

# Introduction

## Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement

Yannick FONDEUR <sup>1</sup>

---

Comment les systèmes d'emploi structurent-ils les pratiques de recrutement ? Quelles dynamiques différenciées en fonction des secteurs ou des entreprises peut-on identifier ? Pour répondre à cette interrogation, ce dossier de *La Revue de l'IREES* mobilise les résultats d'une recherche coordonnée par le Centres d'études de l'emploi et financée par la Dares et le Défenseur des droits dans le cadre de l'appel à projets « Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail » (Fondeur, Larquier, 2012). Cette recherche collective s'est inscrite dans la lignée de la première enquête statistique française sur les pratiques de recrutement, Ofer (pour « Offre d'emploi et recrutement »), dont on a cherché à affiner et prolonger les résultats grâce à une approche qualitative et monographique (encadré).

La prise en compte de la diversité sectorielle des façons de recruter a constitué un élément important de notre démarche. Notre questionnement s'est déployé transversalement dans quatre secteurs : banque, hôtellerie-restauration, grande distribution, services de conseil en informatique. Ces quatre secteurs de service ont tous été dans les dernières années très fortement recruteurs. Trois de ces secteurs sont structurellement caractérisés à la fois par un fort dynamisme en matière d'emploi et par une rotation très importante de la main-d'œuvre : l'hôtellerie-restauration, les services de conseil en informatique et la grande distribution. La conjonction de ces deux facteurs y crée de manière permanente d'importants besoins de

1. Centre d'études de l'emploi.

recrutement, qui peuvent néanmoins varier fortement selon la conjoncture et/ou selon la saison dans l'hôtellerie-restauration et la grande distribution. Dans la banque, les besoins de recrutement sont également structurellement importants, mais pour des raisons différentes. Les recrutements massifs effectués dans les années 1970, combinés avec la forte stabilité de l'emploi qui caractérise le secteur, ont conduit au vieillissement en emploi de toute une génération de salariés atteignant aujourd'hui l'âge de la retraite. Cette configuration est à l'origine de forts besoins de renouvellement de la main-d'œuvre. Les recrutements de ce secteur sont également moins sensibles à la conjoncture que ceux des trois autres, même si la crise actuelle l'a conduit pour la première fois à pratiquer des ajustements (plus tardifs et de moindre ampleur que dans les autres secteurs).

Dans chaque secteur, une dizaine de cas d'entreprises ont été analysés. L'hypothèse sous-jacente était que les pratiques de recrutement devaient 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. Il s'agissait donc non seulement d'identifier des déterminants sectoriels, mais également, *via* le croisement de ces dimensions, des dynamiques différenciées au sein des secteurs, voire des entreprises. L'enquête montre ainsi comment les systèmes d'emploi structurent les pratiques de recrutement.

#### Encadré

### **Une enquête de terrain dans le sillage d'une enquête statistique**

Le projet d'une enquête statistique sur les pratiques de recrutement des entreprises est né en 1999 sous l'égide du CEE, partant des enquêtes de ce type déjà menées en Europe et notamment celle réalisée par le service public de l'emploi britannique en 1992 (Garner, 2007). Le projet a ensuite été relancé en 2003 par la Dares, son pilotage étant assuré par un comité inter-institutionnel <sup>1</sup>, et l'enquête Ofer a finalement été menée en 2005.

Son questionnaire, très approfondi, se concentrait sur une seule procédure de recrutement dans l'établissement interrogé, la dernière menée au cours des douze derniers mois. 4052 interrogations en face à face ont été effectuées sur un échantillon stratifié d'établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté, ou tenté de recruter, dans les douze derniers mois.

Ofer a largement fait progresser notre connaissance des pratiques de recrutement. Elle a notamment permis de mettre en évidence la diversité des

moyens dont se dotent les établissements français pour recruter, une diversité qui dépend de la taille et des ressources de l'entreprise ainsi que de la nature du poste à pourvoir (Larquier, 2009 ; Larquier, Marchal, 2012).

