signifiées à travers la définition de profil »[52].

La définition d'un « profil » de candidat est décrite comme une étape nécessaire du processus de recrutement mais dans les faits ce « profil type » n'est pas toujours établi. En revanche, il préexiste une image du candidat dans l'esprit des recruteurs. Anne-Chantal Dubernet a interrogé cette image en demandant aux recruteurs de classer par ordre d'importance des éléments pouvant entrer en jeu dans la sélection lors du processus de recrutement (expérience professionnelle, âge, sexe, qualités personnelles, connaissances techniques, …) tout en distinguant les niveaux d'emploi (de l'ouvrier au cadre). Il en ressort une relation forte entre qualification et critères d'embauche. Par exemple les cadres sont sélectionnés sur leur formation et leur personnalité tandis que les employés le sont plutôt sur leur présentation, leurs qualités morales et leur âge.

L'auteure nous explique que « le classement des éléments déterminants dans l'élaboration du profil d'un candidat nous apporte surtout des informations sur les valeurs opérantes chez les recruteurs »[53]. Ainsi l'expérience professionnelle (le critère le plus cité) permet au recruteur d'évaluer le candidat sur ce qu'il fait ou a fait et non pas sur ce qu'il va faire, ce critère est alors plus décisif pour le recruteur que pour le candidat. De plus, l'expérience professionnelle du candidat le rend « apte à occuper rapidement un poste laissé vacant, sans formation préalable ». Elle « garantie » également la qualité sociale du candidat, dans le sens où il est déjà socialisé au monde professionnel et risque moins d'être marginalisé par le groupe. Pour l'auteure, en plus d'être une preuve de la conformité du candidat avec le poste, l'expérience professionnelle permet au recruteur de justifier le déplacement du travail d'évaluation des postulants vers le collectif et ainsi se dégager de cette mission.

La formation et le diplôme d'une part et les qualités personnelles d'autre part sont également des critères déterminants lors du processus de recrutement. Par qualités personnelles, l'auteure entend regrouper l'ensemble des critères exprimés en termes de qualités individuelles et morales, de type de personnalité. Le recours à l'évaluation de ces qualités personnelles lors du processus de

[52] Anne-Chantal Dubernet, « La sélection des qualités dans l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, 1996, n°54, pp. 3-14, p.14.
[53] Anne-Chantal Dubernet, *op. cit.*, p. 12.

recrutement serait justifié par « des avancées scientifiques qui […] auraient montré que les 'savoirs mobilisés' dans l'exercice d'un travail ne peuvent se réduire à des acquisitions formelles, mais s'inscrivent dans un apprentissage plus général qui met en jeu l'individu dans sa globalité »[54]. Ainsi le processus de sélection ne consisterait pas seulement à trier et choisir les candidats, mais également à modeler le nouvel embauché dans un ensemble de valeurs que l'employeur, par ses modes de sélection, lui signifie.

Anne-Chantal Dubernet explique enfin que ce qui est décrit comme étant une qualité attendue d'un ouvrier ou d'un ingénieur n'appartient pas à la fonction elle-même, mais relève d'une représentation de l'ouvrier, de l'ingénieur dont l'origine est à chercher dans des « cadres sociaux de la mémoire » collective, s'exprimant au moment de la sélection. Les pratiques d'embauche montrent alors que « les compétences professionnelles, identifiées le plus souvent à partir de positions données dans l'emploi et d'un savoir technique particulier, reflètent des qualités qui sont attribuées d'emblée aux individus qui appartiennent à des groupes sociaux identifiés »[55].

2.2. Les critères d'évaluation du candidat

Si, comme on l'a vu, l'évaluation des candidats n'est qu'une des phases du recrutement, elle attire particulièrement l'attention des chercheurs. La procédure d'évaluation permet d'effectuer un jugement de conformité entre les caractéristiques d'un poste à pourvoir et celles d'un candidat. En d'autres termes, le recruteur va chercher à savoir si le candidat a les qualités requises. Les auteurs parlent alors de « prédicteurs » pour qualifier l'ensemble d'informations sur lequel le recruteur se base pour juger de la conformité du candidat avec le poste.

Ils identifient alors trois types d'informations venant renseigner les prédicteurs du candidat :

- Leurs « compétences » acquises qui s'identifient par l'examen du parcours antérieur du candidat et des traces de ses apprentissages
- Leurs « dispositions » futures envers l'emploi proposé qui peuvent être appréciées par le recruteur soit de façon objective en ayant recours à une base formalisée (test intellectuel, simulation de situation de travail, etc.), soit de façon plus subjective en se basant sur des critères peu formalisés de l'ordre du ressenti ou de la non acceptation d'un candidat par le collectif par exemple.
- Leurs caractéristiques extra-professionnelles comme les caractéristiques physiques ou personnelles des candidats (âge, sexe, couleur de peau,…), leur présentation (« hexis corporelle »), leur lieu de résidence, leur situation sociale et/ou familiale et les activités extra-professionnelles.

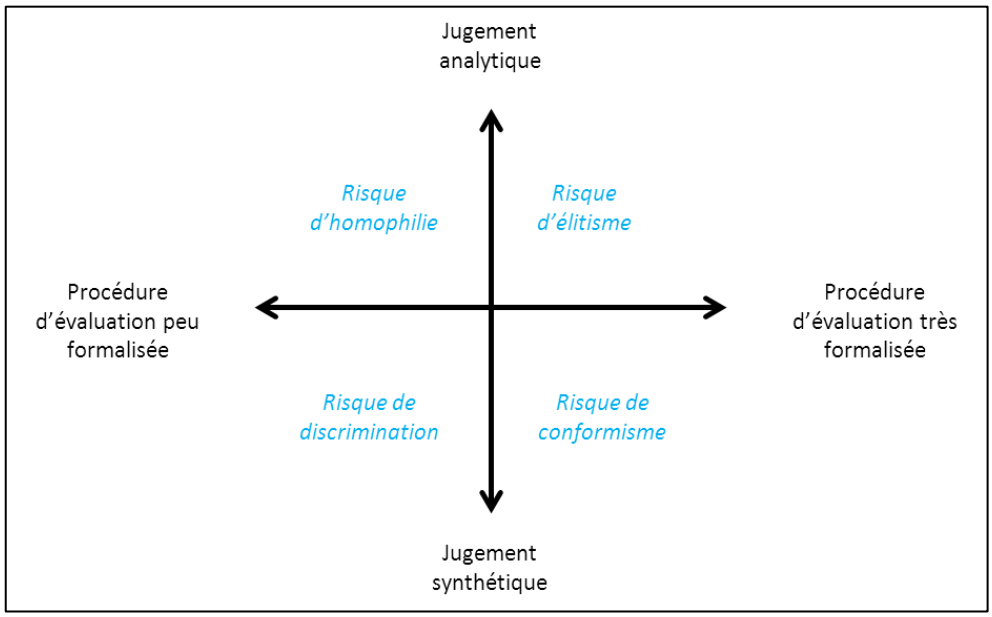
[54] Anne-Chantal Dubernet, *op. cit.*, p. 10.
[55] Anne-Chantal Dubernet, *op. cit.*, p. 14.

Les procédures d'évaluation confrontent ces différents prédicteurs les uns aux autres de façon plus ou moins outillées et formalisées et en se reposant sur des jugements construits de façon analytique ou synthétique (cf. Figure 2). Ainsi selon Fondeur et *al.* « une procédure d'évaluation sera d'autant plus formalisée qu'elle passera par la mobilisation de plusieurs évaluateurs, par l'utilisation de divers outils ou par la diversification des opérations d'évaluation [56]».

Tableau 1: Synthèse des prédicteurs

Compétences acquises (et « actées » par un tiers)	Caractéristiques extra-professionnelles (actuelles)	Dispositions (à venir)
- diplômes - expérience - formations - recommandations - « habilités » (Pôle emploi)	- caractéristiques physiques - « hexis corporelle » : présentation, allure, manière de se tenir, de parler, de se comporter, etc. - lieu de résidence - situation sociale et familiale - activités extra-professionnelles	- aptitudes - traits de personnalité - motivation pour le poste, projets - « potentiel » d'évolution - comportement professionnel

Figure 2



Les jugements synthétiques sont fondés sur « l'approximation des qualités du candidat par des indices et des signaux, ils s'appuient sur un jugement unilatéral sans échange avec le candidat » [57] tandis que les jugements analytiques

[56] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 193.
[57] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 221.

combinent « une diversification des critères et un effort d'explication des 'qualités perçues' des candidats »[58] et requièrent « une forte interactivité » avec ces derniers.

En croisant ces deux dimensions de l'évaluation (degré de formalisation des procédures et jugement analytique ou synthétique) on distingue quatre risques de dérive découlant des procédures d'évaluation : homophilie, élitisme, discrimination, conformisme (cf. figure 2).

Les monographies de secteur d'activité présentés dans les encadrés montrent que les évaluations se distinguent au moins selon deux grandes catégories d'emploi : l'encadrement et les employés. Les procédures d'évaluations opérées pour le recrutement de cadres convergent la plupart du temps vers un mode analytique qui investit en particulier les dispositions futures des candidats à l'encadrement. Leurs compétences acquises sont également examinées mais différemment selon le canal de recrutement. Tandis que pour les employés (sans perspective d'évolution professionnelle), les évaluations privilégient l'examen des compétences « actées » des candidats et s'appuient sur un jugement très synthétique de leurs dispositions futures.

2.3. De la sélectivité à la discrimination

L'étude menée par Yannick Fondeur *et al.* sur les pratiques de recrutement indique que la sélectivité peut produire de la discrimination à toutes les étapes du processus de recrutement mais que « la diversité n'est pas forcément l'envers de la discrimination et le défaut de diversité n'est pas nécessairement le résultat de discriminations »[59]. Ils définissent ainsi les types de discriminations en s'appuyant sur la définition juridique des critères discriminatoires qui distingue notamment la discrimination directe et la discrimination indirecte[60].

La discrimination directe est le résultat d'une sélection basée sur des critères illégaux (sexe, âge, l'origine, l'apparence physique,…). La discrimination indirecte est quant à elle le résultat de « pratiques apparemment neutres mais qui sont susceptibles d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres »[61].

Face aux pratiques qualifiées de discriminatoires, les justifications apportées par les recruteurs font références à trois grands registres de motivations :

---

[58] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 221.
[59] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 205.
[60] Dix-huit critères sont prohibés par la loi car ils ne portent pas sur les compétences des candidats mais sur des attributs liés à leur personne et plus généralement à leur situation sociale (âge, sexe, origine, situation familiale, handicap, orientation sexuelle, convictions religieuses, etc.)
[61] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 207.

- Des motivations fondées sur des préférences : « elles reposent pour l'essentiel sur des stéréotypes, des représentations ou des préjugés sur les caractéristiques liées à un genre, un âge, une origine, une apparence physique … »[62].
- Des motivations fondées sur des croyances : « dans ce cas la sélectivité repose sur l'anticipation de risques, ou ce qu'on croit être des risques, sans l'avoir toujours vérifié »[63].
- Des motivations fondées sur de la discrimination indirecte : par exemple la préférence pour le recours au « réseau » comme canal de recrutement peut conduire à recruter tout le temps le même type de personne et exclure celles n'entrant pas dans ces réseaux.

La variété des discours visant à justifier la discrimination permet de mettre en exergue la complexité du processus de discrimination qui peut être conscient ou inconscient, individuel ou collectif.

Les auteurs notent que les politiques mises en place par les différents secteurs d'activités pour lutter contre les discriminations lors du processus de recrutement sont comparables et mobilisent les mêmes types d'outils et de pratiques. Les plus présents sont : l'usage d'un « kit anti-discrimination », l'objectivation des processus de recrutement et l'application des Chartes de la diversité du type « Recruter ou promouvoir autrement », consistant notamment à utiliser le CV anonyme ou la MRS dans la pratique de recrutement.

La notion de diversité est un concept flou contrairement au concept juridique de discrimination. Les auteurs notent alors que les entreprises définissent de manière variable la diversité en fonction de leur activité et des problématiques de recrutement relatives au secteur dans lequel elles opèrent. Les auteurs distinguent les conceptions de la diversité en entreprise selon deux approches : les politiques de diversités dites « actives », qui relèvent d'une démarche construite et opérationnelle et se distinguent des politiques dites « passives », qui se limitent à un effet d'affichage (les entreprises affichent « une politique de diversité à travers des chartes ou des accords, mais dont la traduction dans la pratique reste limitée[64] ») ou reposent sur des pratiques non structurées.

2.4. Entre pratiques discriminatoires et promotion de la diversité

Pour Fondeur et *al.*, le paradoxe de la lutte contre les discriminations s'incarne dans l'injonction contradictoire de « ne pas discriminer dans le cadre de la loi et ne pas exclure dans le cadre de la politique de l'emploi[65] ». Les employeurs (et donc les recruteurs) doivent en effet sélectionner des candidats sans tenir

[62] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 209.
[63] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 209.
[64] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 213.
[65] Id., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012, p. 222.

compte de caractéristiques extra-professionnelles (lutte contre les discriminations) qu'il leur faut dans le même temps diversifier en faisant la promotion de la diversité : (parlant des différences) « ils doivent donc à la fois les ignorer et les valoriser »[66].

Les entreprises tentent de résoudre ce paradoxe en cherchant une utilité économique à la diversité. Pour Sylvie Monchatre, « l'engagement des entreprises en faveur de la diversité ne se place nullement au service d'un enjeu social d'égalité, qui bénéficierait à des minorités défavorisées. Il vise au contraire, […] l'intérêt économique des firmes »[67]. De manière instrumentale, l'utilité de la diversité se retrouve dans :

- la prévention du risque juridique ;
- la rationalisation des recrutements ;
- l'identification de compétences individuelles au sein des groupes discriminés.

Les entreprises peuvent aussi avoir intérêt à promouvoir la diversité afin de contrôler les flux de candidats. Il s'agit ici de structurer des viviers élargis de candidats, De jouer sur les canaux de recrutement en les diversifiant et instaurer une division du travail de jugement entre expert RH et opérationnels.

Enfin, les entreprises peuvent jouer sur le critère de la diversité pour stabiliser un noyau dur de salariés en mesure de leur être redevables pour prévenir les risques de défections.

Selon Régis Cortéséro *et al.*[68] « les discriminations ne désignent ni un concept scientifique, ni une catégorie descriptive, mais un construit politique et juridique définissant des inégalités illégitimes déclarées illégales. La qualification d'un acte comme discriminatoire relève moins d'un jugement de fait que d'un jugement de valeur énonçant la violation d'un principe de justice »[69].

Les recruteurs ont des registres argumentaires qui se fondent sur le caractère juste ou injuste des pratiques de recrutement, ils se soucient également de la justesse du recrutement. En d'autres termes, cela signifie qu'ils peuvent autant invoquer de « bonnes raisons » de discriminer que de « bonnes raisons » de ne pas discriminer. Les recruteurs recourent également aux typifications issues des « idéologies de la différence ». C'est-à-dire qu'ils puisent dans le stock culturel de nos sociétés des stéréotypes qui leur permettent de réaliser les opérations cognitives élémentaires inhérentes à toute interaction sociale.

Ces différents registres sont combinés par les recruteurs pour rendre compte de leurs pratiques de recrutement : « cette mobilisation conjointe de registres

[66] Sylvie Monchatre, « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale, *Revue Française de sociologie*, 2014/1, Vol.55, pp 41-72, p. 2.
[67] Sylvie Monchatre, *op. cit,,* p. 5.
[68] Régis Cortéséro, Sylvain Kerbourc'h, David Mélo, Alexandra Poli, « Recruteurs sous tensions. Discrimination et diversité au prisme de registres argumentaires enchevêtrés », *Sociologie du travail*, 2103, n°55, pp 431-453.
[69] Régis Cortéséro, Sylvain Kerbourc'h, David Mélo, Alexandra Poli, *op. cit.*, p. 433.

hétérogènes engendre diverses configurations selon que la position du recruteur sur l'un de ces registres est compatible, ou au contraire contradictoire, avec celle qu'il occupe sur un autre registre »[70]. Il peut donc y avoir congruence entre les registres ou dissonance selon la combinaison.

