

# Recruter, être recruté

## L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce

par Gilles Lazuech

*En dernier ressort les candidats à des postes de cadre sont départagés sur leur personnalité. La proximité sociale entre le recruteur et le candidat peut alors être déterminante. Les jeunes diplômés de grandes écoles issus de milieux favorisés sont plus à même d'exprimer leur personnalité devant les recruteurs. Ils sauront mieux lors des entretiens d'embauche valoriser les stratégies mises en œuvre pendant la formation, comme la participation à la vie associative de l'école ou l'obtention d'un stage à responsabilité.*

L'insertion professionnelle des jeunes de 18 à 29 ans fait l'objet d'une attention soutenue depuis une quinzaine d'années. De nombreuses études de la division Emploi de l'INSEE et du Céreq<sup>1</sup> ont montré les difficultés de recrutement de cette population qui se traduisent par des taux de chômage supérieurs à la moyenne des actifs, un accès incertain à un emploi stable (Méron et Minni, 1995 ; Ponthieux, 1997) et, pour certains, par un déclassement de leur diplôme à leur entrée dans la vie active (Minni et Vergnies, 1994 ; Forgeot et Gautiè, 1997). Malgré leur intérêt, ces approches statistiques ne permettent pas de savoir, en dehors de données très globales, comment les entreprises recrutent réellement (Moncel et Rose, 1996)<sup>2</sup>. En particulier pour quelles raisons elles sélectionnent tel candidat plutôt que tel autre ? Qu'est-ce qui, à diplôme égal, a fait la différence entre celui qui est embauché et celui qui ne l'est pas ? Par ailleurs, mis à part leur diplôme, quelles ressources mobilisent les jeunes qui sortent du système scolaire pour deve-

nir recrutables, c'est-à-dire pour correspondre aux attentes des employeurs, et échapper au chômage ou au déclassement ? Comment peut-on expliquer que des jeunes gens, sortis la même année et de la même école, connaissent d'inégales difficultés d'insertion ?

<sup>2</sup> Les travaux réalisés par la Direction de l'animation, de la recherche, des études et de la statistique (Dares) de l'INSEE portent principalement sur des données quantitatives : créations et suppressions d'emplois, taux de rotation de la main-d'œuvre, nature des emplois créés, types de contrats, etc. On peut se reporter au dossier n° 11 de la collection « les dossiers thématiques » (1998) qui est consacré aux recrutements des entreprises. De leur côté N. Moncel et J. Rose (1996) proposent une approche sectorielle des profils de gestion de la main-d'œuvre et leur impact sur les modalités d'insertion professionnelle des jeunes.

**Gilles Lazuech**, agrégé de sciences sociales et docteur en sociologie, enseigne depuis 1992 au département de sociologie de l'université de Nantes. Il est membre du centre nantais de sociologie (CENS). Ses travaux ont porté sur la formation des élites économiques en France et en Europe, et il a également développé des recherches en sociologie autour des processus sociaux d'internationalisation. Il travaille actuellement sur les formes de construction des compétences professionnelles.

<sup>1</sup> En particulier l'enquête réalisée en 1992 par l'INSEE auprès de 10 000 jeunes de 18 à 25 ans dont les principaux résultats sont présentés par M. Méron et C. Minni (1995). Voir également les travaux de l'Observatoire national des entrées dans la vie active (Céreq) et la présentation qui en est faite par Michèle Mansuy, août 1995, *Courrier des Statistiques*, n° 74.

## Quelques propriétés des DRH de la Loire-Atlantique

Les 147 personnes qui ont répondu à l'enquête ne constituent pas un groupe parfaitement homogène. D'une part, parce que toutes les entreprises n'ont pas un département « ressources humaines ». Dans ce cas, le responsable du recrutement a également d'autres fonctions dans l'entreprise (il peut être chef d'établissement, directeur général adjoint ou encore président du directoire). Il est alors souvent assisté d'un (plus souvent d'une) responsable adjoint(e) aux ressources humaines. Dans l'enquête, la plupart des femmes sont dans ce cas de figure. Elles sont souvent jeunes (moins de 40 ans) et ont presque toujours, à la différence de leur « patron », un cursus universitaire en accord avec leurs fonctions dans l'entreprise (DESS ingénierie des ressources humaines, MST gestion des ressources humaines, DESS de psychologie, etc.). D'autre part, parce que tous les DRH n'ont pas la même trajectoire sociale, scolaire et professionnelle. On peut distinguer ceux qui sont diplômés de l'enseignement supérieur (souvent à un niveau DESS ou grandes écoles) de ceux qui sont « autodidactes ». Les premiers ont moins de 50 ans au moment de l'enquête et la fonction actuellement occupée dans l'entreprise s'inscrit dans une progression « normale » de carrière. Les DRH « autodidactes » sont plus âgés, ils se caractérisent également par le fait que ce sont des hommes de « terrain ». Ces différences ne doivent pas masquer, toutefois, une certaine cohérence du groupe du moins dans sa façon de « prendre » le métier. L'homogénéité relative des DRH de Loire-Atlantique est assurée par la forte représentation des diplômés de grandes écoles que renforce pour ceux-ci une origine sociale souvent « bourgeoise », par les modes de gestion des ressources humaines, enfin, par les relations multiples qui unissent les différents membres de ce groupe professionnel.