Pour autant, comme toute enquête statistique, Ofer est confrontée aux limites des catégories et des représentations sur lesquelles est fondé son questionnaire. Ce dernier repose par exemple largement sur l'idée selon laquelle le recrutement est une activité découpée en plusieurs phases, correspondant à celles classiquement distinguées dans les manuels de GRH (définition et expression du besoin, activation d'un ou plusieurs canaux, arrivée des candidatures, présélection, entretiens et/ou test, décision), et qu'à ses phases de sélection est associé un processus en forme d'entonnoir (le nombre de candidats décroissant à chacune d'entre elles). Or l'exploitation de l'enquête a révélé que l'analyse chronologique du recrutement posait problème et que « l'entonnoir de la sélectivité » était souvent incohérent (candidats parfois plus nombreux en aval qu'en amont). Le recrutement est donc, dans bien des cas, un processus moins linéaire et logique qu'on ne l'imagine *a priori*.

De même, si Ofer permet d'identifier les principaux acteurs internes et externes du recrutement, l'enquête ne dit que très peu de choses sur la nature de leur intervention, et reste muette sur leurs interactions. Le questionnaire s'adresse « à la personne responsable des recrutements ou au chef d'établissement ». Le répondant est amené à préciser s'il a été fait appel à un intermédiaire (et si oui lequel) et quels acteurs sont intervenus à trois étapes : la présélection, les entretiens et la décision finale. Mais l'on ne sait rien sur le rôle effectivement joué par les intermédiaires et sur la configuration précise de la fonction du recrutement au sein de l'établissement et sur son articulation avec les éventuels niveaux supérieurs (entreprise, groupe).

À la suite de l'enquête Ofer, la Dares, en association avec la Halde (intégrée depuis au Défenseur des droits), a lancé en 2009 un appel à projets visant à enrichir ce tableau statistique par une approche « qualitative » fondée sur des entretiens semi-directifs et le recueil de documents gardant « la trace des recrutements ». L'appel à projets fixait un cadre contraignant : construire la démarche empirique autour de la même unité d'observation que l'enquête statistique, le « dernier recrutement ».

Le projet du CEE a respecté ce cadre, qui présentait l'avantage d'ancrer les entretiens dans le détail de l'activité de recrutement et d'éviter ainsi une reconstruction *a posteriori* des pratiques, plus ou moins normative, par le recruteur interrogé. Pour autant, nous avons enrichi cette approche de plusieurs manières pour disposer d'une vision plus large du recrutement. En premier lieu, plutôt que de se contenter d'interroger « la personne responsable des recrutements » comme dans l'enquête Ofer, et comme l'appel à projets appelait à le faire, nous avons pris soin d'identifier et d'interroger les différents acteurs intervenant dans le recrutement. En second lieu, au-delà du « dernier recrutement », nous avons cherché à saisir les cohérences et les enjeux liés à l'organisation des recrutements dans les entreprises interrogées.

1. Neuf organismes y étaient représentés : l'ANPE, l'Apec, le CEE, le Céreq, la Dares, la DGEFP, La Poste, le ministère de l'Industrie et l'Unédic.

## I. Des systèmes d'emploi de natures diverses...

Les « systèmes d'emploi », tel que nous les entendons ici, sont 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.

On peut se référer ici aux travaux sur la « structure » des marchés du travail, et notamment ceux de Kerr (1954) et Phelps (1957). Selon Kerr, on ne peut pas considérer le marché du travail comme une entité homogène. Il est plus correct de parler des marchés du travail en raison des nombreuses barrières à la mobilité qui limitent la concurrence entre travailleurs : « La structure entre dans le marché quand un traitement différent est accordé à ceux qui sont “dedans” [*“ins”*] et à ceux qui sont “dehors” [*“outs”*] » (*op. cit.*:101, note 16). Selon Phelps, la structure du marché du travail est un ensemble de « pratiques établies » qui organisent la relation d'emploi. Ces « pratiques établies » sont produites par la loi, le contrat, l'usage et les politiques de gestion de la main-d'œuvre des firmes.