Sachant qu'il y a autant de figures qu'il y a d'intersections entre les registres de justice, de rationalité instrumentale et du stéréotype, est identifié ci-dessous quelques figures typiques de l'expérience des recruteurs :

- L'activisme pro-diversité
- La discrimination assumée
- La discrimination imposée
- La diversité subie
- L'activisme entravé par le stéréotype
- La diversité invalidée par la contrainte économique

Face aux dilemmes auxquels doivent faire face les recruteurs, ils mettent en œuvre différents comportements :

- La *voice* qui consiste à s'opposer publiquement à l'orientation d'action, jugée illégitime, imposée par l'environnement économique ou organisationnel
- L'option *exit* qui conduit le recruteur à se retirer du « jeu » pour ne pas demeurer associé à des pratiques qu'il réprouve.
- La *loyalty* qui consiste à se plier, au moins en apparence, aux attentes organisationnelles.

Dans la majeure partie des cas, les recruteurs sont loyaux envers leur entreprise car ils ne peuvent pas véritablement contester les ordres, risquant de perdre leur poste. La question est donc de savoir comment ils vivent le conflit entre ce qu'ils pensent (leurs valeurs, leur sens de la justice) et ce qu'ils doivent faire en terme de recrutement. L'auteur repère ainsi plusieurs stratégies mises en œuvre :

- la mobilisation contextuelle des registres qui consiste en une requalification par le recruteur de la situation vécue de façon à lui redonner cohérence à ses yeux.
- la responsabilité à bonne distance qui consiste à neutraliser sa responsabilité propre dans le processus de recrutement et ainsi ne pas se sentir directement responsable de la décision discriminatoire.

Toujours sur le thème de la discrimination, il convient de présenter pour terminer l'article co-écrit par Pascale Pettit, Emmanuel Duguet, Yannick L'Horty, Loïc de Parquet et Florent Sari qui expose leur étude originale sur l'impact du croisement des effets de genre et des effets d'origine sur l'évaluation de la discrimination à l'embauche des jeunes informaticiens (Bac+5) en Ile de France. Pour réaliser cette étude ils ont utilisé la méthode du *testing*, qui consiste à effectuer un test de l'accès aux entretiens d'embauche en créant de toutes pièces deux CV similaires en tout point à l'exception de caractéristiques *a priori* non

[70] *Id.*, « Recruteurs sous tensions. Discrimination et diversité au prisme de registres argumentaires enchevêtrés », *Sociologie du travail*, 2013, n°55, pp. 431-453, p. 440

productive (dans leur cas le genre et l'origine), puis de les envoyer aux mêmes offres d'emploi dans les mêmes entreprises. On examine ensuite si les deux candidats ont un accès comparable aux entretiens d'embauche. Ayant choisi de travailler sur les effets du genre et de l'origine, ils ont construit huit candidatures similaires fictives à l'exception des caractéristiques suivantes : homme *vs* femme et nom à consonance française *vs* marocaine *vs* sénégalaise *vs* vietnamienne. Après avoir étudié les effets discriminatoires du genre et de l'origine séparément, ils observent que « le cumul des facteurs ne conduit pas nécessairement à une stricte somme des pénalités. […] Ainsi dans certains cas les effets s'atténuent en partie, dans d'autres, ils sont amplifiés »[71].

En France, deux grands schémas peuvent être distingués.

Le premier schéma correspond à ce qu'il est coutume d'appeler le modèle fordiste, caractéristique de la période allant de l'après seconde guerre mondiale jusqu'au début des années 1970 et qui se donnait à voir dans les branches ou les grandes entreprises « à marché interne » de même que dans les entreprises publiques avec des salariés « à statut » comme à la SNCF ou à EDF-GDF. Dans ces entreprises, les carrières professionnelles étaient organisées en interne par passage d'un poste à l'autre (Casta *et al.*, 2016) et se pensaient comme un déroulé continu et ascendant : le salaire était garanti ainsi que sa progression dans la durée.

Le second schéma, dont les contours sont encore incertains, résulte des transformations toujours en cours des organisations du travail et de la relation d'emploi faisant advenir une société dite de services. Dans un contexte caractérisé notamment par la globalisation et l'importance grandissante des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les entreprises sont confrontées à un environnement incertain qui leur imposerait, ainsi qu'à leurs salariés, de s'adapter rapidement en étant flexibles. Pour les entreprises et ses porte-parole, ces nouveaux besoins en termes de souplesse et de flexibilité doivent se traduire par une nouvelle organisation et gestion du marché du travail requérant des salariés prêts à changer d'emploi tout au long de leur vie (Didry, 2015).

Les deux schémas coexistent en France comme en atteste le fait que le CDI soit encore la forme dominante d'emploi en représentant près de 87% de l'emploi salarié[72]. Et si les CDD représentent seulement 9% de l'emploi salarié (le reste est constitué par les intérimaires et les apprentis) rappelons tout de même que la « fin d'un emploi à durée limitée » reste de loin la principale circonstance de perte d'emploi (45%) devant les licenciements (23%) et les démissions (6%)[73].

---

[71] Pascale Petit, Emmanuel Duguet, Yannick L'Horty, Loïc de Parquet et Florent Sari, « Discrimination à l'embauche : les effets du genre et de l'origine se cumulent-ils systématiquement ? », *Economie et Statistique*, 2013, n°464-465-466, pp. 141-153, p. 152.

[72] Voir INSEE, Portrait social 2015.

[73] Voir INSEE, Enquêtes Emploi 2014. Cette tendance n'a d'ailleurs fait que s'amplifier ces dix dernières années, la part de la catégorie « fin d'emploi à durée limitée » dans les circonstances de la perte de l'emploi passant de 36% en 2003 à 45% en 2014.

Que l'on se situe dans le premier schéma (« CDI à vie ») encore incarné par la figure des fonctionnaires ou des salariés des grandes entreprises (et de certaines branches) à « marché interne » ou que l'on se projette dans le second (succession de contrats courts et plus ou moins précaires) incarné par la figure des jeunes (en réalité les débutants ou nouveaux entrants sur le marché du travail), la question du recrutement revêt toujours une importance décisive pour l'entreprise (ou la collectivité) comme pour le salarié. Tandis qu'il ouvre la voie à une relation professionnelle de long terme dans le premier cas, il semblerait viser à combler un besoin plus ponctuel dans le second. Dans les deux cas, il s'agit pour l'entreprise de trouver des compétences spécifiques puis de les rémunérer pour une durée plus ou moins longue. Pour le salarié, il s'agit de se présenter avantageusement sur un marché concurrentiel en mettant en valeur les compétences attendues ou présumées.

Et si la figure du fonctionnaire et son « CDI à vie » illustre parfaitement le premier schéma, nous verrons que même dans la fonction publique (ici territoriale), le second schéma est aussi à l'œuvre.

CHAPITRE 2[74] :

LE RECRUTEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE : LA PRIME A L'INTERNE

Dans ce second chapitre, nous proposons d'approfondir la réflexion engagée dans la synthèse de la revue de la littérature en nous intéressant au secteur public, et plus particulièrement à la fonction publique territoriale. En effet, si beaucoup des travaux de recherche présentés dans le premier chapitre ont été menés dans le secteur privé, il paraît utile d'élargir nos réflexions sur la question des modes de recrutement au secteur public. C'est pourquoi, nous avons décidé de consacrer un chapitre entier aux pratiques de recrutement dans la fonction publique territoriale (FPT). Le contexte d'accélération de la politique de décentralisation, de volonté de désendettement de l'Etat et de mutualisation des fonctionnaires territoriaux en fait clairement une question d'actualité.

Méthodes d'enquête

Afin de comprendre les logiques à l'œuvre dans les modes de recrutement dans la fonction publique territoriale, nous avons réalisé une analyse documentaire accompagnée d'une série d'entretiens semi-directifs avec des représentants des services des ressources humaines des établissements rattachés à ce type particulier de fonction publique (Conseil Régional, Conseil Départemental, Métropole, CCAS,…)[75]. Nous avons ainsi interrogé des représentants des ressources humaines de grandes collectivités sur un même territoire en essayant de respecter les différentes échelles administratives : Région[76], Département, Métropole mais aussi Centre Communal d'Action Sociale afin d'aborder la question sous un angle plus local.

Ces entretiens ont ainsi été réalisés sur un même territoire dont nous ne préciserons pas le nom afin de respecter l'anonymat que nous avons garanti à nos interlocuteurs. Si notre enquête a toujours été accueillie avec bienveillance par ces derniers, cette question de l'anonymat apparaît d'autant plus importante à respecter que le contexte nous a semblé parfois tendu, notamment sur la question visiblement sensible de la mutualisation des agents territoriaux qui est au centre des négociations actuelles avec les organisations syndicales sur notre territoire d'étude[77].

---

[74] Merci à Maxime Cluchier pour son aide précieuse dans la rédaction de ce chapitre

[75] La Fonction Publique Territoriale (FPT) doit en effet être distinguée de la Fonction Publique d'Etat (FPE) et de la Fonction Publique Hospitalière (FPH) même si les modes de recrutement y fonctionnent globalement selon les mêmes principes.

[76] Au sens des 22 régions métropolitaines existantes avant le passage à 13 régions métropolitaines le 1er janvier 2016.

[77] Ceci a d'ailleurs conduit un de nos interlocuteurs à refuser que notre entretien soit enregistré, chose relativement rare pour le signaler.

Si l'on ne peut nier l'existence de spécificités locales, le cadre légal relativement strict des procédures de recrutement dans la fonction publique territoriale (concours) minimise les biais liés à de potentiels "effets locaux" et autorise dans une certaine mesure à généraliser les enseignements de cette étude de cas territorialisée.

En choisissant de centrer notre analyse sur la fonction publique territoriale, nous suivons les préconisations de Yannick Fondeur de prendre en considération le caractère structurant des systèmes d'emploi sur les pratiques de recrutement. Parmi les distinctions opérées par Fondeur et consorts, la fonction publique territoriale se caractérise par la prééminence de son marché interne (espace de mobilité correspondant à tout ou partie d'une entreprise qu'on appelle aussi plus communément « promotion interne ») dont la logique tourne autour de la pratique du concours. On peut dès lors distinguer un marché interne primaire auquel on accède par un concours et un marché interne secondaire auquel on accède par le biais de contrats plus précaires. On distingue alors de manière dichotomique les « titulaires » des « non titulaires » (appelés aussi « contractuels »), une distinction qui opère autant sur le plan statutaire que symbolique. La politique générale de diminution des effectifs de fonctionnaires initiée depuis plusieurs quinquennats a eu tendance à faire diminuer le nombre de contractuels. Ce résultat a été obtenu avec la mise en place de politiques de recrutement interne visant à réorienter certains agents vers les emplois en tension en suivant la logique initiée par la loi de programmation de la cohésion sociale du 18 janvier 2005 dite "loi Borloo" sur la gestion prévisionnelle de emplois et des compétences.

1. QU'EST-CE QUE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ?

Chiffres clés

La mise en place de la Fonction Publique Territoriale (FPT) est un élément majeur de la politique de décentralisation entamée au début des années 1980 et concerne les agents des 36 681 communes, 2 145 intercommunalités, 101 départements et 13 (nouvelles) régions. Les différentes vagues de décentralisation ont ainsi conduit à donner une place de plus en plus importante à la Fonction Publique Territoriale. Alors qu'en 2016 on compte 5,448 millions de personnes travaillant dans les trois versants de la fonction publique (d'Etat, Hospitalière et Territoriale), 1,895 millions travaillent dans la fonction publique territoriale, soit un peu plus d'un tiers. Ils se répartissent pour les ¾ dans les régions, départements et communes et pour ¼ dans les Etablissements Publics d'Aménagement (EPA) locaux[78]. D'un point de vue statutaire, on y distingue les « fonctionnaires » qui représentent plus des ¾ des effectifs (77%) des

[78] Les EPA sont des personnes morales de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière leur conférant la capacité et la souplesse d'action d'opérateurs privés pour mener des missions d'intérêt général, dans le cadre de grandes opérations de rénovation urbaine par exemple.

« contractuels » qui représentent 19%[79]. La part des contractuels a par ailleurs diminué d'un point entre 2004 et 2014. Enfin, sur le plan hiérarchique, on y retrouve ¾ d'agents de catégorie C, environ ¼ de catégories B (environ 15%) et aux alentours de 10% de catégories A et A+[80]. Ce rapide portrait statistique actuel de la fonction publique territoriale ne doit cependant pas faire oublier les imprécisions et enjeux qui entourent ces chiffres. Qu'il s'agisse de l'imprécision autour du nombre réel de contractuels et des enjeux, en particulier politiques et comptables, liés au contexte de « réforme de l'Etat » avant tout lu sous l'angle du contrôle des coûts (Bezes, 2009) mais aussi à la segmentation croissante des agents publics locaux sous l'effet de l'appel croissant aux marchés externes, y compris aux bénévoles et aux bénéficiaires des politiques d'assistance sociale (; Simonet, 2010 ; Krinsky et Simonet, 2012), le résultat est une « invisibilisation » d'une part de la main d'œuvre de la FPT et donc d'une part du travail dans l'action publique (Engels *et al.*, 2009).

La diversité d'échelles que l'on retrouve dans les collectivités territoriales (de la petite commune rurale jusqu'à la grande région) induit évidemment des disparités dans la mise en place des procédures de recrutement comme le souligne cet agent d'un CCAS :

> *« La situation est tout de même très différente entre une petite commune rurale qui emploie un agent public à une quotité inférieure à un mi-temps et une région qui emploie plus de 6000 agents ! »* (Responsable CCAS)

Il est donc évident que la structuration de la collectivité va influer sur sa capacité à développer des modes de recrutement qui lui sont propres. A ce titre, alors que certaines collectivités sollicitent parfois des cabinets de recrutement externes, les Centres De Gestion (CDG)[81] se sont emparés de cette problématique et proposent à leurs collectivités adhérentes des services d'aides au recrutement au-delà de la prise en charge de l'organisation des concours que ces établissements partagent avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT).

On peut néanmoins distinguer trois grandes manières de « recruter » au sein de la fonction publique territoriale qui recouvre deux statuts distincts : celui de fonctionnaire et celui d'agent contractuel.

Entre libre-administration et discrimination

Le principe constitutionnel de libre-administration des collectivités territoriales fait que la gestion du recrutement comporte de grandes disparités au sein de la

[79] Les 4% restant concernant d'autres catégories et statuts comme les assistants maternels et familiaux pour ce qui est de la fonction publique territoriale.
[80] Pour plus de détails voir « Fonction publique : Chiffres-clés 2016 », rapport annuel, DGAFP.
[81] Les Centres de Gestion sont des Etablissements publics locaux à caractère administratif, gérés par des employeurs territoriaux, qui ont pour vocation de participer à la gestion des personnels territoriaux et au développement des collectivités. Les collectivités de moins de 350 agents y sont affiliées obligatoirement, les autres collectivités peuvent bénéficier de leurs prestations si elles le souhaitent (cf. : www.fncdg.com).

fonction publique territoriale (Biland, 2012). Ce principe n'absout en rien l'employeur public du respect des règles en matière de recrutement, notamment en matière de non-discrimination. On observe cependant que des formes de discriminations sont à l'œuvre dans les modes de recrutement dans la fonction publique comme le révèle le rapport intitulé « Les discriminations dans l'accès à l'emploi public » remis par Yannick L'Horty au Premier Ministre en juin 2016. Ce dernier critique notamment les modes de recrutement « très décentralisés et peu organisés » dans la fonction publique territoriale.

Si l'existence du principe du concours (interne et externe) laisse à penser que les *règles* de recrutement dans la fonction publique sont strictement encadrées, le principe de libre administration laisse non seulement la possibilité d'y déroger mais rappelle que les *critères* du recrutement restent fixés par l'autorité territoriale qui va décider du profil des candidats selon leurs qualifications, leurs expériences ou leurs compétences. D'autres critères, revendiqués ou non avoués, peuvent aussi venir diluer l'objectivité comme le rappelle l'actualité récente. En cela, les élus dirigeants de collectivités doivent souvent faire face à des accusations de « clientélisme » (Pigeyre, Sabatier, 2012). Si certaines pratiques peuvent être similaires dans le secteur privé, la notion de clientélisme est plus volontiers associée à la sphère publique dans les représentations collectives et « souffre de cette mauvaise réputation » (Responsable RH Région).