L'intention de l'article est d'apporter quelques éléments de réponse à ces interrogations. On fait l'hypothèse que pour certains jeunes encore scolarisés, ou au service national, une connaissance même implicite des règles de fonctionnement du marché du travail et des modes de recrutement utilisés par les entreprises est un atout non négligeable dans la mise en œuvre de stratégies de *curriculum vitae* et de formes multiples de valorisation de soi auprès d'éventuels employeurs. Deux enquêtes, effectuées entre 1996 et 1998, vont appuyer la démonstration. La première enquête, auprès des entreprises de plus de 50 salariés

de la Loire-Atlantique<sup>3</sup>, permet d'approcher les pratiques des employeurs. La seconde, réalisée auprès de récents diplômés d'écoles d'ingénieurs ou de commerce<sup>4</sup>, éclaire sur la façon dont ces jeunes préparent leur recrutement même s'ils ne rencontrent pas, comparativement à d'autres sortants du système éducatif, de difficultés particulières d'insertion professionnelle (Epiphane et Martinelli, 1993 ; Duprez, 1996).

## RECRUTER

La plupart des travaux récents qui ont porté sur les recrutements ont mis en évidence les difficultés rencontrées par les chercheurs pour rendre compte des principes réels d'évaluation et d'appréciation appliqués par les employeurs (Marchal, 1999)<sup>5</sup>. Conscient des obstacles empiriques et théoriques qui jalonnent la sociologie du jugement, nous montrerons que le poids des expériences pratiques et celui de la personnalité sont souvent déterminants dans le choix de candidats à un poste à responsabilités dans l'entreprise.

## Le poids du stage et de la vie associative à l'école

Tout candidat à l'embauche doit adresser une lettre de motivation et un *curriculum vitae* (CV). Chaque entreprise reçoit, pour une annonce parue dans la presse, plusieurs dizaines de CV et de lettres de motivation sur la base desquels le responsable du recrute-

<sup>3</sup> Enquête par questionnaires réalisée en 1998 auprès de chefs du personnel, de directeurs des ressources humaines et de responsables de recrutement des 262 entreprises de plus de 50 salariés de Loire-Atlantique. 147 questionnaires ont été exploités, 15 entretiens approfondis ont été effectués dans le cadre de cette enquête.

<sup>4</sup> Enquête par questionnaires réalisée en 1996, dite enquête « Insertion », auprès de 632 anciens élèves de trois écoles d'ingénieurs (École des arts et métiers, École centrale de Nantes, une école d'ingénieurs électroniciens : l'ISITEM) et trois écoles de commerce (École de commerce d'Angers : l'ESSCA, École de commerce de Nantes : l'ESCNA et l'École supérieure de commerce de Paris : l'ESCP). 25 entretiens approfondis ont été effectués dans le cadre de cette enquête.

<sup>5</sup> E. Marchal (1999) montre à quel point les pratiques des recruteurs professionnels résistent à toutes formes excessives de formalisation.

ment, parfois aidé par son adjoint, fait un premier choix pour retenir les candidats potentiels<sup>6</sup>. Les informations contenues dans ces documents fournissent des renseignements qui sont à la fois précis et comparables d'une personne à l'autre (comme l'âge, le diplôme, le nom et la réputation de l'école, les expériences professionnelles, les stages effectués en entreprise, etc.) mais également plus personnalisés, comme l'est parfois la lettre de motivation.

Au cours de la première phase du recrutement, qui sert à distinguer ceux qui seront retenus pour un premier entretien de ceux qui ne le seront pas, les performances scolaires des candidats ne semblent pas retentir à elles seules l'attention. Les anciens majors de promotion n'ont pas un avantage décisif sur leurs camarades. De façon générale, un bon rang de classement scolaire n'est un plus dans le CV que s'il s'accompagne d'autres éléments jugés importants par l'employeur (les stages, l'investissement associatif). De son côté, la renommée de l'école, si elle compte dans l'appréciation de la valeur d'un candidat, parce qu'elle atteste le sérieux de la formation reçue, est rarement à elle seule déterminante, surtout pour des postes de cadre ou d'ingénieur débutants. Si, contrairement aux analyses faites par Georges Benguigui (1981), nous n'avons pas perçu de discours anti-diplôme émanant des employeurs, en aucun cas l'école fréquentée par un élève n'est suffisante pour attester *a priori* de sa compétence.