Ces travaux pionniers sont à l'origine des théories de la segmentation du marché du travail qui, suivant Doeringer et Piore (1971), Marsden (1989) et Eyraud *et alii* (1990), distinguent classiquement trois types de marchés du travail dont les appellations varient d'un auteur à l'autre et que nous nommerons ici « marchés internes », « marchés professionnels » et « marchés externes ». Les marchés internes sont caractérisés par un espace de mobilité correspondant à tout ou partie d'une entreprise, espace de mobilité auquel l'on accède par des « ports d'entrée » situés en bas de la hiérarchie des emplois et à partir desquels l'on progresse ensuite par promotion interne. Les marchés professionnels correspondent au contraire à des espaces de mobilité marqués par une forte logique de métier qui transcende les frontières de l'entreprise et favorise les trajectoires transversales. Enfin, les marchés externes sont des espaces peu structurés et peu qualifiés au sein desquels les relations d'emploi sont généralement de courte durée.

Cette typologie ternaire des marchés du travail est une référence utile, souvent mobilisée dans les articles de ce dossier. Mais, comme nous le verrons, elle ne permet pas de rendre pleinement compte de la variété des systèmes d'emploi observés et des enrichissements aux modèles de base sont souvent nécessaires pour analyser les mécanismes à l'œuvre.

C'est probablement pour l'analyse du secteur bancaire que la typologie originelle est la plus directement pertinente. Guillemette de Larquier et Carole Tuchsirer s'appuient ainsi sur l'opposition entre marchés internes et professionnels pour rendre compte des logiques qui caractérisent les deux grands systèmes d'emploi propres à ce secteur. Dans la banque de détail

domine une logique de marché interne, avec des ports d'entrée se situant à deux niveaux : les postes de chargé d'accueil, ouverts aux Bac+2/3 sans forcément de spécialisation bancaire ; les premiers postes cadres, accessibles aux détenteurs d'un *master* spécialisé banque/finance. À partir de ces ports d'entrée, les possibilités de promotions sont étendues, et la politique des banques est de favoriser le plus possible la mobilité interne. De fait, les anciennetés moyennes en entreprise y sont élevées. Dans la banque de financement et d'investissement (BFI), c'est une logique de marché professionnel qui domine, les mobilités transversales, entre banques, étant plus fréquentes et les entrées se situant à tous les niveaux d'emploi. Cependant, alors que les théories de la segmentation attribuent la formation d'un marché interne à la prégnance de qualifications spécifiques aux entreprises et la formation d'un marché professionnel au caractère transférables des qualifications, Guillemette de Larquier et Carole Tuchszirer insistent plutôt sur le fait que c'est la possibilité de faire la preuve de sa compétence professionnelle en montrant un chiffre ou un portefeuille qui facilite les mobilités sur le marché du travail de la BFI.

Dans l'hôtellerie-restauration et la grande distribution, davantage que la typologie ternaire des marchés du travail, c'est la version dualiste des théories segmentationnistes qui est utile pour l'analyse. Initialement développée par Piore (1969), elle 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 possibilités de carrière, et un 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 particulières susceptibles d'être discriminées (jeunes, femmes, immigrés). Par la suite, Doeringer et Piore (1971) ont également introduit la notion de « marché interne secondaire » : « Ces marchés possèdent des structures internes formelles, mais ils tendent à avoir beaucoup de ports d'entrée, des lignes de mobilité courtes, et le travail est généralement mal payé, peu attractif, ou les deux à la fois » (*op. cit.*:167). Bref, des segments 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.

Comme le précisent Géraldine Rieucan et Marie Salognon, « l'une des constantes de la grande distribution est d'avoir un effectif composé pour une partie de salariés anciens, stables et à temps plein, et pour une autre de salariés dont le temps de travail hebdomadaire est plus court et le *turnover* élevé » (dans ce numéro). Le second est composé pour une part importante d'étudiants, qui conçoivent leur emploi comme un *job* temporaire et rencontrent ainsi les exigences de flexibilité des employeurs. Le premier segment est lui-même marqué par un certain dualisme entre des marchés

internes secondaires, où les emplois sont stables mais sans perspectives d'évolution (ils sont en majorité occupés par des femmes d'âge mûr), et des « vrais » marchés internes où les possibilités de promotion sont réelles. La plupart des cadres rencontrés lors de l'enquête avaient obtenu leur poste par le biais de promotion interne : « Les carrières décrites pouvaient avoir démarré en bas de l'échelle et parvenir à un poste à responsabilité », précisent les auteures. Mais ces parcours ne concernent qu'une petite fraction de la main-d'œuvre et l'essentiel des emplois se situent sur des segments « secondaires » ou « internes secondaires ». Le marché externe est pour les entreprises de la grande distribution à la fois un instrument de flexibilité et le moyen de constituer des viviers pour recruter du personnel stable, personnel dont une petite partie pourra connaître une trajectoire ascendante interne.