« Le tableau des effectifs »

Le tableau des effectifs est un document administratif « incontournable » pour les collectivités. Il vient poser le cadre de l'emploi dans les administrations en indiquant le nombre d'agents et leur répartition par grades et par catégories et en précisant les postes occupés et vacants. Il fait l'objet d'une délibération interne par l'assemblée délibérante. Ce tableau est déterminant pour fixer l'opportunité d'un recrutement. Les comités techniques (CT), composés de représentants de l'administration et de représentants élus du personnel, sont sollicités pour toute modification de ce tableau en tant qu'instances consultatives compétentes sur ces questions d'ordre collectif. Il existe des comités techniques dans toutes les collectivités de plus de 50 agents et dans chaque centre de gestion pour les collectivités de moins de 50 agents. Le rôle des partenaires sociaux et leur influence sur la prise de décision en matière de recrutement est donc à géométrie variable.

En outre, le fait qu'un emploi soit déclaré vacant n'enjoint en rien la collectivité à procéder à un recrutement. Ainsi, la tendance de fond de raréfaction de l'argent public à l'échelon local induit une volonté d'optimisation des dépenses. Avec une prédominance des charges de personnel, c'est le nombre de postes en eux-mêmes que les gestionnaires cherchent à réduire en priorité notamment en ne remplaçant pas ou que partiellement les départs à la retraite. C'est ce que confirme l'étude intitulée « Horizons, tendances de l'emploi territorial et politiques RH des collectivités territoriales et des EPCI » de 2015 qui indique que « 44 % des collectivités pensent ne pas remplacer tous les départs prévus » et que « 19 % envisagent de n'en remplacer aucun ».

> *« On n'est pas dans l'ère du je remplace tout le monde ! Quand on peut, on propose de mutualiser mais c'est un phénomène relativement nouveau. On va même parfois plus loin en mettant à disposition des agents pour pallier les absences temporaires (…) Ça évite de recruter parce qu'aujourd'hui budgétairement, c'est compliqué »* (Responsable RH Département)

Cette injonction à réduire le nombre de postes dans la fonction publique se caractérise non seulement par le non renouvellement des départs à la retraite mais aussi par l'introduction progressive d'une logique de mutualisation des services entre les collectivités.

L'enjeu nouveau de la « mutualisation »

La notion de « mutualisation des services » est au cœur de l'actualité de la fonction publique territoriale depuis la mise en application de la loi MAPTAM[82] : elle renvoie à l'idée de mettre en commun des moyens humains entre communes et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Cette mise en commun passe principalement par le biais de transferts de compétences et plus largement de mutualisations de services entre communes et EPCI. Dans le cadre de la loi de réforme des collectivités territoriales du 16 décembre 2010, chaque collectivité doit désormais disposer d'un schéma de mutualisation (63% des communes ont engagé une démarche de mutualisation en 2015). Le législateur s'est ainsi attaqué au « millefeuilles territorial » tant décrié, la première vague de création d'intercommunalités ne s'étant pas accompagnée d'une baisse de l'emploi public comme attendu.

Dans la région que nous avons étudiée, la mutualisation prend des formes variées visant dans certains cas à mettre en place des formules « à la carte » ou dans d'autres cas à mutualiser uniquement les fonctions dites « supports » (gestion de la paie, fonction R.H., finances, etc.), voire même à aboutir à une administration commune. En termes d'emploi, cela permet de limiter les effets de seuil et offre aux collectivités la possibilité d'accroître leurs marges de recrutement mais aussi de mieux gérer les compétences et la technicité des agents par des possibilités importantes d'évolutions internes. Dans la pratique, cette mutualisation semble avoir beaucoup désorganisée le fonctionnement des services en plus d'inquiéter les agents, que ce soit dans les EPCI ou dans les communes, et comme s'accordent à le dire tous nos interlocuteurs :

> *« On constate beaucoup d'inquiétude par rapport à la mutualisation très forte voulue localement. Ça concerne quand même 3000 agents métropolitains et des milliers d'agents communaux. On essaye d'anticiper cette grande vague de nouvelles affectations. On véhicule l'idée que ça peut être une belle opportunité mais du point de vue des agents, c'est plutôt vécu comme une contrainte »* (Responsable RH Métropole)

[82] Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

2. LES MODES DE RECRUTEMENT D'UN « FONCTIONNAIRE » :

Dans la fonction publique, le statut de fonctionnaire est la norme quant au recrutement pour les emplois permanents. S'il existe des alternatives, le principe des concours administratifs, malgré ses régulières remises en question, demeure l'outil privilégié de recrutement dans la fonction publique pour les permanents (Espagno, 2012).

Le concours a vocation à mettre en œuvre l'égalité d'accès à l'emploi public même si ce lien entre le principe du concours et le principe d'égalité s'est fait de manière tardive, pragmatique et imparfaite (Edel, 2012). Véritable pilier de la fonction publique, le principe du concours n'en est pas moins largement contourné par le recours à des dérogations législatives, en particulier dans la fonction publique territoriale (Biland, 2012). Pour autant, le poids du recrutement par concours est en nette baisse, ne représentant qu'environ 17% sur l'ensemble des trois fonctions publiques selon le rapport L'Horty de juin 2016.

2.1 Les concours interne et externe

Le concours interne est réservé aux candidats en cours de carrière au sein de la fonction publique. Il peut aussi bien être appréhendé comme un moyen d'évolution que comme une opportunité de mobilité pour les fonctionnaires dans la perspective de mutations.

Le concours externe est quant à lui réservé aux candidats souhaitant intégrer la fonction publique et répondant aux conditions pré-requises (variables selon les concours). Si le concours externe semble mieux correspondre à ce que l'on assimile à un recrutement, l'existence du concours interne oblige donc à avoir une acception relativement large de cette notion de recrutement. Mais puisque le concours externe est celui que l'on peut le plus rapprocher d'une logique de recrutement, prenons le temps d'en détailler le fonctionnement.

Chaque année les Centres De Gestion (CDG) et le Centre National de Fonction Publique Territoriale (CNFPT), en leur qualité d'organisateurs de concours, sollicitent les collectivités de leur territoire pour apprécier le nombre de postes à ouvrir aux prochains concours. Ce recensement ne constitue cependant en rien un engagement à recruter pour les collectivités, et encore moins à recruter par voie statutaire. Ainsi, une commune qui dispose dans ses effectifs d'un agent contractuel et prévoit de le titulariser sur un poste de catégorie B va annoncer au Centre De Gestion un recrutement statutaire à venir. Pourtant cela n'interviendra qu'en cas de réussite de cet agent au concours.

Les candidats « faux-externes »

Si la distinction entre concours interne et concours externe conduirait à penser que les postes ouverts au concours externe sont réservés aux non fonctionnaires, la réalité est tout autre. En effet, l'existence de ce qu'on appelle les « faux

externes » infirme non seulement cette idée mais montre dans quelle mesure le principe d'équité du recrutement en est faussé[83]. Avec des épreuves orales mettant en avant non seulement les connaissances professionnelles mais aussi l'environnement territorial, ces candidats ont indéniablement une longueur d'avance sur ceux issus du secteur privé ou sur les demandeurs d'emploi. Le jury étant composé principalement d'élus et de fonctionnaires, la communication entre individus du « même monde » en est facilitée. Un candidat strictement externe (extérieur à la fonction publique territoriale) pourrait quant à lui rencontrer des difficultés à comprendre ce que le jury attend et à se faire comprendre de celui-ci. Nos interlocuteurs reconnaissent volontiers que ses logiques d'entre-soi puissent venir biaiser les recrutements sans pour autant savoir quoi faire pour y remédier se justifiant par un principe de rationalité conduisant à recruter en priorité un candidat qui *« connaît déjà la maison et sera donc très vite opérationnel »* (Responsable service RH Métropole). Le compte-rendu cité plus haut n'indique pas autre chose : « *les faux-externes maitrisent mieux que les autres candidats externes les connaissances de l'environnement territorial, de l'encadrement d'équipe et de l'hygiène et sécurit*é ».

Ce problème de l'avantage concurrentiel des « faux externes » vient cependant contredire de manière indéniable la vocation de « porte d'entrée » du concours et le principe d'égal accès à l'emploi public qu'est censé garantir le principe du concours (Edel, 2012). Cette situation est particulièrement prégnante pour des emplois spécifiques à la fonction publique territoriale, ne comportant pas de stricte équivalence dans le privé comme l'explique cet agent en prenant l'exemple des ATSEM *(Agent Territorial Spécialisé des Ecoles Maternelles)* :

> *« Le concours d'ATSEM est très attendu avec un nombre de candidats largement supérieurs au nombre de postes ouverts. L'emploi étant lui-même en tension, les demandes relatives à ce concours sont importantes. Un sous-jury peut recevoir une dizaine de candidats par jour sur une semaine. L'entretien en devient assez 'rôdé' avec des questions-types liées au quotidien d'une école maternelle et à la fonction d'ATSEM »* (Responsable CCAS)

Alors que la majorité des candidats exerce déjà dans la fonction publique territoriale, il est extrêmement compliqué pour un candidat (véritablement) externe de se figurer la réalité quotidienne de ce poste et donc de répondre aux attentes devenues très précises du jury. C'est une forme de double peine pour les candidats externes qui doivent faire face à une *« concurrence très au fait des subtilités implicites des fiches de poste »* et à un jury *« qui fait monter son niveau d'exigence en conséquence »*, comme le confirme ce même agent d'un CCAS.

Les candidats « reçus-collés »

Au regard des éléments décrits ci-dessus, c'est une implacable réalité arithmétique qui se met en jeu : entre un nombre de postes ouverts à concours

[83] A titre d'exemple, un compte-rendu du président du jury au concours d'agent de maîtrise territorial de 2015 au président du Centre De Gestion d'un département de notre région d'étude fait apparaître un taux de 59% de candidats au concours externe étant déjà en situation professionnelle d'agent de la fonction publique territoriale.

qui ne correspond pas nécessairement à la réalité du recrutement, et des candidats « faux externes » qui sont en réalité déjà au sein des collectivités de la fonction publique territoriale, les candidats véritablement externes qui sont reçus à un concours peuvent rencontrer des difficultés à trouver un emploi de fonctionnaire… même s'ils ont réussi leur concours ! Pour le dire autrement, leur réussite au concours leur donne uniquement le droit de candidater à des postes du niveau de leur concours où ils se retrouvent à nouveau en concurrence avec des candidats internes déjà fonctionnaires en quête de mutation.

Une étude de 2012 de l'Inspection Générale de l'Administration indique un taux d'environ 10% de « reçus-collés »[84]. Si ce rapport renvoie chaque acteur (collectivité, organisateurs et candidats) à ses responsabilités en la matière, *« l'image de la fonction publique territoriale s'en trouve aussi écornée en ne se montrant pas accessible »* (agent CCAS). La récente loi « déontologie » du 20 avril 2016 s'efforce de prendre en compte cette problématique en apportant des évolutions pour les reçus au concours externe avec notamment un « suivi renforcé » (décret du 20 octobre 2016) composé de réunions d'informations et d'un entretien individuel, mais aussi l'extension de la période de validité du concours (4 ans au lieu de 3 ans). Ces mesures devront être évaluées sur le long terme mais doivent être analysées avec prudence car elles ne s'attaquent en rien à la liberté de recrutement des collectivités qui semble pourtant être au cœur de la problématique, comme nous venons de le montrer.

En dehors de ces subtilités entre concours interne et concours externe, il existe d'autres voies de recrutement de fonctionnaires, qu'elles s'appuient sur la logique du concours (3ème voie) ou qu'elles cherchent à s'en affranchir (recrutement direct).

2.2 Le concours « 3e voie »

Depuis la loi du 3 janvier 2001, pour certains types d'emploi, un autre mode de concours est proposé qu'on appelle « troisième voie ». Ce concours est accessible aux « personnes justifiant d'une expérience en qualité d'élu, de responsable d'association ou d'activités professionnelles de droit privé, pendant une durée de 4 ans au moins. Les titulaires de contrats type emploi jeune, ou de 'contrats aidés' peuvent avoir accès à ces troisièmes concours ». En clair, ce concours alternatif a pour objectif de prendre en compte la réalité des profils des candidats aux concours étant donné que cohabitent déjà divers statuts au sein de la fonction publique territoriale. Historiquement, ce concours dit de « 3ème voie » a permis notamment d'intégrer les emplois-jeunes au sein du statut de fonctionnaire.

Si cette possibilité peut aussi être un moyen d'éviter certains écueils du concours externe, elle se heurte à nouveau à la réalité de la situation des concours. Au regard de l'enjeu, les candidats doivent se montrer pragmatiques et mènent une réflexion « stratégique » au moment de leur inscription entre concours externe

[84] http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000263.pdf)

et 3e voie (les épreuves ont lieu au même moment) au regard du nombre de postes ouverts. Ce choix est compliqué par le fait qu'il faut envisager un nombre de candidats sur chaque concours. Surtout, le jury peut faire varier le nombre de postes ouverts par concours et donc s'adapter à un fort déséquilibre conduisant à un taux similaire quel que soit le type de concours.

2.3. Le recrutement direct

Si le principe du concours reste très clairement associé au mode de recrutement des fonctionnaires, il en existe d'autres. On pense notamment au recrutement dit « direct » qui ne nécessite pas de réussite à un concours. Il est possible uniquement pour certains emplois : adjoint administratif 2e classe, adjoint technique 2e classe, adjoint d'animation 2e classe, adjoint du patrimoine 2e classe et agents sociaux 2e classe. Le recrutement direct constitue une autre « porte d'entrée » dans la fonction publique. Il n'y a aucune exigence minimale d'accès imposée par la loi ; seules les conditions générales d'accès à la fonction publique devant être respectées (nationalité, jouissance des droits civiques, etc.). Avec 77% des effectifs territoriaux représentés par la catégorie C, la réalité de l'emploi dans les collectivités est compatible avec la priorisation de ce mode de recrutement. Pour les employeurs, il laisse toute latitude dans le choix des candidats selon l'expérience, les qualifications et les compétences attendues.

Dès 2006, Dauty et Lemistre mettaient en lumière les tensions à l'œuvre de la fonction publique territoriale en tant qu'employeur entre une logique marchande privilégiant les recrutements basés sur le diplôme et l'expérience hors secteur public et une gestion publique des emplois illustrée principalement par la « dimension sociale » de son recrutement. Aussi, les collectivités territoriales s'avèrent être dans une situation « d'employeur social », de manière assumée ou induite : *« nous, on estime qu'on a un rôle social dans nos recrutements et on l'assume »* (représentant RH Département). Ce rôle est primordial pour favoriser l'insertion professionnelle des plus démunis. De nombreux emplois peu qualifiés sont proposés et l'accès au statut est rendu possible par le recrutement direct. Le recrutement par concours n'est pas accessible à tous, en particulier en raison des épreuves écrites qui peuvent être rédhibitoires, ces voies alternatives privilégient la formation et le développement des compétences *a posteriori*. Après avoir eu accès au statut de fonctionnaire l'avancement dans la carrière est possible par le passage d'examens professionnels (lors desquels l'importance de l'écrit est moins forte) et selon des critères notamment d'ancienneté.

S'il correspond aussi au principe de libre-administration évoqué plus haut, ce mode de recrutement peut être sujet à critique notamment sur son opacité, comme le met en lumière le récent rapport L'Horty (2016). Certaines collectivités ont tenté d'y répondre en mettant en place des procédures de recrutement dites « standardisées » quel que soit le type de postes ouverts. Mais cela ne semble pas être nécessairement la norme. Surtout, il n'y a aucune

obligation pour une collectivité de disposer d'un comité de recrutement ou d'une quelconque « procédure formelle » dans l'étude de ces candidatures[85].

A cette distinction des modes de recrutement des fonctionnaires en termes de types de concours ou de voies alternatives, s'ajoute une distinction statutaire entre « fonctionnaires » et « contractuels » au sein de la fonction publique territoriale, ces derniers étant aussi appelé « non titulaires » pour les distinguer du statut des « titulaires » qui sont ceux qui ont le statut de fonctionnaires.