L'hôtellerie-restauration est également un secteur qui « se caractérise par l'intense mobilité de sa main-d'œuvre, dont les taux de rotation sont toujours deux à trois fois supérieurs à ceux de l'ensemble de l'économie », indiquent Michèle Forté et Sylvie Monchatre. Là encore, une partie importante des employés de service sont des jeunes, souvent employés à temps partiel, qui considèrent leur emploi comme un *job* temporaire, rencontrant ici aussi les exigences de flexibilité des employeurs. « Ces emplois “de transition” font de l'hôtellerie-restauration le premier secteur des primo-entrants sur le marché du travail », soulignent les auteures (dans ce numéro). Une autre partie des employés de service relèvent d'un marché interne secondaire à l'échelle du secteur : il s'agit notamment des serveurs professionnels, peu ou pas diplômés, qui s'engagent durablement dans le métier, mais sans perspectives d'évolution. Les métiers de la cuisine répondent à une logique très différente, de marché professionnel. Si le *turnover* y est particulièrement élevé (le double de celui de l'ensemble des métiers de l'hôtellerie-restauration), les deux-tiers des personnes y détient un diplôme spécialisé et la transférabilité des qualifications vient à l'appui des mobilités. Celles-ci « se caractérisent par des mouvements au sein du même secteur et dans le même métier », ce qui correspond bien à la dynamique d'un marché professionnel. Alors que les femmes sont majoritaires à 60 % parmi les employés de service, les métiers de la cuisine sont occupés à 70 % par des hommes. Enfin, les entreprises de l'hôtellerie-restauration stabilisent leur personnel d'encadrement dans les grandes chaînes selon une logique proche de celle des marchés internes.

Les services de conseil en informatique relèvent quant à eux d'un marché professionnel très particulier. Il s'agit certes d'un marché très qualifié (la norme est à Bac+5) à forte mobilité transversale (*turnover* de 15 et 25 %, ce qui est très élevé à ce niveau de qualification). Mais, alors que sur un marché professionnel classique, c'est la standardisation de la qualification

des individus et des emplois qui permet la mobilité, la relation est ici en quelque sorte inversée : l'employabilité se construit autour de la mobilité (interne ou externe) et de la confrontation, de mission en mission, à des situations de travail hétérogènes. Les normes d'emploi en vigueur dans les sociétés de conseil et services en informatique et technologies sont caractéristiques d'une main-d'œuvre très qualifiée : l'essentiel des effectifs est employé en CDI et sous statut cadre. Comme l'hôtellerie-restauration, et dans une moindre mesure la grande distribution, les services de conseil en informatique sont un secteur transitionnel qui accueille massivement des jeunes qui sont ensuite amenés à le quitter. Mais à la différence des deux premiers secteurs, la logique n'est pas celle d'un *job* temporaire, mais de la construction d'une expérience professionnelle valorisable. « Les SSII sont les premiers employeurs de jeunes ingénieurs en informatique et constituent donc, de ce point de vue, un véritable sas d'entrée dans le système d'emploi informatique » ; « en y multipliant les missions, les individus y acquièrent des compétences transférables qu'ils pourront ensuite valoriser hors des services informatiques, [dans des "entreprises utilisatrices"] ce qu'ils font généralement après quelques années » (Fondeur, dans ce numéro).