3. LES MODES DE RECRUTEMENT D'UN « AGENT CONTRACTUEL »

En dehors du recours aux concours et des autres voies qui ont vocation à recruter des fonctionnaires, les modes de recrutement diffèrent aussi selon la durabilité des besoins et donc des emplois. On distingue ainsi dans la fonction publique territoriale les « besoins permanents » (qui se traduisent par des postes de « permanents » réservés à des « titulaires », c'est-à-dire les fonctionnaires comme décrit plus haut) des « besoins non permanents » (ou des nécessités de remplacement ponctuels) qui ouvrent au recrutement de « non titulaires » appelés aussi agents « contractuels » pour rappeler leur engagement dans le cadre d'un contrat de « droit commun » ne leur ouvrant pas droit au statut de fonctionnaire à proprement parler.

Pour une collectivité, le recours à un emploi contractuel n'est donc légalement possible que sur « des besoins non-permanents ou des remplacements ». La notion « d'accroissement d'activité » a aussi été définie par la loi pour autoriser le recrutement d'un CDD de 12 mois au total (sur une période de 18 mois) pour faire face à un accroissement temporaire d'activité. Le recours aux « saisonniers » est aussi possible sur une durée de 6 mois[86].

> *« Nous, on distingue les recrutements en termes de postes et de besoins. Il y a des postes de permanents qui correspondent à des besoins permanents et sont occupés par des titulaires. Il y a ensuite les postes non permanents qui correspondent à des besoins temporaires liés par exemple à un congé maternité, maladie ou à une mise en disponibilité de moins d'un an… Enfin, il peut aussi y avoir des recrutements liés à une surcharge d'activité à un instant t dans un service ou un bureau »* (Responsable RH Département)

Chaque contractuel recruté se retrouve dans une période dite de « stage » pendant un an au bout de laquelle il pourra décider de passer le concours pour être titularisé le cas échéant. Certains de nos interlocuteurs voient dans cette période que l'on peut presque assimiler à une « mise à l'essai », l'une des seules

[85] La loi « déontologie » n'a d'ailleurs pas retenu la proposition du gouvernement d'instaurer des comités de sélection lors de ces recrutements.

[86] Le travers de ces mesures peut être de permettre aux collectivités de créer un poste en le considérant au départ comme un accroissement d'activité avant d'envisager une titularisation. En cela, la mesure constitue en une période d'essai particulièrement longue qui s'ajoute au stage d'un an le cas échéant.

marges de manœuvre d'évaluation des candidats en poste par rapport au recrutement d'un individu qui, en cas de titularisation, se retrouvera dans « un emploi à vie », comme ils le décrivent eux-mêmes. Cette voie paraît même préférable à certains par rapport au concours : *« on a des gens qui sont très doués pour les concours mais qui ne donnent pas entière satisfaction en poste »* (représentant RH Université). Et même si le processus paraît le plus souvent aller jusqu'à son terme, la possibilité de ne pas nécessairement titulariser semble avoir son importance d'un point de vue psychologique pour les représentants RH que nous avons interrogés :

> *« Quand on recrute quelqu'un, il y a quand même une année de stage. C'est une sorte de mise à l'essai. Si jamais, ça ne marche pas, on ne le reconduit pas, on ne le titularise pas. C'est un peu la seule arme dissuasive qu'on ait dans la fonction publique, mais ça concerne moins de 5% des cas »* (Responsable RH Métropole)

Des procédures de recrutements de contractuels peu innovantes et de moins en moins fréquentes

La plus grande liberté qu'offre la possibilité de recruter des contractuels en dehors des concours réservés aux fonctionnaires ne semble pas pour autant donner lieu à des modes de recrutement ni très spécifiques, ni très innovants, comme le reconnaissent eux-mêmes nos interlocuteurs :

> *« On monte une petite commission en interne moins formelle que pour les concours mais avec toujours un représentant des RH. Là, on n'a pas d'obligation réglementaire, mais au final, on n'est pas tellement innovant. La procédure ressemble à celle que l'on peut faire dans une audition de concours »* (Responsable RH Université)

> *« On a des procédures de recrutement assez classiques, peu innovantes. On a une commission avec un représentant du service RH, le directeur du service concerné et éventuellement un élu »* (Responsable RH Métropole)

Les recrutements de contractuels sont possibles pour des emplois de direction et pour les collaborateurs de cabinets ou groupes d'élus. Dans le cas de recrutement de contractuels sur des postes dits « hiérarchiques », les collectivités ont parfois recours à l'appui de cabinets de recrutements externes spécialisés :

> *« Ça nous est arrivé de faire appel à un cabinet de recrutement extérieur pour des postes A+ mais ça reste tout à fait marginal et ça n'est pas arrivé depuis 2 ans »* (Responsable RH Métropole)

> *« Pour les postes de catégorie A, dits 'stratégiques', on a parfois recours à des recrutements en externe mais c'est de moins en moins le cas. Il y a une volonté aujourd'hui de recruter un maximum de titulaires tout en résorbant l'emploi précaire. Parce que quand on est contractuel, on est précaire ! »* (Responsable RH Département)

Le recours aux contrats-aidés est aussi une possibilité pour les collectivités territoriales dans le cadre de ces recrutements de contractuels sur des besoins non permanents. Leur durée et leurs conditions d'accès varient selon le type de contrat de manière similaire au secteur privé.

> *« On a aussi recruté des emplois d'avenir en les orientant en priorité vers des postes en tension dans l'objectif de les titulariser. On a aussi recours aux contrats d'apprentissage sur des postes de cuisiniers par exemple mais c'est très récent »* (Responsable RH Département)

Mais les partenaires sociaux se montrent « prudents » sur le recours à ce type de contrats dans la fonction publique territoriale, comme le souligne le responsable du CCAS que nous avons rencontré. En effet, les collectivités jouant historiquement un rôle d'employeur social, tel que décrit précédemment, les contrats-aidés viennent détourner de l'accès au statut pérenne de fonctionnaires en maintenant, voire en enfermant les agents contractuels dans une relative précarité.

Les agents contractuels sont recrutés sur des CDD d'une durée maximale de 3 ans, reconductibles une fois. Suite à cette durée maximale de 6 ans, ces contrats peuvent être reconduits en CDI. Les aménagements pris ces dernières années ne semblent pourtant pas avoir réussi à réduire la « précarité juridique » des contractuels (Desbarats, Kopel, 2005). Si, selon ces mêmes auteurs, la position de l'Etat pouvait paraître ambivalente dans les années 2000 quant à sa volonté d'agir sur la résorption des non titulaires, la loi Sauvadet de 2012 a largement participé à diminuer le nombre de contractuels en leur permettant sous conditions et via des « recrutements réservés » d'accéder au statut de titulaire. Ce dispositif qui devait prendre fin en 2016 a d'ailleurs été prolongé jusqu'en 2018. Tous nos interlocuteurs ont fait référence à cette loi déclarant avoir *« titularisé pas mal de contractuels »* dans le cadre de cette loi Sauvadet[87].

Une tendance au « recrutement interne »

Au-delà de ces problèmes de dégradation du statut de contractuels, on observe tout le poids d'un contexte économique et politique qui invite à d'abord « recruter en interne » :

> *« Depuis 1 an et demi, on donne la priorité à la mobilité interne pour tous les recrutements. (…) Nous sommes dans un contexte financier qui nous pousse à regarder d'abord en interne les compétences qu'on a. Ça, c'est assez nouveau pour la Métropole. Avant on avait plutôt tendance à toujours chercher le mouton à 5 pattes avec de beaux diplômes ! Le diplôme continue à faire un vrai effet sur les directeurs notamment sur les postes hiérarchiques. Mais les lignes ont beaucoup bougé ces derniers temps et les directeurs ont encore un peu de mal à suivre. Avant on était sur du 50%*

[87] Ceci ne doit pas conduire à minimiser les effets pervers de cette loi qui a conduit notamment à ne pas renouveler certains CDD simplement pour ne pas tomber sous le coup de la loi.

interne, 50% externe. Aujourd'hui, c'est plutôt 80%, 20%. Et avec la mutualisation, on est presque à 100% en interne ! » (Responsable RH Métropole)

Cette tendance à privilégier la mobilité interne implique non seulement à diminuer le recours au concours externe en favorisant d'abord les candidats en interne mais plus largement à arrêter d'avoir recours à des contractuels. Injonction à « recruter en interne » qu'explique bien cette interlocutrice :

« Depuis 2002, la politique RH œuvre pour faciliter les mobilités des agents en interne mais c'est quand même les directions qui décident à la fin. S'il n'y a pas de candidats en interne ou si les candidats ne conviennent pas, on fait apparaître une annonce en externe sur notre portail, notre gazette et via le centre de gestion. Quand on diffuse en externe, on ouvre les candidatures aux non titulaires mais c'est quand même les titulaires qui continuent d'avoir la priorité. Si on choisit un non titulaire, on peut nous demander de justifier, voire de prouver qu'on a bien fait le nécessaire pour chercher d'abord auprès des 'tit' (abréviation pour titulaires). Et si c'est le cas, on peut recruter un non titulaire pour un an non renouvelable et on rediffuse le poste mais souvent les non titulaires vont essayer de passer le concours pour devenir titulaires et donc être prioritaire » (Responsable RH Département)

Comme l'indique en filigrane les précédents extraits d'entretien, si le recrutement de contractuels existe encore et se fait sur certains profils de poste, la tendance lourde est donc plutôt au recrutement en interne :

« Sur les 3000 agents de la Métropole, il y a aujourd'hui de moins en moins de contractuels. Et puis, j'ai l'impression que la situation des contractuels s'est dégradée depuis 10 ans à la Métropole mais pas que…. Il y a des collectivités qui ont fait un peu n'importe quoi en matière de cdisation et de stagiairisation. Aujourd'hui, la tendance est plus au durcissement des conditions de recrutement des contractuels. Avant cela, je ne suis pas sûr que les collectivités aient été très attentives aux règles de contractualisation » (Responsable RH Métropole)

« On a une réflexion en cours sur la politique de recrutement des contractuels au niveau de la direction et des syndicats. Aujourd'hui, l'idée est d'identifier des missions pérennes, des besoins permanents et de les présenter à des concours pour qu'ils soient pourvus en priorité par des titulaires » (Responsable RH Université)

Nos interlocuteurs ont bien conscience de ces évolutions vers un recrutement qui pour des raisons principalement budgétaires se fait d'abord en interne. Cette tendance s'observe en même temps que se développent des outils de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), enjeu qui est actuellement au centre des préoccupations des services des ressources humaines des collectivités que nous avons rencontrés :

« Aujourd'hui, on est dans un contexte de réorganisation structurelle avec des changements de métier mais aussi de rationalisation budgétaire. (…) Ces stratégies de réorganisation et de mutualisation conduisent à des regroupements de services, à des regroupements de compétences qui s'appuient sur l'identification d'agents qui ne sont pas à plein régime et inversement les métiers qui sont en tension » (Responsable RH Région)

« Le chantier de la GPEC vient d'être entamé. On a répertorié 125 métiers avec des fiches de poste. Dans les chantiers à venir, il faut qu'on fasse un travail d'identification des métiers en tension et les aires de mobilité potentielles. Il faut maintenant qu'on engage une veille prospective dans un contexte de non renouvellement des départs à la retraite » (Responsable RH Département)

Pour conclure, on observe que le recrutement dans la Fonction Publique Territoriale n'échappe pas aux enjeux de son environnement en particulier en matière d'emploi et de raréfaction de l'argent public. La question du statut de fonctionnaire est sous-jacente à toute réflexion en la matière dès lors qu'il est avant tout abordé en termes de coûts par les tenants de la « réforme de l'Etat », à l'échelon national comme local. L'un des principaux enjeux, dans ce contexte, devient celui du passage d'une fonction publique jusqu'ici construite autour de la carrière vers une fonction publique d'emploi. Ce débat vient alors cliver les positions et situer le débat sur un plan politique et de société qui dépasse le cadre originel du recrutement.

Cet enjeu est tout à fait apparent dans les différentes réformes qui ont été mises en œuvre en matière de modes de recrutement dans la fonction publique territoriale. Les adaptations ont vocation à répondre aux besoins des collectivités et aux difficultés qu'elles peuvent rencontrer, sans créer d'entorses majeures au statut de fonctionnaire, ce qui conduit certains à dire que « la fonction publique paraît toujours façonnée par des fonctionnaires, pour des fonctionnaires » (responsable CCAS). Le concours est symptomatique de cet état en réunissant une vocation d'évolution de carrière et de recrutement. Or, cette étude montre clairement que le concours ne peut pas conduire à ces deux objectifs parfois contradictoires sans mettre à mal le principe d'équité dans l'accès à l'emploi public. Il ne joue donc que très partiellement un rôle de « porte d'entrée » dans la fonction publique territoriale alors qu'il en donne l'illusion et vient donc écorner l'image de la fonction publique. L'élargissement du recours aux contractuels paraît d'autant moins la solution qu'au-delà de la précarité du statut, ce type de recrutement est de moins en moins utilisé face la tendance lourde à « recruter en interne » soutenue par le développement des logiques de GPEC et le contexte d'une mutualisation accélérée au sein de la fonction publique territoriale.

La fonction publique territoriale se retrouve dans une situation ambivalente dans la mesure où elle est de plus en plus un « employeur » au sens privé du terme, comme l'avait déjà démontré Françoise Dauty et Philippe Lemistre dès 2006 à propos de la situation des jeunes. Elle use dès lors des différents leviers

de recrutement dont elle dispose quitte à parfois détourner les principes du concours. Il reste que si on observe un rapprochement entre public et privé de ce point de vue, des différences perdurent notamment en termes de conditions d'emploi plus stables et moins inégalitaires dans le public mais aussi dans la persistance d'un certain ethos de service public (Hugrée, Pennissat, Spire, 2015). Quant à la stagnation actuelle et inédite des effectifs de la fonction publique territoriale, il semblerait utile de réussir à « sociologiser » la question en identifiant celles et ceux qui sont les plus touchés par cette baisse des recrutements et en faisant le constat que la fonction publique y a en partie perdu son rôle de promoteur social (Gollac, Hugrée, 2015).

Et si l'on voit que la fonction publique n'échappe pas à l'instabilité croissante du marché du travail, certaines formes innovantes d'intermédiaires de l'emploi comme les groupements d'employeurs montrent qu'il est encore possible, sous et dans certaines conditions, d'apporter de la stabilité à l'emploi et de la continuité aux droits sociaux en liant flexibilité et sécurité.

CHAPITRE 3 :

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : UNE FORME INNOVANTE D'INTERMEDIAIRES DE L'EMPLOI

Dans ce troisième chapitre, nous abordons la question centrale des intermédiaires de l'emploi en prenant l'exemple des groupements d'employeurs. Bien que ce type de groupements ait vu le jour en 1985, soit voilà plus de trente ans, ils connaissent aujourd'hui une diffusion limitée en dehors du secteur agricole où ils sont nés (voir encadré). Cette diffusion limitée interroge alors que ce type particulier d'intermédiaire de l'emploi offre, notamment en matière de recrutement, des solutions et des réponses aux entreprises utilisatrices qu'elles soient grandes ou de taille plus modeste. C'est précisément ce que va éclairer cette étude en mobilisant les données recueillies lors d'une enquête de terrain auprès de quatre groupements d'employeurs (2 GEIQ et 2 GE). Les réponses originales que peuvent apporter les groupements d'employeurs aux nouvelles problématiques posées par le fonctionnement du marché du travail sont aussi au principe d'un intérêt récent et grandissant des pouvoirs publics à leur égard. C'est ainsi que la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) a récemment lancé et supervisé une étude faisant le point de la situation des GE et des GEIQ en France (dont le rapport final doit être publié fin 2016) et que le gouvernement n'hésite pas à mettre en avant ce dispositif comme une illustration d'un compromis réussi entre flexibilité de l'emploi et sécurisation des parcours et des droits[88]. En s'intéressant aux GE et aux GEIQ, cette étude s'inscrit donc également dans une actualité dont elle espère pouvoir en éclairer les enjeux et certains des termes essentiels.