## II. ... qui structurent les pratiques de recrutement

Les caractéristiques de ces différents systèmes d'emploi déterminent les enjeux liés au recrutement, et, ce faisant, structurent fortement les pratiques des entreprises. L'exploitation de l'enquête Ofer a montré que l'effort consacré au recrutement est fonction du niveau de qualification et du type de contrat, CDD ou CDI (Larquier, 2009). Une entreprise consacre plus de temps et d'argent à recruter lorsqu'elle le fait pour un emploi très qualifié en CDI que pour un emploi non qualifié en CDD. Les articles de ce numéro précisent et enrichissent ce résultat. Ils montrent le caractère essentiel des temporalités de la mobilisation de la main-d'œuvre. Il s'agit là à la fois de prendre en compte, très classiquement, le degré de stabilisation au sein de l'entreprise (qui dépend d'abord des pratiques des employeurs, mais également des comportements de la main-d'œuvre) et, de manière plus originale, les délais de recrutement. La question est : *en combien de temps et pour combien de temps* la main-d'œuvre est-elle mobilisée ? Les deux dimensions sont liées : en général, on prend davantage de temps pour recruter quand on souhaite recruter pour longtemps. La relation passe en partie par le niveau de qualification : plus la qualification augmente, plus les délais de recrutement sont importants, parce que l'enjeu est fort ; et plus la qualification augmente, plus l'horizon temporel d'emploi est long, le travail devenant un facteur « quasi fixe ». Mais, plus que la stabilisation interne et sans doute autant que la qualification, c'est la dynamique de la carrière interne



souhaitée qui détermine le temps consacré au processus de recrutement : on se donne le temps de recruter quand on recherche un *potentiel interne*.

Cette question du potentiel interne du recruté détermine largement la manière dont est organisée la fonction recrutement dans l'entreprise, ce que nous avons appelé la « gouvernance du recrutement » (Fondeur, Tuchszirer, 2012). Le recrutement est généralement une fonction partagée dans l'entreprise. De fait, nos monographies indiquent que les décisions de recrutement peuvent impliquer toute une gamme d'acteurs appartenant soit aux « fonctions support » soit aux « opérationnels ». Dans la première catégorie, on trouve bien sûr les RH, mais aussi des secrétaires ou des comptables qui font parfois office de RH. Dans la seconde catégorie, on trouve naturellement les *managers*, mais aussi parfois les collectifs de travail qui peuvent jouer un rôle important dans les décisions de recrutement. Parmi les enjeux donnant dans la plupart des cas lieu à une intervention forte des RH, la volonté de développer un marché interne est un élément central que l'on retrouve dans les quatre secteurs d'activité. Le recrutement s'inscrit alors dans le cadre de politiques d'entreprise dont les RH garantissent en quelque sorte l'application. Ils veillent en particulier à son articulation avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cette intervention des RH se combine généralement avec un rôle accru des entités centrales de l'entreprises, particulièrement lorsqu'il s'agit de recruter des *managers*. On observe cela tant dans les chaînes de l'hôtellerie-restauration que dans les groupes de la grande distribution où, pour les cadres, les directions des ressources humaines interviennent systématiquement avec, notamment, la volonté d'attirer des jeunes *managers* en leur aménageant des trajectoires ascendantes dans le groupe. Mais c'est incontestablement dans la banque de détail que cette logique apparaît la plus achevée. Dans ce secteur, ce n'est pas uniquement sur l'encadrement que l'on constate cette tendance à la centralisation des procès mais sur l'ensemble des salariés embauchés. Les services RH dédiés à la banque de détail sont en première ligne dans l'organisation des recrutements et ils bénéficient de relais actifs auprès des échelons déconcentrés pour faire valoir la parole du groupe et le respect des règles édictées à ce niveau.

Les décisions sont au contraire très décentralisées et les RH peu impliquées lorsque les systèmes d'emploi s'inscrivent dans une logique de marché externe, ou de marché interne secondaire. Les enjeux étant alors faibles pour l'entreprise du fait de la nature des emplois et de l'absence de perspectives programmées de carrière interne, les recrutements sont généralement entièrement délégués aux *managers* de terrain, qui sélectionnent alors les candidatures en fonction de leurs besoins immédiats. Cette configuration permet également de recruter très vite du fait de l'absence de chaînes de validation, or la réactivité est souvent une variable essentielle dans ces



emplois où le *turnover* est très important et les besoins de recrutement varient beaucoup en fonction des pics d'activité. Les systèmes d'emploi propres aux employés de la grande distribution et aux employés de service de l'hôtellerie-restauration répondent à ces caractéristiques.

Enfin, dans les systèmes d'emploi se rapprochant d'une logique de marché professionnel, les RH, quand ils sont présents, s'effacent devant les spécialistes métiers, le jugement par les pairs prenant une grande importance. C'est le cas dans l'hôtellerie-restauration dans les métiers qualifiés de la cuisine. Dans la banque de finance et d'investissement, et particulièrement dans les banques d'affaires, le recrutement des cadres et des banquiers de haut niveau est souvent l'affaire de professionnels et d'experts du métier. Malgré la taille des entreprises du secteur et le niveau de qualification très élevé des emplois, dont l'enquête Ofer montre qu'en moyenne ils jouent positivement sur la probabilité que les RH interviennent dans le recrutement, ces dernières ne jouent dans ces recrutements qu'un rôle secondaire qui se cantonne essentiellement à une fonction de soutien. Les propos d'un *senior banker* d'une grande banque d'affaires, cités par Guillemette de Larquier et Carole Tuchsizirer dans ce numéro, sont significatifs : « Les RH dans une grande banque d'affaires, [...] ça ne s'occupe pas vraiment du recrutement. Moi je recrutais en général un peu partout, y compris pour le *back office*. Moi j'ai jamais vu dans le domaine de la banque d'affaires des recrutements qui ont été faits par les RH en dehors des assistantes. » Dans les sociétés de services et d'ingénierie informatique (SSII) auprès desquelles nous avons enquêté, également de très grande taille et employant une main-d'œuvre très qualifiée, les RH occupent une place similaire. Mais, dans ce dernier cas, à la différence d'un marché professionnel classique, la sélection des professionnels (ingénieurs) n'est généralement pas assurée par des pairs, dotés de compétences métier, mais par des *managers* de formation plutôt commerciale, qui retraduisent dans leurs critères de sélection les besoins de leurs marchés.

Les caractéristiques des systèmes d'emploi déterminent également largement l'existence de « difficultés de recrutement ». C'est notamment le cas dans l'hôtellerie-restauration et les services informatiques, où les discours sur les « pénuries de main-d'œuvre » sont récurrents. Dans les deux cas, il s'agit en grande partie, comme nous l'avons noté, de segments transitionnels recourant à une main-d'œuvre jeune qui n'a pas vocation à s'y insérer durablement, et à laquelle on n'offre que très peu de perspectives de carrières. Les entreprises de ces deux secteurs trouvent dans cette main-d'œuvre de quoi satisfaire leurs exigences de flexibilité et de coût salarial modéré. Mais elles sont naturellement confrontées à un *turnover* élevé et à des besoins de recrutement structurellement très importants. Surtout, en période de conjoncture favorable, de très fortes tensions naissent de

la conjonction de l'augmentation de la demande qui leur est adressée et des départs des individus qui trouvent plus facilement d'autres opportunités dans le reste de l'économie. Les difficultés de recrutement sont ainsi « endogènes au système d'emploi » (Fondeur, dans ce numéro). « À chaque reprise, les employeurs expriment en termes de pénurie ce qui ne sont que des tensions sur le marché du travail », affirment Afriat et Seibel (2002), cités par Michèle Forté et Sylvie Monchatre dans leur article.

Enfin, les systèmes d'emploi jouent également sur les canaux de recrutement. Quand domine une logique forte de marché externe, la nécessité de maintenir les coûts au plus bas et les délais de recrutement réduits rendent peu pertinent le recours aux canaux formels comme les offres d'emploi ou les différents intermédiaires. Dans l'hôtellerie-restauration, Michèle Forté et Sylvie Monchatre évoquent des recrutements souvent pratiqués dans l'urgence, dans un horizon de court terme peu propice au recours au marché du placement. La recherche des candidats passe alors « essentiellement par les candidatures spontanées et les réseaux », configuration que l'on retrouve également pour les employés de la grande distribution. Les réseaux sont également très mobilisés dans le cas de marchés professionnels, à la fois parce qu'ils s'y constituent plus facilement (du fait des réseaux d'anciens et de la forte mobilité au sein de l'espace professionnel) et parce que, comme nous l'avons souligné, une grande importance est accordée au jugement des pairs. Alors que les marchés externes mobilisent les réseaux dans une logique de proximité géographique en raison des faibles délais de recrutement et de la prégnance de critères de disponibilité (cas des employés de la grande distribution et des employés de service dans l'hôtellerie-restauration), les marchés professionnels s'appuient sur la dimension corporative du réseau, dans une logique déterritorialisée. On retrouve cette logique dans différents secteurs et à différents niveaux de qualification : métiers de la cuisine, banquiers de la BFI, ingénieurs des SSII. Quant aux marchés internes, ils favorisent le recours à des canaux plus formels et, en particulier les offres d'emploi, généralement diffusées d'abord en interne.