ENCADRÉ N°6[89]
Les groupements d'employeurs

Les groupements d'employeurs sont nés il y a quelques 30 ans, en 1985, et d'abord dans le secteur agricole. Depuis, leur nombre a augmenté et l'on peut aujourd'hui en dénombrer plus de 4500 en tout, dont plus de 700 en dehors du secteur agricole (711 GE au 31/12/2013 ont engagé au moins un salarié au cours de l'année 2013).

[88] Pour l'illustrer, le 21 avril 2016 s'est tenu au Ministère de l'économie et des finances et à l'initiative conjointe de la Direction générale des entreprises (DGE) et de la DGEFP un séminaire intitulé « Oser les groupements d'employeurs ». Comme l'a rappelé Pascal Faure, Directeur général des entreprises, en introduction, il s'est agi de la « première manifestation publique en faveur des GE » qui ont été présentés comme un « outil pour développer l'emploi » encore « insuffisamment employé ».

[89] L'ensemble des données présentées dans cet encadré est issu des premiers résultats de l'étude commanditée par la DGEFP rendus publics lors du séminaire « Oser les groupements d'employeurs » du 21 avril 2016.

Du secteur agricole, caractérisé par des logiques préexistantes d'entraide et de solidarité (coopératives d'achat par exemple), les GE ont peu à peu essaimé vers d'autres secteurs comme l'hôtellerie-restauration et le bâtiment et travaux publics (BTP), puis s'est positionné dans le secteur de l'insertion sous une forme particulière, les groupements d'employeurs d'insertion et de qualification (GEIQ) (voir encadré Y).

Alors même que leur objet principal est la mise à disposition de personnels et l'organisation de temps partagés, les deux tiers des contrats des salariés des GE sont des CDI. Malgré leur très grande diversité, les groupements déploient quasiment tous leur activité sous forme d'association à but non lucratif (dans 98% des cas). Un principe commun lie également toutes les entreprises adhérentes d'un groupement d'employeurs : celui d'une responsabilité solidaire de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires.

Alors qu'il est aujourd'hui possible de dénombrer entre 60 et 70 créations de GE par an, il est en revanche impossible de savoir combien cessent ou ont cessé leur activité depuis leur création (les GE ne sont en effet soumis à aucune obligation de déclaration en ce sens).

Tous les GE sont des PME et une majorité d'entre eux sont des TPE (moins de 10 salariés). Le nombre moyen d'entreprises adhérentes par GE est de 58 (le nombre médian d'adhérents est de 34) et ce sont plus de 40 conventions collectives qui sont représentées (aucune ne couvrant plus de 8% des salariés).
Au 31/12/2014, les 711 GE « actifs » hors secteur agricole dénombrés employaient 15 515 personnes physiques soit 12 646 équivalent temps plein (ETP) et plus de 5 millions d'heures cumulées de mise à disposition. Le ratio moyen entre salarié permanent du GE et salariés mis à disposition est de 1 pour 16.

Si les GE et GEIQ sont implantés sur tout le territoire français, certaines régions comme le grand ouest et certains départements comme la Gironde, le Nord et les Bouches-du-Rhône se caractérisent cependant par une présence plus importante de GE et de salariés mis à disposition par ces derniers.

Pour caractériser encore davantage les salariés mis à disposition par les GE, ils sont majoritairement des femmes (54%, et contrairement à l'intérim où domine les hommes), les moins de 30 ans représentent un tiers des effectifs et les ouvriers et employés sont les plus représentés (respectivement 34% et 38% contre 21% et 28% des actifs ayant un emploi aujourd'hui en France). Les GE se caractérisent enfin par la grande diversité des catégories socio-professionnelles de leurs salariés ainsi que par celle des emplois occupés par ces derniers.

ENCADRÉ N°7[90] :
Les groupements d'employeurs d'insertion et de qualification

Les GEIQ sont un type particulier de GE qui organise des parcours d'insertion et de qualification pour des personnes réputées éloignées de l'emploi. Pour ce faire, le GEIQ sélectionne et recrute ces personnes puis les met à disposition de ses entreprises adhérentes en contrat d'alternance ou d'insertion qui durent de 6 à 24 mois. Comme le précise une plaquette récente de la fédération française des GEIQ, un GEIQ « est un collectif d'entreprises, piloté par ses adhérents. Il regroupe des entreprises qui parient sur le potentiel de personnes éloignées du marché du travail pour résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, en organisant des parcours d'insertion et de qualification ».

Au 1er mars 2016, on pouvait dénombrer 161 GEIQ reconnus par la fédération française des GEIQ qui, seule, peut instruire les dossiers de demande d'attribution du label GEIQ et l'attribuer sur la base du respect d'un cahier des charges dont l'examen est reconduit chaque année. Certains GEIQ pouvant avoir des antennes dans un autre territoire, il existe aujourd'hui 237 implantations de GEIQ (notamment dans le grand ouest, la région lyonnaise, le Nord et le pourtour méditerranéen). Ces derniers sont présents dans 20 filières professionnelles qui couvrent 11 grands secteurs d'activités (accueil et relation client ; agricole et espaces verts ; aide à la personne ; autres secteurs ; BTP ; industrie ; logistique et agroalimentaire ; médico-social ; multisectoriel ; propreté ; transports).

En 2014, ce sont près de 6000 contrats (5966) qui ont été signés, pour un équivalent de 5,33 millions d'heures de mise à disposition réparties entre les 5431 entreprises qui ont adhéré au dispositif (l'adhésion est valable un an). 78% des salariés GEIQ ont été des publics prioritaires ou sans qualification et en moyenne, chaque équivalent temps plein a pu suive 337 heures de formation au cours de l'année. Parmi l'ensemble des salariés mis à disposition par les GEIQ, 82% ont obtenu une qualification professionnelle et 69% ont vu leur parcours d'insertion ou de qualification dans le dispositif déboucher sur un emploi.

Reconnus dans la loi du 5 mars 2014 qui réforme la formation professionnelle, les GEIQ bénéficient de certains avantages spécifiques et notamment une aide à l'accompagnement d'un montant de 814€ pour les jeunes de 16 à 26 ans et pour les demandeurs d'emploi de plus de 45 ans recrutés en contrat de professionnalisation. En outre, ils bénéficient pour ces publics dit prioritaires d'une exonération de cotisation accident du travail et maladie professionnelle spécifique ainsi que de financements particuliers en matière de formation et d'accompagnement par certains organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

Malgré leur grande diversité (en termes de secteur d'activité, de taille, de nombre d'entreprises adhérentes, etc.), les GE partagent tous un cœur de métier consistant à organiser la mise à disposition de salariés auprès d'entreprises adhérentes au groupement. Leur offre peut en outre recouvrer des activités de conseil et de services, notamment en matière juridique et de ressources humaines (RH). Les GE peuvent ainsi proposer aux entreprises, adhérentes ou

[90] Les données et chiffres présentés dans cet encadré proviennent principalement de la plus récente publication (au moment de la rédaction de ce rapport) de la fédération française des GEIQ intitulée « GEIQ : la plus belle façon d'embaucher » (mars 2016).

non, un appui RH qui va au-delà du recrutement qu'ils peuvent également réaliser. Dans ce cas, le propre du GE, notamment par rapport aux intermédiaires de l'emploi comme les agences d'intérim, réside dans sa capacité à construire une médiation active et de qualité entre les salariés et les entreprises qu'il accompagne. Le GE assure en effet un double accompagnement, celui du salarié dans la réalisation de son projet professionnel et celui de l'entreprise dans la réponse à son besoin, notamment en terme de recrutement. Le but de la médiation du GE est alors de faire coïncider et se rejoindre les attentes et souhaits des deux parties qu'il accompagne.

Il serait cependant erroné de penser que seules les petites entreprises peuvent tirer avantage des services d'un GE. Comme nous allons le voir en mobilisant nos données d'enquête, autant les petites entreprises que les (très) grandes peuvent recourir aux services d'un GE, même si les finalités poursuivies et les raisons invoquées peuvent différer entre ces dernières.

Dans le cas des grandes entreprises, ces dernières disposent déjà d'un service RH en interne, en capacité notamment de conduire l'ensemble des différentes étapes que comprend un processus de recrutement, comme d'un service juridique. Il semblerait donc à première vue que le bénéfice attendu du recours au GE soit bien plus limité dans leur cas que dans celui des plus petites entreprises, souvent composées d'un patron et de ses (quelques) ouvriers et n'ayant pour principal et très souvent unique interlocuteur pour tous les aspects juridiques et de formation que le seul comptable (d'Agostino, Dif-Pradalier, Quintero, 2015). Comme nous allons le voir plus loin, il n'en est pourtant rien et le recours à un GE ou à un GEIQ peut aussi s'avérer nécessaire, voire même indispensable, pour des grandes entreprises, à la fois pour conquérir des marchés publics (comme dans le secteur du BTP) et pour atteindre des objectifs internes liés à une politique de diversité et de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) notamment. Pour les petites entreprises, l'intérêt du GE ou du GEIQ apparaît plus immédiat dans la mesure où ces derniers sélectionnent, recrutent et mettent à disposition de leurs entreprises adhérentes des salariés, qui sont la plupart du temps en CDI dans les GE et en contrats d'alternance – contrat de professionnalisation ou contrat d'apprentissage – ou d'insertion dans les GEIQ.

En matière de recrutement, les pratiques des GE et GEIQ s'avèrent particulièrement diversifiées et souples. Comme le dit une responsable d'un GEIQ interrogé, « c'est à la carte ». Dans les faits, deux modes principaux de recrutement peuvent être distingués. Le premier mode correspond à la situation dans laquelle une entreprise, adhérente ou non, a un besoin particulier en recrutement déjà formalisé. Dans ce cas, le GE ou le GEIQ va intervenir dans une logique de prestation de service en sélectionnant puis en recrutant directement le ou la candidate correspond au profil recherché puis va le mettre à disposition de l'entreprise qui doit être adhérente du groupement. Dans le second cas, le GE ou le GEIQ va prospecter des entreprises, adhérentes ou non, afin de leur proposer d'accueillir en leur sein un ou une personne, déjà salariée du groupement. C'est ce que résume cette même responsable de GEIQ actif dans le secteur du bâtiment :

« On a 2 façons de recruter : soit individuellement, on fait de la prospection, on fait adhérer l'entreprise et on embauche le gars ; soit on fait des opérations "coups de poing" sur une formation, sur un thème. Et là, on fait un mailing à toutes les entreprises concernées et qu'on essaie de booster. » (Responsable GEIQ BTP)

Les critères de recrutement changent en revanche en fonction du secteur d'activité principal du GE ou du GEIQ et des caractéristiques et contraintes spécifiques existant sur le marché du travail au sein de ce secteur. Dans le cas du BTP, le critère essentiel du recrutement par le GEIQ est « la vocation, la motivation » nous dit encore son responsable. Derrière ce critère de la motivation que ne manquent jamais de mettre en avant tous les recruteurs et services RH, il recouvre un sens particulier dans le secteur du BTP qui ne peut être compris qu'à l'aune de la spécificité du secteur en termes de conditions de travail et d'emploi ainsi que des caractéristiques de la main d'œuvre et de l'organisation du tissu productif au niveau local. En effet, les travaux dans le bâtiment (charpente, menuiserie, coffreur, zingueur-couvreur, etc.) s'effectuent pour une bonne partie en extérieur et dans le cadre d'équipes resserrées pouvant regrouper différents corps de métier en même temps et coordonnés entre eux. Par ailleurs, le temps de formation et d'acquisition des « règles du métier » est long (entre 10 et 15 ans d'expérience professionnelle sont jugées nécessaires pour faire un professionnel aguerri dans ces métiers), et donc coûteux en investissement tant financier qu'humain. C'est pourquoi le recrutement vise avant tout à « débusquer » les stratégies les plus opportunistes chez les candidats afin de limiter les risques de rupture ou d'abandon ultérieurs.

« On fait un entretien d'embauche. (…). D'abord, on explique le GEIQ, on écoute les questions qu'ils posent, après on fait des petits tests parce qu'ils sont rodés, surtout par les prescripteurs. Par ex, ils arrivent en disant : je veux être charpentier, c'est ma passion...ils ont bossé leur entretien...et on leur dit : pas de chance, j'avais justement un poste libre en électricité ...et le gars tombe dans le panneau! "oui, oui, en fait, c'est électricité que je veux faire!"

Donc, on reprend tout, on leur dit : pas la peine de nous mentir, tu as le droit d'avoir plusieurs choix; alors, on va tester, on va faire des stages... »

« Certains, par contre, sont honnêtes et nous disent : c'est juste une opportunité d'emploi. Par ex, je veux juste un CAP de charpente parce que je veux passer le concours de pompier et qu'il me faut juste un diplôme. Alors, on ne les embauche pas parce que je ne peux pas m'investir sur un jeune qui ne veut pas rester dans le métier car ça a un coup. (…) On ne pas se permettre de former sans retour. Et si on veut donner du cachet et de la valeur à ces métiers-là, c'est comme ça qu'il faut faire. » (Responsable GEIQ BTP)

Le registre de la vocation est d'autant plus mobilisé dans le secteur du BTP qu'il était associé, notamment au moment du lancement du GEIQ, à la nécessité de recruter des professionnels dont certains auraient été appelés à reprendre les entreprises du bassin d'emploi alors confrontés à un enjeu de court terme de transmission d'activité et de renouvellement générationnel. Enjeu local auquel se greffe également celui de revaloriser l'image des métiers du bâtiment en particulier et des métiers manuels en général qui sont en évolution constante

(nouvelles techniques, nouveaux matériaux, nouvelles machines). « *Au travers de ces missions (du GEIQ), c'était aussi favoriser les métiers du bâtiment* », rappelle ainsi la responsable du GEIQ BTP.

Dans l'hôtellerie-restauration (voir encadré N°4), les critères essentiels qui sont pris en compte dans la procédure de recrutement sont, dans ce secteur également, directement liés aux spécificités du secteur d'activité (horaires décalés, temps partiel, pluriactivité, multiplicité des employeurs, forte rotation du personnel, saisonnalité et forte variabilité de l'activité au cours de l'année[91]). Comme le souligne cette responsable d'une antenne d'un groupement d'employeurs national spécialisé dans l'hôtellerie-restauration et implantée dans plusieurs départements du sud-est, le recrutement qu'elle effectue « en direct » ou celui qu'elle réalise pour le compte d'un adhérent se décide avant tout sur la base d'une compatibilité du candidat ou de la candidate avec les horaires de travail proposés d'un côté, des possibilités réelles de transport et de logement (dont elle s'assure ou qu'elle propose), notamment pour les activités saisonnières (camping, station d'hiver, etc.), de l'autre. C'est aussi pourquoi elle utilise à plein l'ensemble des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et des réseaux sociaux afin aussi bien de conduire les entretiens d'embauche que de publier des offres d'emplois et d'assurer la promotion du groupement :

> *« Après, nous on engage beaucoup par skype, par entretien téléphonique, en visio, par mail. (…) Il y a des gens qui nous appellent directement, car on commence à être bien implantés, on a beaucoup de visibilité, parce qu'on est sur les réseaux sociaux. (…) Et dès qu'on publie une offre, tout de suite ça part sur tous les réseaux que je vous disais : twitter, facebook, linkedin, google+ ». (Responsable d'antenne GE HR)*

Cette utilisation du potentiel des outils numériques permet alors de s'adapter aux caractéristiques des candidats et aux problèmes ou contraintes particuliers qu'ils peuvent rencontrer, par exemple en matière de transport ou de garde d'enfants[92] et ne serait-ce que pour se déplacer pour un entretien d'embauche, tout en se révélant moins coûteux à organiser pour le groupement. Dans un secteur où le cumul des temps partiels et des employeurs, mais aussi la pluriactivité est déjà une réalité, le groupement permet d'organiser la gestion de l'emploi dans une logique « gagnant-gagnant » : il permet à la fois de fournir à des entreprises du secteur une main d'œuvre compétente pour une période limitée et d'organiser une rotation de cette main d'œuvre en fonction des possibilités/souhaits de chacun ou chacune et des opportunités existantes tout en assurant aux salariés recrutés une stabilité contractuelle et une continuité des droits sociaux et salariaux. C'est ce que résume la responsable de l'antenne :