### **III. Quand les entreprises transforment leurs pratiques de manière volontariste**

Si les systèmes d'emploi structurent fortement les pratiques des recrutements, celles-ci peuvent également être transformées de manière volontariste. C'est le cas par exemple de plusieurs entreprises enquêtées qui recourent, dans différents secteurs, à la méthode de recrutement par simulation (MRS). Développée et mise en œuvre par Pôle emploi, elle consiste à construire une série d'exercices en situation récréant les conditions d'emploi et destinés à évaluer directement les « habiletés » nécessaires

pour occuper un poste, sans passer par l'étape préalable du tri de CV. Tous les candidats ayant réussi les exercices ont un entretien de motivation avec l'entreprise qui recrute. La MRS est souvent utilisée par les entreprises pour élargir la recherche de candidats au-delà de leurs cibles traditionnelles, mais reste limitée à des opérations de recrutements collectifs de grande ampleur associée à des difficultés de recrutement particulières et/ou à une politique de diversification des recrutements portée par la direction de l'entreprise.

Un autre cas particulièrement intéressant est celui d'un groupe de la grande distribution qui, à rebours des pratiques de recrutement propres au système d'emploi qui caractérise le secteur, a mis en place une centralisation des embauches pour tous les postes d'employés. « Les magasins font désormais remonter leurs besoins vers une "cellule unique", située à Paris, qui rédige les offres et les met en ligne. Des chargés de recrutement y trient les candidatures reçues en réponse aux annonces et celles déposées spontanément en magasins, qui sont scannées et envoyées à la cellule de recrutement », indiquent Géraldine Rieucan et Marie Salognon. Les chargés de recrutement de cette cellule contactent les candidats retenus à l'issue de ce premier tri sur CV et leur font passer un entretien par téléphone. « Les candidats qui passent ce filtre sont ensuite dirigés vers le magasin, pour un entretien avec le directeur qui n'a plus désormais qu'à l'accepter ou le refuser », précisent les auteures.

Pourtant, dans le secteur de la grande distribution, la logique de proximité est très forte : compte tenu des horaires de travail atypiques et des impératifs de ponctualité, habiter dans un périmètre restreint autour du magasin est souvent un critère déterminant pour que les candidatures soient acceptées. Les offres d'emploi sont d'ailleurs très souvent affichées en magasin et le dépôt de candidature en mains propres est particulièrement apprécié. La mise en œuvre dans l'entreprise en question d'un outil centralisé de recrutement à distance relève d'une stratégie particulièrement volontariste. Mis en place au moment où le groupe a signé la charte de la diversité, ce dispositif est présenté comme relevant de la nécessité de mieux contrôler les processus de recrutement. Dans un secteur où la norme est que les opérationnels soient au commandement du recrutement et qu'ils fondent puissamment leur jugement sur leur « *feeling* » (Lochard, Ughetto, 2006), il est un moyen de se préserver des risques de discrimination en imposant le passage par une évaluation centralisée et normée pilotée par des spécialistes RH. Plus globalement, il est présenté comme le moyen de recruter sur des critères plus formalisés et plus professionnels, articulés à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences définie au niveau du groupe.