> *« Le fond de l'argumentaire qui marche auprès des restaurateurs, c'est d'avoir des équipes qualifiées à des moments où ils ont besoin ou pour des événements particuliers, pour un soir, pendant l'été, pour un dimanche lors*

[91] L'activité du GE est liée à la saisonnalité touristique et est maximale de juin à septembre.
[92] De nombreux candidats sont en réalité des candidates dont certaines sont des jeunes mamans parfois isolées.

d'un coup de bourre. (…) Quand je vois que j'ai des bons salariés, je fais l'inverse aussi. J'essaie de trouver des hôteliers, maintenant que je suis lancée, à qui je propose : « j'ai un bon profil qui pourrait travailler entre telle heure et telle heure ». Comme je fonctionne avec un logiciel dans lequel je rentre mes adhérents et les candidats que je reçois, on diffuse les profils placés en début de chaque semaine dans notre newsletter, que reçoivent tous nos adhérents, et qu'on distribue aussi à d'autres entreprises, afin de les appâter on va dire. En se disant : ce sont des gens qu'on connaît, ils ont ce système-là qui marche, pourquoi pas nous-aussi ? » (Responsable d'antenne GE HR)

« Aujourd'hui, j'ai 80 entreprises adhérentes en ce moment (au groupement), et comme salariés en tout, 230 et en 2 ans j'ai du recevoir 500 personnes, dont 230 qui ont travaillé au moins 3 heures. (…) Maintenant j'ai des équipes qui travaillent réellement avec moi ou des petites jeunes qui travaillent que l'été, parce qu'elles sont en vacances aussi, et finalement ça arrange autant l'entreprise que les salariés. Parce que j'ai des petites étudiantes qui ne travaillent que le dimanche comme femme de chambre parce qu'elles bossent leurs études le reste du temps, ça leur fait un peu de sous de travailler une journée avec moi et j'en ai avec des contrats de 6 mois comme ça alors qu'elles ne bossent que le dimanche. Et c'est une latitude pour tout le monde. Et c'est une aisance pour l'entreprise et c'est une aisance pour le salarié parce que j'ai ma maman qui amène son gamin et qui veut commencer à 9h et finir à 16h. » (Responsable d'antenne GE HR)

La mise en avant du caractère « flexible » du dispositif vaut aussi en matière de définition du type de contrat de travail au moment du recrutement. Le GE propose ainsi différents types de contrats de travail (CDI, mais aussi CDD, contrat saisonnier et contrat d'extra notamment) qui semblent adaptés aux situations et besoins particuliers. Comme le dit la responsable : « on peut tout faire ». L'objectif affiché de sécurisation des parcours des salariés se traduit alors dans le choix du type de contrat qui est déterminé à la fois par la capacité financière du groupement et sa trésorerie du moment et par la durée de la mise à disposition et donc le besoin de l'adhérent. C'est ce qu'illustre la responsable en évoquant des cas de mise à disposition de salariés chez un même restaurateur :

« Pour certains, c'était des CDD et d'autres des CDI. Parce que sur des structures comme ça (les GE), on n'osait pas le faire au départ non plus. Le truc, c'est qu'avec un CDI, il y a 3 mois de période d'essai et vu qu'on ne savait pas où irait l'activité, entre juillet et octobre, on a fait des contrats saisonniers. Et en octobre, on a fait passer en CDI qui voulait, mais en CDI chez le restaurateur, pas chez (le groupement). » (Responsable d'antenne GE HR)

Dans de nombreux cas, les salariés recrutés utilisent le GE de manière temporaire et transitoire et le quittent pour un emploi en CDI dans l'une des entreprises adhérentes du GE au sein de laquelle ils ont été mis à disposition. Ils tirent alors bénéfice du réseau d'entreprises existant au sein du GE et de la mise en relation avec autant d'employeurs directs potentiels. Pour d'autres, le GE constitue une solution permettant d'obtenir la garantie d'un salaire constant

(tout en ayant une activité variable) et/ou d'horaires de travail choisis. C'est notamment le cas pour des emplois occupés par des étudiant-e-s :

> *« Les étudiantes, elles trouvent que c'est bien pratique de trouver un job que le dimanche et que c'est garanti. Et ça arrange tout le monde. (…) C'est des CDD, par exemple depuis avril dernier jusqu'aux vacances de la Toussaint. Et pendant les deux mois d'été elles sont à 35h et je fais une mensualisation. Et pendant les cours, je leur donne moins d'heures. » (Responsable d'antenne GE HR)*

Dans un secteur où les demandes en main d'œuvre des entreprises sont souvent ponctuelles, le GE fournit une solution « clé en main » et « sur mesure » (comme l'énonce le responsable d'un GEIQ BTP) en mettant à disposition un personnel compétent et préalablement recruté dont il assure le suivi contractuel et administratif. « Nous (le GE), on ne fait que faire gagner du temps au traiteur » résume la responsable du GE HR. Outre l'expertise dans le champ du recrutement propre au secteur considéré, le GE offre également d'autres services (par exemple conseil juridique et service de paie dans le cas de ce groupement) visant à la fois à justifier le coût du service[93] et à fidéliser l'entreprise afin qu'elle adhère et reste cliente.

La capacité d'un groupement d'employeurs à répondre à des besoins spécifiques et/ou ponctuels d'entreprises (en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines) en mettant à disposition des salariés préalablement recrutés et pour lesquels il assure une continuité des droits et du salaire ainsi qu'un accompagnement individualisé[94] constitue son cœur de métier et sa spécificité dans le champ (concurrentiel) des intermédiaires de l'emploi. Deux exemples supplémentaires dans les secteurs du BTP et de l'industrie permettent encore de l'illustrer et de circonscrire une nouvelle fonction subsidiaire qu'un groupement peut être amené à remplir. Ces exemples illustrent la manière avec laquelle un groupement d'employeurs peut également offrir des solutions à des (très) grandes entreprises, pourtant fortement structurées en interne et notamment en matière de recrutement et de gestion du personnel.

Dans le secteur du BTP, les entreprises du secteur peuvent recourir à des groupements d'employeurs et plus spécifiquement à des GEIQ pour répondre à des clauses sociales dans les marchés publics. Ces clauses sont d'abord apparues

[93] L'entreprise utilisatrice doit adhérer au groupement puis rembourse chaque mois au groupement le salaire que ce dernier verse au salarié mis à disposition plus un pourcentage de ce salaire correspondant à la rémunération du service offert par le groupement. Ce pourcentage est inversement proportionnel à la durée du contrat de travail établi. Le GE ici considéré applique trois barèmes qui, selon un ordre croissant, s'appliquent respectivement aux contrats de plus de 3 mois, à ceux de 15 jours à 3 mois et à ceux de moins de 15 jours. Le coût de l'adhésion pour l'entreprise dépend quant à lui de sa taille : 120 euros pour les moins de 10 salariés, 220 euros pour les moins de 20 salariés, 370 euros pour les moins de 30 salariés et 500 euros pour les plus de 50.

[94] L'accompagnement professionnel des salariés qu'offrent les GE est renforcé dans le cas des GEIQ (notamment sur le volet formation) et se double d'un accompagnement social qui peut prendre différentes formes (aide à la déclaration d'impôts, au montage de dossiers CAF, au permis de conduire, à la recherche de logement ou sur les volets santé et surendettement).

dans les collectivités territoriales avant d'être étendues dans le Code des marchés publics en 2001. Elles rentrent aujourd'hui dans l'arsenal des outils à disposition des donneurs d'ordre publics (État, collectivités locales et leurs établissements publics) pour favoriser l'insertion et l'accès à l'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelle. Concrètement, ces clauses sociales sont un critère de sélection parmi les entreprises qui concourent pour la réalisation de la commande publique et les obligent à s'engager sur un nombre minimal d'heures d'insertion qu'elle devra réaliser au bénéfice de personnes (jugées) éloignées de l'emploi[95]. Une fois sélectionnée, l'entreprise prestataire fait appel à une structure d'insertion au nombre desquels comptent les GEIQ[96]. Au cours de notre enquête, nous avons ainsi rencontré plusieurs grandes entreprises, dans le secteur des travaux publics mais aussi de la charpente métallique, qui avaient recours à des GEIQ pour leur permettre d'atteindre le quota d'heures d'insertion qu'elles s'étaient engagées à réaliser. La justification de l'appel au GEIQ tient alors à l'incapacité de ces entreprises à savoir à la fois capter un public éloigné de l'emploi et l'accompagner efficacement tout au long de son parcours dans l'entreprise en préparant un débouché sur un emploi, idéalement stable et de qualité.

L'absence de savoir-faire de ces entreprises pour recruter des publics-cible particuliers en appliquant les procédures de recrutement internes et déjà formalisées se retrouve aussi dans le secteur industriel[97]. Notre enquête nous a ainsi permis d'identifier une autre fonction remplie par les GEIQ, celle permettant à une grande entreprise d'atteindre des objectifs liés à la déclinaison interne de sa politique de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE). Malgré le flou qui entoure cette notion et son recoupement avec celle de développement durable, la RSE consiste, pour une entreprise, à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les stratégies qu'elle met en place et dans ses activités opérationnelles, y compris en intégrant ses relations avec d'autres parties-prenantes (clients et fournisseurs). Parmi les mesures mises en place par les entreprises pour réduire les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités ou encore améliorer le bien-être de leurs salariés, certaines ont trait au recrutement et à la composition du personnel et visent par exemple une plus grande « diversité » ou une proportion supérieure de femmes dans certains métiers. La responsable d'un GEIQ opérant dans le secteur industriel et dans le sud-est de la France évoque ainsi les raisons du recours au GEIQ qu'elle dirige par les entreprises, et notamment les grands groupes :

> *« Pour les gens déjà en place, accueillir des gens du GEIQ, c'est accueillir de la diversité, de la différence, ça apporte du changement. (…) C'est un peu pour*

[95] Il s'agit de demandeurs d'emploi de longue durée, d'allocataires du RSA, de travailleurs en situation de handicap, de jeunes sans formation ou qualification…

[96] Même si les GEIQ bénéficient des mêmes avantages que les structures d'insertion par l'activité économique, et disposent notamment de la capacité à pouvoir répondre aux clauses sociales dans le cas d'appels d'offre publics, ils s'en distinguent radicalement par l'absence d'objectifs (en termes de types de contrats ou de publics particuliers) déterminant son organisation et son fonctionnement internes.

[97] Les clauses sociales sont une spécificité du secteur du BTP (et des espaces verts) et n'existent pas dans l'industrie.

ça qu'on vient nous chercher : politique des grands groupes, RSE, égalité des chances, mixité professionnelle, diversité sociale, ethnique, culturelle. » (Responsable GEIQ industrie)

Dans des univers de travail fortement réglementés par des procédures omniprésentes, comme cela est le cas dans l'industrie nucléaire, les entreprises du secteur recourent au GEIQ pour diversifier sa main d'œuvre en termes d'origines ethniques et sociales, de parcours professionnels (cas de reconversion et de requalification), de sexe (arrivée de femmes dans un univers professionnel et dans des équipes jusque-là quasi-exclusivement masculins) et d'âge (en introduisant des jeunes ou des « séniors »). Si les effectifs que le GEIQ permet d'insérer dans les grands groupes sont sans commune mesure avec ceux que ces derniers recrutent directement, le GEIQ parvient cependant à capter un public qui ne franchit habituellement pas les étapes des processus de recrutement organisés en interne ou qui ne se présente tout simplement pas lors des opérations de recrutement. Comme le dit encore la responsable du GEIQ industrie :

« Ils (les grandes entreprises) nous disent qu'ils ne sont pas capables de capter les mêmes publics. On a donc nous, GEIQ, cet objectif permanent d'aller chercher un public qui ne serait pas recruté en direct. A la fois c'est notre mission et aussi ça intéresse ces grandes entreprises sans que pour elles ce soit à faire. » (Responsable GEIQ industrie)

Il est intéressant à ce point de comprendre les mécanismes produisant ce phénomène d'exclusion de certains publics en raison de l'effet combiné des procédures internes et de leur application, autrement dit des critères d'appréciation et des pratiques des personnels en charge du recrutement.

« Quand on recrute dans une grande entreprise ou un grand groupe, quand on est employeur en général et qu'on cherche à recruter, on va chercher le candidat idéal. On repère donc les cursus habituels qui marchent, généralement ceux qu'on a soi-même suivis car on aime recruter des personnes qui ont le même parcours que nous, la même école. C'est ce qu'on fait quand on est un employeur classique : on va déposer une offre à Pôle Emploi en disant exactement le profil qu'on cherche et Pôle Emploi va filtrer parmi toutes les candidatures celui qui a le profil le plus adapté. Mais le GEIQ, on oublie tout ça! On va recruter à l'envers! Parce que nous avons un objectif, une vision complètement différente de l'employeur habituel. Nous allons chercher un public qui ne vient pas vers nos offres. » (Responsable GEIQ industrie)

L'intérêt de ces propos réside aussi dans le fait que cette responsable a derrière elle une longue expérience professionnelle dans plusieurs grands groupes industriels en tant que cadre supérieure en charge des ressources humaines. Ayant occupé différentes fonctions (administration du personnel, formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, politique de diversité, etc.), elle connaît d'autant mieux les mécanismes producteurs de cette exclusion qu'elle les a elle-même (au moins partiellement) reproduits et maintenus

(malgré elle). Si la persistance de certains de ces mécanismes est attribuable à des logiques de structure interne, elle est cependant aussi due à des comportements et stratégies individuels. Par exemple, la volonté de préserver les équilibres locaux au sein des équipes de travail et l'anticipation d'un dérèglement possible influençant négativement la production suite à l'introduction d'individus présentant des caractéristiques personnelles différentes (âge, origine ethnique, culture d'origine…) conduit dans les faits au maintien et au renforcement de l'entre-soi déjà en place, autrement dit à l'exclusion de ce qui est autre. Cette logique autoréférentielle qui trouve en elle-même sa propre justification d'être et de perdurer ne peut alors que s'autoalimenter.

La manière avec laquelle le GEIQ parvient à casser cette dynamique tient à ce qu'elle recrute « à l'envers » comme le dit sa responsable. Autrement dit, cela veut dire que le dispositif va chercher des publics qui ne répondent généralement pas aux offres d'emploi, en raison du manque d'information à disposition, du défaut d'accès à celle-ci ou encore de mécanismes d'auto-sélection et d'auto-élimination (un phénomène assurément important mais très difficile si ce n'est impossible à évaluer et mesurer comme tout phénomène qui n'a pas eu lieu). Dans les faits, le GEIQ va s'appuyer sur le service public de l'emploi (créant ainsi un deuxième niveau de sous-traitance) et lui déléguer les premières opérations d'un processus de recrutement désormais (lui-aussi) formalisé.

> *« Ça veut dire que tous les processus de sélection des candidats classiques pour un employeur classique sont déconstruits en passant par un GEIQ. Et nous, nous en avons construit d'autres. (…) On a donc quand même un vrai processus qui intègre aussi les services publics de l'emploi. » (Responsable GEIQ industrie)*

La première étape est confiée à Pole Emploi et consiste à réaliser une présélection, parmi les demandeurs d'emploi inscrits, sur la base de critères précis (âge, sexe, origines, etc.) répondant aux attentes de l'entreprise cherchant à recruter et qui s'appuie sur le GEIQ. Les candidats répondant aux critères sont alors convoqués pour une « information collective », la seconde étape du processus, consistant en une réunion, organisée dans les locaux de Pole Emploi et animée par le GEIQ, présentant le GEIQ et son fonctionnement ainsi que les métiers sur lesquels s'opèreront les recrutements (leurs contenus, les possibilités d'évolution, les rémunérations, etc.), souvent en recourant à des « grands témoins », soit des anciens du GEIQ racontant leur expérience, parfois à des représentants des entreprises elles-mêmes. Suite à cette présentation, les personnes présentes et intéressées sont appelées à s'inscrire[98] en vue de passer la « méthode de recrutement par simulation[99] », une technique de recrutement

[98] Ce sont parfois la quasi-totalité des personnes présentes à la réunion d'information collective qui s'inscrivent pour passer ces tests.