Enfin, un dernier exemple de transformation volontariste des pratiques est celui des entreprises du secteur des services de conseil en informatique

dont le modèle d'organisation, qualifié de « global standardisé », diffère fortement de la norme « entrepreneuriale décentralisée » du secteur. Dans cette configuration, les décisions de recrutement sont fortement encadrés par les procédures : « L'ensemble du processus de recrutement est standardisé, souvent au niveau global, avec moult détails ». Cette standardisation est fondée sur des outils globaux de gestion de recrutement et des centres de services partagés (CSP) communs à plusieurs pays et par lesquels toute nouvelle candidature doit passer. « Ces CSP assurent souvent une pré-sélection sur critères formels, et parfois font passer des tests à distance aux candidats. » L'évaluation des candidats en face à face est normalisée et la gouvernance du recrutement est organisée « de telle manière que le long et le moyen terme soient pris en compte dans les jugements des *managers*, au-delà de leurs besoins à court terme ».

Les entreprises qui mettent en œuvre ces pratiques « divergentes » eu égard au système d'emploi dominant apparaissent dotées de caractéristiques particulières qui leur donnent la possibilité de s'affranchir plus facilement de ce qui fait norme : elles occupent fréquemment des positions dominantes sur leurs marchés et bénéficient d'une forte notoriété qui s'accompagne souvent d'une forte « image employeur ». Adopter des pratiques différentes peut d'ailleurs les conduire à renforcer cette dernière caractéristique, dans une forme de cercle vertueux.

Au total, les contributions de ce dossier dressent un tableau précis et riche des pratiques de recrutement au sein de quatre secteurs de service en mettant à la fois en évidence des dynamiques liées aux caractéristiques des systèmes d'emploi et des cas plus isolés mais tout à fait significatifs qui montrent qu'ils n'existent pas en la matière de déterminisme absolu et que les acteurs disposent de marges de manœuvre non négligeables.

## Références bibliographiques

- Afriat C., Seibel C. (2002), « Chômage et difficultés de recrutement en France », *Futuribles*, n° 272, février, p. 29-48.
- de Larquier G. (2009), « Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? », *Connaissance de l'emploi*, n° 70, CEE.
- de Larquier G., Marchal E. (2012), « La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises », in Eymard-Duvernay F. (dir.), *Épreuves d'évaluation et chômage*, Toulouse, Octarès, p. 47-77.
- de Larquier G., Tuchsirer C. (2013), « Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? », *La Revue de l'IRES*, n° 76, p. 71-98.
- Doeringer P.B., Piore M.J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis, seconde édition avec nouvelle introduction*, 1985, M.E. Sharpe, New York.
- Eyraud F., Marsden D., Silvestre J.-J. (1990), « Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne et en France », *Revue internationale du travail*, vol. 129, n° 4, p. 551-569.
- Fondeur Y. (2013), « Services de conseil en informatique : recruter pour placer », *La Revue de l'IRES*, n° 76, p. 99-125.
- Fondeur Y., de Larquier G. (dir.) (2012), *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n° 72, CEE, mars.
- Fondeur Y., Tuchsirer C. (2012), « La gouvernance du recrutement », in Fondeur Y., de Larquier G. (dir.), *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n° 72, CEE, mars, p. 167-174.
- Forté M., Monchatre S. (2013), « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? », *La Revue de l'IRES*, n° 76, p. 127-150.
- Garner H. (2007), « Présentation de l'enquête : histoire, objectifs, originalités », contribution à la journée Ofer du 9 novembre 2007, Dares, Paris.
- Kerr C. (1954), « The Balkanization of Labor Markets », in Bakke E.W. (ed.), *Labor Market Mobility and Economic Opportunity*, MIT Press, Cambridge, p. 92-110.
- Lochard Y., Ughetto P. (2006), « Comment les directeurs de magasin recrutent : critères et modalités de l'embauche », *Document de travail*, n° 06.03, IRES, juin.
- Marsden D. (1989), *Marchés du travail, limites sociales des nouvelles théories*, Paris, Economica.
- Phelps O.W. (1957), « A Structural Model of the US Labor Market », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 10, p. 402-423.
- Piore M.J. (1969), « On-the-Job Training in a Dual Labor Market », in Weber A.R. (ed.), *Public-Private Manpower Policies*, Industrial Relation Research Association, Madison, p. 101-131.
- Rieucou G., Salognon M. (2013), « Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ? », *La Revue de l'IRES*, n° 76, p. 45-69.