[99] Il s'agit d'une méthode de recrutement permettant d'élargir les recherches des candidats en privilégiant le repérage des capacités et compétences nécessaires pour occuper un poste de travail proposé au moyen d'exercices et de mises en situation. Cette méthode s'avère, d'après la responsable du GEIQ industrie, un outil à la fois souple et performant et surtout particulièrement

développée par Pole Emploi sur une centaine de plates-formes de vocation réparties sur tout le territoire national. Dans l'industrie, ce qui est toujours testé est l'application et le respect d'une consigne, aussi bien individuelle que collective. Autrement dit, sont recherchées aussi bien des capacités et compétences de littératie (l'aptitude à comprendre et appliquer l'information écrite) que des compétences sociales et relationnelles (se conformer strictement et coordonner son action à celle d'autres personnes notamment). La réussite de la personne à ces tests est alors pour la responsable « une certitude qu'il ou elle est capable de réussir. »

« Interviewée : Pour nous (le GEIQ), il est important d'avoir des indications sur l'adéquation du profil propre de la personne avec ce que le métier requiert, nécessite, impose. Ce sont des questions qui sont liées à la bonne réponse aux besoins de l'entreprise, à la sécurisation de nos parcours, à l'efficacité de notre travail et à la responsabilité qu'on a d'engager quelqu'un sur quelque chose qui lui paraît un peu instable au début. Pour des personnes, c'est vertigineux au début.

Interviewer : et ça permet aussi de les rassurer sur leurs propres compétences?

Interviewée : exactement! » (Responsable GEIQ industrie)

Tous ceux qui réussissent les tests passent ensuite un entretien individuel avec la responsable du GEIQ. Selon le nombre initial de demandeurs d'emploi convoqués à la réunion d'information collective et qui peut monter jusqu'à 60 personnes, la responsable en reçoit entre 20 et 30 en entretien individuel. Parmi ceux-ci, et pour une opération de recrutement de huit personnes au final par exemple, le GEIQ présente une douzaine de candidats à l'entreprise donneuse d'ordre. Les candidats retenus sont alors accompagnés et préparés pour ce nouvel entretien auquel peut ou non participer un représentant du GEIQ (selon le souhait du candidat aux dires de la responsable) et la décision finale est prise conjointement entre le GEIQ et l'entreprise utilisatrice.

Face à cette situation et pour tirer son épingle du jeu, le GEIQ se spécialise dans un recrutement « de niche ». Rappelons qu'il existe aujourd'hui un marché des intermédiaires de l'emploi et que le nombre des structures d'insertion s'est considérablement multiplié avec ce qu'il est coutume d'appeler le « tournant actif » des politiques sociales et le développement des politiques de l'emploi dont l'objectif commun est la (re)mise en emploi aussi rapide que possible. Sur ce marché des intermédiaires de l'emploi (dont le travail singulier consiste à mettre les autres au travail) au sein duquel les différentes structures sont souvent (placés) en compétition entre elles, il est important de se démarquer de ses

---

indiqué pour un public avec peu ou pas de formation et qui sera donc appelé à se former et à apprendre un métier en cas de recrutement. Pour plus d'informations sur cette méthode de recrutement par simulation : http://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/article.jspz?id=60657

concurrents tout en offrant un service à la fois de qualité et compétitif financièrement. Dans cette optique, le recours systématique du GEIQ industrie à Pole Emploi participe d'une stratégie d'optimisation des ressources à disposition, à la fois internes[100] et externes.

> *« Pôle Emploi, ils font tout. C'est vraiment une logique de prestation. C'est gratuit (notamment le recours à la « méthode de recrutement par simulation » pour les personnes parce que c'est le service public de l'emploi. Pôle Emploi dit que si c'était payant, ce serait le service le plus cher. » (Responsable GEIQ industrie)*

Dans ce contexte, le GEIQ industrie ne recrute que des alternants, et avant tout des alternants de plus de 26 ans[101]. La raison en est avant tout pragmatique et est liée à la persistance, au niveau local, d'un chômage important alors même qu'il existe une pénurie de main d'œuvre dans certaines filières professionnelles. Le GEIQ permet alors de former et de qualifier des demandeurs d'emploi pour répondre aux problématiques locales de métiers en tension rencontrées par les principaux employeurs présents sur le bassin d'emploi. Dans l'industrie, il s'agit avant tout des métiers liés au travail des métaux comme ceux de tuyauteurs, de soudeurs ou encore de chaudronniers. Le GEIQ permet donc de résoudre les problèmes de recrutement des entreprises tout en leur permettant d'atteindre leurs objectifs internes en termes de politique de diversité et/ou de RSE. C'est ce que résume la responsable du GEIQ industrie dans l'extrait suivant :

> *« Pourquoi vient-on vers notre GEIQ? Soit une entreprise est sur des problématiques de métiers en tension, on ne trouve pas de façon récurrente ou en volumétrie suffisante des compétences au moment où l'on en a besoin sur le territoire où l'on est, donc on fait appel au GEIQ ; soit on est sur des politiques de diversité, c'est la RSE ou c'est plus simple que ça, c'est peut-être féminiser des équipes. » (Responsable GEIQ industrie)*

Le GEIQ offre donc une réponse au paradoxe selon lequel il coexiste sur un même bassin d'emploi et dans le même temps des offres d'emplois non pourvus sur des métiers en tension et des demandeurs d'emploi. En mettant en relation et en faisant correspondre l'offre à la demande au niveau du tissu productif et du bassin local dans lequel il déploie son activité, le GEIQ confirme pleinement son rôle d'intermédiaire de l'emploi.

> *« Les entreprises disent que c'est quand même dommage que quand on cherche ces compétences, on ne les trouve pas et qu'en même temps, il y ait des demandeurs d'emploi qui cherchent à s'insérer. Et nous, on est au milieu de ces deux constats. On va aller chercher un public éloigné de l'emploi et le*

[100] Le GEIQ industrie est présent sur deux territoires du sud-est : le siège est sur le bassin du Tricastin et une antenne est basée sur Marseille. La structure compte quatre salariés permanents (dont un à Marseille) et suit jusqu'à 70 salariés en parcours en même temps.

[101] Rappelons que le contrat de professionnalisation, forme contractuelle privilégiée par les GEIQ en général, et qui organise une alternance entre formation en école et en entreprise, dure de 6 à 24 mois et est en particulier accessible à tous les jeunes de moins de 26 ans et aux demandeurs d'emploi de plus de 26 ans.

qualifier pour qu'il puisse pourvoir ces postes sur lesquels les entreprises ne trouvent pas de façon récurrente des compétences. » (Responsable GEIQ industrie)

Les groupements d'employeurs offrent donc des solutions qui satisfont les salariés et les entreprises dans lesquelles ils sont mis à disposition, qu'il s'agisse de petites structures ou de grands groupes multinationaux. Dans ce dernier cas, les groupements développent avant tout une stratégie de niche basée sur une expertise et une capacité d'accompagnement dont ne disposent pas les grandes entreprises. Que les entreprises utilisatrices soient petites ou grandes, dès lors qu'elles accueillent des salariés d'un groupement en leur sein, elles voient leurs pratiques internes, dans le domaine de la gestion de l'emploi et des conditions travail notamment, disséquées, voire même contrôlées par le groupement qui reste l'employeur de droit de ces salariés mis à disposition. En ce sens, les groupements participent d'une transformation des pratiques et des modes de régulation internes. Cette capacité des groupements à pouvoir « mettre un pied » dans les entreprises est bien présente dans les esprits des responsables de ces structures que nous avons pu rencontrer. Cette fonction potentielle de régulation interne des pratiques et modes de faire des entreprises par les groupements ne semble d'ailleurs pas ignorée des pouvoirs publics. De par leur rôle d'employeur de droit des salariés mis à disposition, les groupements sont notamment amenés à vérifier la régularité de certaines pratiques (en termes de rémunération, de respect des dispositions contenues dans la convention collective du secteur, de dotation en équipements de protection individuelle (EPI), etc.). C'est ce dont témoigne par exemple la responsable du GE opérant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration :

« Interviewer : (…) est-ce que vous tendez auprès de vos adhérents à pencher en faveur de la légalisation, de meilleurs salaires, du non travail au noir, etc. ?

Interviewée : oui, ce sont nos valeurs. Après, il y a des adhérents qui refusent et ne veulent pas. Je sais que l'an passé, j'ai refusé d'en refaire adhérer. Ils voulaient adhérer de nouveau et c'est moi qui ai dit non. Et j'estime que c'est de notre ressort de dire non.

Interviewer : vous opérez presque une forme de régulation ?

Interviewée : on essaie. Et c'est sûr que je suis juriste. Et je leur dis direct : y'a des choses que je supporterai et d'autres pas. Après au départ, j'avais un peu de mal à affirmer les choses, vu que je débutais dans la restauration, mais maintenant je n'ai pas de problème. Et il faut une bonne volonté des deux parties parce qu'il y a des salariés qui préfèrent être payés au black et de la main à la main le soir. Et j'ai appris des choses comme ça par exemple pendant le festival de Cannes un salarié qui me dit, ce n'est pas grave pour la modulation, j'ai reçu 200 de la main du patron… Donc là, on appelle le patron

et on dit au salarié : si vous continuez comme ça, je ne peux plus vous faire travailler.

Des fois, on ne voit même pas les contrats de travail… Et maintenant je les oblige à venir chercher leur chèque (au siège du GE).

Interviewer : et la DIRRECTE, ils n'ont pas un intérêt immédiat à vous voir réguler ces pratiques et ces employeurs ?

Interviewée : oui, et (…) je connais d'autres GE qui ont été sabordés par la DIRRECTE, des GE qui se sont faits massacrer par l'inspection du travail. A cause de pratiques suspectes qu'ils suspectaient. » (Responsable d'antenne GE HR)

En écho, la responsable du GEIQ BTP rappelle que certaines entreprises « ne sont pas contentes, elles trouvent qu'on est cher, que les salariés ne vont pas. Ce sont en général des entreprises qui n'ont pas envie de former. Aussi, parce qu'on est exigeant. On les "flique" un peu en allant en entreprise. Alors, on fait en sorte que le salarié soit placé à sa juste place et pas exploité. »

Un autre aspect mérite d'être également souligné. L'arrivée du groupement et de son expertise en matière juridique notamment s'avère d'un précieux secours pour des patrons de petites et moyennes structures, avant tout des gens du métier et pas toujours familiers avec la réglementation en vigueur.

« Pour la plupart, ces patrons ne sont partis de rien, ils ont été apprentis eux-mêmes et ils se retrouvent à la tête d'entreprises de 40 personnes - alors qu'ils sont de très mauvais gestionnaires ! - En fait, ils n'ont jamais appris à gérer et par le GEIQ, ils apprennent beaucoup de choses, les lois, les circulaires, etc. (…) Je fais très attention que les entreprises respectent la convention collective mais c'était loin d'être le cas de 2000 à 2005 par exemple (quand le GEIQ a démarré). La difficulté, ce sont les innombrables lignes à remplir sur chaque fiche de paye et pour chaque salarié ! » (Responsable GEIQ BTP)

Si le groupement s'avère être un outil de régulation des pratiques des entreprises, il permet à ces dernières de délaisser tout ce qui relève de l'administration et de la gestion du salarié mis à disposition (du recrutement au suivi professionnel en passant par l'établissement du contrat de travail) au groupement, son employeur de droit. Pour les entreprises utilisatrices, l'apport d'un salarié spécialisé (en ressources humaines, en droit, en communication, en marketing, etc.) quelques heures par semaine permet ainsi d'apporter des compétences jusque-là manquantes en interne et synonymes de respect de la réglementation (et donc de réduction importante du « risque de se retrouver aux prud'hommes » pour l'employeur notamment) ou encore de développement de l'activité. Dans tous les cas, il s'agit d'une ressource qu'elles n'auraient pu recruter directement, souvent faute de pouvoir offrir un temps de travail suffisamment important. Dans le cas des GEIQ, en outre, qui recourent aux contrats d'alternance pour accompagner leurs salariés vers une qualification

professionnelle et une (ré-)insertion, les entreprises utilisatrices ont la possibilité de pouvoir se concentrer uniquement sur la formation du salarié en alternance.

L'inconvénient principal du recours à un groupement pour les entreprises réside cependant dans le coût de la mise à disposition, nécessairement plus chère qu'un recrutement direct. Un autre inconvénient du point de vue l'entreprise formatrice tient à l'incertitude entourant la volonté du salarié d'achever sa formation puis de rester dans l'entreprise. C'est pourquoi la sélection des candidats en amont revêt une importance décisive et que les critères de la motivation et du choix d'un « métier passion » sont mis en avant comme prépondérants voire éliminatoires par les responsables des GEIQ que nous avons pu interroger.

Si les groupements sécurisent les entreprises, organisent la flexibilité qu'elles réclament et les aident à recruter sur les métiers en tension, ils sécurisent aussi les droits individuels et collectifs des salariés qu'il met à leur disposition. Dans les GEIQ, ils offrent en outre à leurs salariés toute une série de garanties et d'avantages supplémentaires telles que le financement du permis de conduire, l'accès au micro-crédit à un taux très préférentiel pour acheter notamment un véhicule, un accompagnement pour l'accès au logement, une complémentaire santé, etc., le but étant que « tous les freins à l'emploi soient levés » selon le mot de la responsable du GEIQ BTP.

Grâce à la formule de la mise à disposition, les salariés du groupement ont la garantie de toucher leur salaire indépendamment des aléas de la production et/ou des choix du conseil d'administration de l'entreprise utilisatrice (qui pourrait notamment décider de réduire voire d'interrompre l'activité). Ils bénéficient en outre de conditions d'emploi souvent meilleures que s'ils étaient directement embauchés par l'entreprise utilisatrice. Par exemple, le GEIQ BTP tient à fournir à ses salariés des EPI de grande qualité et une caisse à outils, élément essentiel aux yeux de sa directrice pour lutter contre la stigmatisation des publics en difficulté. Les compléments salariaux (panier pour les repas, remboursement des frais de déplacement, etc.) sont en outre souvent plus intéressants dans le groupement. Les salariés d'un groupement bénéficient enfin d'une continuité des droits salariaux entre deux mises à disposition, ce qui leur permet par exemple de pouvoir bénéficier de congés plus longs que si les contrats étaient distincts et ce, dès la première année suivant l'embauche. Enfin, une fois recruté dans le groupement, le salarié n'a formellement plus à se préoccuper de retrouver une entreprise, et donc à repasser par de nouvelles épreuves de recrutement, notamment à la fin de sa période de mise à disposition. Le groupement agit comme un intermédiaire mettant en relation l'offre de travail et la demande existante et garantit à l'entreprise utilisatrice la validité du candidat proposé, notamment en raison de l'accompagnement qu'il réalise. Autant d'éléments qui expliquent également que l'on retrouve, parmi les salariés des GEIQ, des personnes en milieu de vie professionnelle engagées sur la voie d'une requalification professionnelle. En ce sens, il s'agit aussi d'un dispositif permettant d'accompagner et de sécuriser le choix d'une réorientation professionnelle, répondant ainsi tant à des aspirations individuelles qu'aux vœux

ou impératifs institutionnels (portés tant par les pouvoirs publics que par les intermédiaires de l'emploi comme le service public de l'emploi par exemple) de mobilité professionnelle.

Si le dispositif des groupements d'employeurs permet de répondre à nombre de situations problématiques rencontrées tant par les entreprises et les employeurs que par les salariés eux-mêmes, il ne constitue évidemment pas pour autant la solution unique à l'ensemble des transformations touchant aujourd'hui les manières de produire et partant, la relation d'emploi elle-même. Parmi ces limites, il convient notamment de souligner que le dispositif des groupements ne permet pas de sortir complètement d'une logique de l'emploi, entendue comme finalité indiscutable de tout processus d'insertion et support légitime des droits et du salaire. L'emploi (et le contrat de travail) que le groupement créé et institue en engageant un salarié reste ainsi dépendant de la capacité qu'il aura, à plus ou moins longue échéance, à le mettre à disposition d'une entreprise utilisatrice. Car c'est cette dernière qui rémunèrera ensuite à la fois le salarié et le service fourni par le groupement. Ce qui importe également à l'issue du passage en GEIQ est de rendre le salarié davantage employable aux yeux des entreprises en lui permettant d'acquérir une qualification professionnelle, confirmant en cela l'explication dominante du chômage en terme de défaut de formation ou du caractère inadéquat de cette dernière aux regards des besoins économiques. Cette représentation est bien illustrée par les propos suivants de la responsable du GEIQ industrie que nous avons interrogée :

> *« On fixe 2 objectifs pour tout le monde : les alternants, les tuteurs, les entreprises, les permanents du GEIQ qui sont : la réussite à la qualification visée et la réussite à la sortie vers l'emploi durable où on a un peu plus de responsabilités, sachant que c'est pas tout à fait être en CDI à la sortie mais c'est : je suis quelqu'un d'outillé près à intéresser un employeur. » (Responsable GEIQ industrie)*

En ce sens, le dispositif du groupement n'institue pas une rupture entre l'emploi et le droit au salaire et continue de les lier indissociablement. En revanche, il organise une gestion particulière de l'intermittence de l'emploi tout en permettant une continuité des droits salariaux et du salaire, ce qui offre néanmoins une réponse originale, bien qu'avant tout localisée sur un bassin de production, à la fois aux besoins des entreprises et aux attentes et préférences des salariés. A ce propos, mais cela nécessiterait des investigations plus poussées, il semblerait que pour une proportion notable de jeunes adultes, le CDI constituent davantage un repoussoir assimilé à un enfermement contractuel et temporel et à un synonyme de travail (trop) contraint bien plus qu'à une forme d'aspiration statutaire symbole de stabilité professionnelle et de possibilité de se projeter dans l'avenir[102]. En cela, l'attitude de ces jeunes rejoindrait celle

[102] A ce propos, citons en particulier ici la responsable du GEIQ industrie : « *Nous avons des jeunes aujourd'hui qui ont peur du CDI. (…) Le CDI n'est pas forcément attractif pour un jeune de 20 ans. Alors on a travaillé ça avec les entreprises, on essaie de trouver des systèmes. Certains ont même été pris en CDD plutôt qu'en CDI quasiment à leur demande. (…) Mais le CDI pour un tout jeune n'est pas forcément ce dont il rêve. Ils veulent se frotter un peu à d'autres expériences, être sûr d'avoir fait le bon choix, en un mot c'est enfermant. (…) Ils ne veulent pas se projeter si loin. Le CDI leur évoque*

d'autres jeunes qui choisissent l'indépendance et notamment le statut d'autoentrepreneur pour se réaliser professionnellement de manière autonome (en termes de rythmes de travail, de lieux, du choix des activités réalisées, etc.) et échapper au travail salarié qu'ils perçoivent comme un joug les empêchant de réaliser le travail de qualité qu'ils se sentent capables de faire.

Pour conclure, s'il convient de ne pas oublier la grande diversité de fonctionnement et de pratiques entre les GE et les GEIQ, ces dispositifs réussissent néanmoins, lorsqu'ils sont investis d'objectifs de stabilisation et d'insertion des salariés portés par ses membres permanents, à démontrer qu'un renforcement des protections salariales contribue à la création et au développement d'un emploi stable, qualifié et de qualité. Ils prennent ainsi à contre-pied le postulat à la base de l'ensemble des réformes du marché du travail, en France comme dans d'autres pays dits développés, qui affirme qu'un abaissement généralisé des protections et garanties salariales existantes permettraient d'augmenter le volume total d'emplois en facilitant l'entrée ou le retour sur le marché du travail d'une part grandissante de personnes qui en sont exclues. Autrement dit, l'expérience des GE et des GEIQ démontre qu'il est tout à fait possible d'aménager la flexibilité au double bénéfice des entreprises et des salariés mais aussi de qualifier et d'insérer durablement à la fois socialement et professionnellement sans précariser davantage et « déstabiliser les stables » (Castel, 1995 ; Beaud et Pialoux, 1999). Dans cette optique, l'une des grandes forces de ce dispositif réside indéniablement dans sa capacité à faire du « sur mesure » comme le disent les acteurs, c'est-à-dire à prendre en compte les besoins particuliers des entreprises utilisatrices et des salariés et à réussir à les intégrer pour construire une solution à la fois originale et adaptée. « C'est donc une question d'endroit, de temps, de maturité, d'accompagnement très utile, mais tout est possible » comme le dit la responsable du GEIQ BTP.

CONCLUSION GENERALE

L'idée, récurrente dans les réformes successives du marché du travail conduites depuis plusieurs décennies au niveau européen (notamment en Italie avec la réforme de 2015 dite *Jobs act* qui a constitué une source d'inspiration pour la réforme du travail « El Khomri » et continue d'influer sur la suivante actuellement en préparation), est de lutter contre une segmentation du travail entre *insiders* (ceux qui ont un emploi fixe et stable) et *outsiders* (toutes celles et ceux qui ont sont exclu-e-s et qui ne connaissent que des situations contractuelles précaires) afin de favoriser l'entrée ou le retour en emploi des seconds. Pour atteindre cet objectif, la solution retenue consiste à faciliter et à « sécuriser » la sortie (pour les employeurs) au prétexte que cela permettrait par voie de conséquence de stimuler les entrées (pour les salariés). Autrement dit, la voie retenue consiste à flexibiliser et à abaisser les standards d'emploi des premiers sur ceux, moins protecteurs, des seconds. Comme l'énonce clairement

quelque chose d'enfermant. C'est leur vision. »

Vanessa Pinto, ces réformes se basent sur le postulat « selon lequel l'affaiblissement des protections salariales conduirait à une hausse de l'emploi » (Pinto, 2016).

Cette évolution, jointe à une activation des dépenses sociales (qui consiste à conditionner l'aide apportée aux bénéficiaires à leur engagement à entrer ou retourner sur le marché du travail aussi rapidement que possible), vise à favoriser la mobilité professionnelle des salariés que réclameraient les nouvelles règles du jeu économique. La contrepartie, pour les salariés, de cette réorganisation du marché du travail et de cette flexibilisation de la relation d'emploi consiste alors en une sécurisation individuelle permettant de transférer certains droits accumulés d'emploi en emploi et d'entreprise en entreprise.

On peut distinguer deux grandes positions antagonistes sur le marché du travail en France aujourd'hui. Il y a d'abord ceux qui se situent encore dans le schéma d'un « CDI à vie » incarné par la figure des fonctionnaires (on pourrait aussi citer les salariés des grandes entreprises et plus généralement ceux qui sont sur des marchés dits « internes »). Mais, comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré à la fonction publique territoriale, cette figure est aujourd'hui en danger à mesure que l'on remet notamment en question le statut de fonctionnaire et que la fonction publique, ici territoriale, se précarise peu à peu. Puis il y a ceux qui se projettent dans le schéma d'une succession de contrats courts et plus ou moins précaires, incarné cette fois par la figure des jeunes (en réalité les débutants ou nouveaux entrants sur le marché du travail). Ce nouveau schéma voit se multiplier les « zones grises de l'emploi » (Supiot, 2000) au sein desquelles la cartographie des relations de pouvoir employeur-employé se redessine.

Dans un cas comme dans l'autre, la question du recrutement revêt toujours une importance décisive pour l'entreprise ou la collectivité comme pour le salarié. Tandis qu'il ouvre la voie à une relation professionnelle de long terme dans le premier cas, il semblerait viser à combler un besoin plus ponctuel dans le second. Dans les deux cas, il s'agit pour l'entreprise de trouver des compétences spécifiques puis de les rémunérer pour une durée plus ou moins longue. Pour le salarié, il s'agit de se présenter avantageusement sur un marché concurrentiel en mettant en valeur les compétences attendues ou présumées nécessaires. L'objectif d'encourager la mobilité des salariés, qui suppose la succession de différents emplois et donc l'enchaînement d'autant d'épreuves de recrutement, pose la question de la sécurisation individuelle des salariés, de leurs parcours professionnels et de leur carrière au fur et mesure de leurs changements de postes et d'entreprises.

Cette tendance à la précarisation croissante des marchés du travail, y compris ceux que l'on pensait préservés d'une telle évolution, n'apparaît pas néanmoins comme une fatalité comme le montre l'exemple des groupements d'employeurs dans certaines conditions. L'intervention de cette forme innovante d'intermédiaires de l'emploi permet une approche sur-mesure qui offre une stabilité à l'employeur comme à l'employé et combine à la fois flexibilité d'un côté et sécurité et continuité des droits de l'autre.

Comme cela a pu être montré ailleurs (Casta *et al.*, 2016), ce qui est en jeu ici est une nouvelle pratique de l'emploi au sens où les droits attachés à ce dernier tendent à ne plus reposer sur un seul poste de travail (le premier schéma évoqué plus haut) mais à une succession de postes au cours d'un parcours professionnel fait d'épisodes alternés d'emploi, de chômage et de formation (le second schéma). Les questions alors soulevées par cette évolution sont nombreuses. Parmi celles-ci, citons en quelques-unes : les salariés doivent-ils repartir « de zéro » (en termes de droits au chômage, de droits à la formation, de salaire, etc.,) à chaque fois qu'ils changent d'emploi et d'entreprise ? Convient-il au contraire de transférer tout ou partie des droits acquis dans un emploi dans celui qui lui succèdera ? Selon nous, toute perspective progressiste et porteuses de nouveaux droits (au chômage, à la formation, etc.) ne peut cependant procéder que d'une volonté assumant et renforçant le détachement radical des droits individuels salariaux et sociaux de l'emploi qui en est traditionnellement le support.

BIBLIOGRAPHIE

Beaud S. et Pialoux M., *Retour sur la condition ouvrière : enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard, 1999.

Bezes Phlippe, *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, PUF, coll. « le lien social, Paris, 2009.

Biland Émilie, « Les concours territoriaux : à l'ombre de l'État, entre les mains des élus ou aux avant-postes de la modernisation ? », *Revue française d'administration publique*, 2012/2 (n°142), pp. 431-442.

Casta A., Dif-Pradalier M., Friot B., Higelé J.-P. et Vivès C., « Le compte personnel d'activité. Où sont les droits attachés à la personne ? », *Les notes de l'IES*, n° 39, février 2016.
http://www.ies-salariat.org/le-compte-personnel-dactivite-ou-sont-les-droits-attaches-a-la-personne/

Casta A., Dif-Pradalier M., Friot B., Higelé J.-P. et Vivès C., « Pour un droit personnel à la carrière. Contre le compte personnel d'activité », *Les notes de l'IES*, n° 40, avril 2016.
http://www.ies-salariat.org/pour-un-droit-personnel-a-la-carriere-contre-le-compte-personnel-dactivite/

Castel R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

Cortéséro R., Kerbourc'h S., Mélo D., Poli A., « Recruteurs sous tensions. Discrimination et diversité au prisme de registres argumentaires enchevêtrés », *Sociologie du travail*, 2103, n°55, pp. 431-453.

D'agostino A., Dif-Pradalier M. et Quintero N., « L'appui des branches professionnelles aux entreprises : trois logiques d'action », *Bref*, Céreq, n° 338 , 2015.
http://www.cereq.fr/publications/Bref/L-appui-des-branches-professionnelles-aux-entreprises-trois-logiques-d-action

Dalichoux J. et Fadheuile, *Les groupements d'employeurs*, Paris, Editions Liaisons Sociales, 2007.

Dauty Françoise et Lemistre Philippe, « Jeunes dans la fonction publique territoriale : entre gestion publique et marchande », *Formation emploi* [En ligne], 95 | juillet-septembre 2006, mis en ligne le 30 septembre 2008, consulté le 04 décembre 2016. URL : http://formationemploi.revues.org/2299.

Delalande F. et Buannic L., *Le groupement d'employeurs : mode d'emploi*, Paris, Edition Eyrolles, 2006.

De Larquier G. et Tuchszirer C., « Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? », *La revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 71-98.

De Larquier G. et Monchatre S., « Recruter : Les enjeux de la sélection », *Revue Française de Socio-Economie,* 2014/2, n°14, pp. 41-49.

Desbarats Isabelle et Kopel Sandrine, « Les agents contractuels de la fonction publique territoriale française. De la précarité juridique à l'atout managérial ? », *Revue française d'administration publique*, 2005/3 (n° 115), pp. 481-493.

Didry C., La dérégulation tue le travail (analyse de quatre idées reçues), *The Conversation*, 20 septembre 2015.
http://theconversation.com/la-deregulation-tue-le-travail-analyse-de-quatre-idees-recues-47396

Dubernet A.-C., « La sélection des qualités dans l'embauche. Une Mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, 1996, n°54, pp. 3-13.
Eymard-Duvernay F. et E. Marchal, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du* travail, Paris, Métaillé, 1997.

Edel Frédéric, « Deux siècles de principe d'égale admissibilité aux emplois publics », *Revue française d'administration publique*, 2012/2 (n° 142), pp. 339-367.

Engels Xavier, Hély Matthieu, Perin Aurélie, Trouvé Hélène, *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, L'Harmattan, coll. « logiques sociales », Paris, 2006.

Espagno Delphine, « Le droit français des concours entre permanence et évolution », *Revue française d'administration publique*, 2012/2 (n° 142), pp. 369-381.

Fondeur Y., Forté M., De Larquier G., Monchatre S., Rieucau G., Salognon M., Sevilla A., Tuchszirer C., *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n°72, CEE, mars 2012.

Fondeur Y., « Introduction. Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement », *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 31-43.

Fondeur Y. , « Services de conseil en informatique : recruter pour placer », *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 99-125

Fondeur Y., « La professionnalisation du recrutement' au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Economie*, 2014/2, n°14, pp. 135-153.

Forté M., Monchatre S., « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? », *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 127-150.

Friot B., *Puissances du salariat*, nouvelle édition augmentée, Paris, La Dispute, 2012.

Friot B., *L'enjeu du salaire*, Paris, La Dispute, 2012.

Gollac Sibylle et Hugrée Cédric, « Avoir trente ans dans le secteur public en 1982 et en 2002. Les transformations d'une filière de promotion sociale par le diplôme », *Revue française d'administration publique*, 2015/1 (n° 153), pp. 23-43.

Hugrée Cédric, Pénissat Étienne et Spire Alexis, « Les différences entre salariés du public et du privé après le tournant managériale des États en Europe », *Revue française de sociologie*, 2015/1 (Vol. 56), pp. 47-73.

Krinsky John et Simonet Maud, « Déni de travail : l'invisibilisation du travail aujourd'hui. Introduction », *Sociétés contemporaines*, 2012/3 (n°87), pp. 5-23.

Lefresne F., "Les jeunes et l'emploi", Paris, La découverte, 2003.

Lefresne F., « Lutte contre l'exclusion et insertion par l'emploi : bilan des politiques en France au regard de certaines expériences étrangères », *Informations sociales,* 2011/3, n° 165-166, p. 136-144.

Mauger G., « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2001/1, n° 136-137, pp. 5-14.

Monchatre S., « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale », *Revue Française de sociologie*, 2014/1, Vol.55, pp. 41-72.

Peck J., *Workfare States*, New York, Guilford Press, 2001.

Petit P., Duguet E., L'Horty Y., De Parquet L. et Sari F., « Discrimination à l'embauche : les effets du genre et de l'origine se cumulent-ils systématiquement ? », *Economie et Statistique*, 2013, n°464-465-466, pp. 141-153.

Pigeyre Frédérique, Sabatier Mareva, « Recruter les professeurs d'université : le cas du concours d'agrégation du supérieur en sciences de gestion », Revue française d'administration publique, 2012/2 (n° 142), pp. 399-418.

Pinto V., Deux jeunesses face à la « loi travail », *Le Monde diplomatique, avril* 2016, pp. 4 et 5.
https://www.monde-diplomatique.fr/2016/04/PINTO/55207

Rieucau G. et Salognon M., « Le recrutement dans la grande distribution ; des pratiques ajustées ? », *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, pp. 45-69.

Sigalo Santos L., « Le recrutement des figurants de l'audiovisuel. L'ANPE Spectacle, un intermédiaire public sur le marché des images », *Revue Française de Socio-Economie*, 2014/2, n°14, pp. 15-39.

Simonet M., *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit?*, Paris, La Dispute, 2010.

Supiot, Alain (2000). Les nouveaux visages de la subordination, *Droit Social*, février, n° 2, pp. 131-145.