Par contre, d'autres composantes du CV semblent avoir un poids important au cours de cette première phase du recrutement. Les stages en entreprise, effectués pendant la scolarité, ont beaucoup de valeur pour les recruteurs. Outre la durée du stage, les DRH sont intéressés par les « missions » exécutées par le stagiaire, par l'entreprise et son secteur d'activité. Les écoles de commerce et d'ingénieurs spécialistes vont d'ailleurs dans ce sens. La durée moyenne des stages

<sup>6</sup> Les entreprises consultées, selon le poste à pourvoir et le degré de précision qui était donné au profil du poste, recevaient entre 3 et 110 candidatures par offre d'emploi. Pour un emploi d'attaché commercial, par exemple, pour lequel les compétences rédigées dans l'annonce portaient de façon vague sur « le sens commercial », l'« aisance relationnelle » et la « maîtrise de l'anglais », et dont l'offre avait été diffusée largement (presse régionale, ANPE et APEC), l'entreprise a reçu plus de 100 candidatures. Lorsque l'emploi est plus « ciblé » avec, dans le texte de l'annonce, une définition précise des compétences professionnelles, le nombre de candidatures diminue significativement. Par exemple, pour un ingénieur méthodes, « ayant de solides compétences en fonderie et susceptible de faire évoluer les méthodes et les procédés de fabrication », une entreprise, leader européen en fonderie de fonte, n'a eu que trois CV à examiner.

en entreprise a partout augmenté, passant de 4 mois au début des années quatre-vingt-dix à près de 6 mois en 1998 (Lazuech, 1999)<sup>7</sup>. Dans le CV et la lettre de motivation, la mise en valeur des stages effectués par les candidats, qu'ils présentent comme des formes de pré-professionnalisation, retient l'attention des employeurs. En particulier lorsqu'ils sont cohérents avec l'emploi proposé, gage, pour les DRH, de « *capacité d'adaptation à la fonction* », de « *compétences techniques* », de « *motivation pour le poste* » (Béduwé et Cahuzac, 1997)<sup>8</sup>. La participation des élèves à la vie associative de leur école intéresse aussi les employeurs. 57 % la considèrent comme importante dans leurs critères de sélection, parce qu'elle augure ouverture et dynamisme du candidat ainsi que sa capacité à organiser des manifestations (tableau 1, p. 8). Parmi les DRH qui prennent en compte la participation à la vie associative comme critères de présélection, les deux tiers ont une préférence pour un ancien président d'association, dont ils pensent qu'il est *a priori* « *motivé* », qu'il a une « *forte personnalité* », une « *aisance relationnelle* », qu'il est « *dynamique* ».

Cette attention portée à la pratique n'est pas fortuite. Un stage en entreprise réussi, un projet associatif mené à son terme, l'engagement dans une activité particulière (sportive, culturelle, voire syndicale) sont autant de « signes » qui conduisent les employeurs à penser que le candidat réunit les qualités techniques, comportementales et sociales qui font de lui une personne recrutabile. À ce stade du processus de recrutement, pour des candidats par ailleurs comparables, la préférence est toujours donnée à celui qui présente le stage le plus adapté au profil du poste demandé ou, à défaut, à celui qui a cumulé le plus d'expériences de « terrain » pour peu qu'elles soient cohérentes. Beaucoup d'entreprises, lorsqu'elles le peuvent, embauchent (en CDD ou en CDI) des anciens élèves qu'elles ont eus en stage et dont elles ont pu apprécier les qualités. Dans ce cas précis, le stage de fin d'études fait office de prérecrutement.

Pour chaque emploi, la présélection des candidats s'opère donc en trois temps. Sont d'emblée écartés ceux qui n'ont pas le profil ; puis sont mis à l'écart

<sup>7</sup> Une partie des observations qui accompagnent les deux principales enquêtes citées en introduction proviennent d'une recherche menée, depuis 1993, sur les écoles françaises de commerce et d'ingénieurs dont les principaux résultats ont été publiés (voir Lazuech, 1999).

<sup>8</sup> Le rôle des stages en entreprise dans le processus d'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur a été présenté par C. Béduwé et E. Cahuzac (1997).

ceux qui, tout en ayant les compétences techniques du poste, n'en ont pas *a priori* le profil « comportemental » (estimé, à ce stade du recrutement, par leurs expériences pratiques) ; enfin sont convoqués aux entretiens d'embauche ceux dont les employeurs jugent qu'ils peuvent être recrutables. Le DRH d'une grande entreprise d'aéronautique (ingénieur diplômé de Sup'aéro Toulouse), confiait, à propos de ses critères de présélection : « *Les places sont chères ; c'est pourquoi, même pour un ingénieur débutant, les compétences techniques ne suffisent plus, il doit coller à la culture de l'entreprise, c'est une question de crédibilité pour notre image.* » Ce témoignage n'est pas isolé. Depuis le début des années quatre-vingt-dix, il existe un véritable « marché » des stages dans lequel les entreprises les plus demandées appliquent des critères de sélection proches de ceux utilisés lors d'un recrutement ordinaire : « *Le curriculum vitae et la lettre de motivation ne suffisent plus, le stagiaire doit convaincre, nous procédons exactement comme nous le ferions pour l'embauche d'un cadre* » (responsable des stages chez un constructeur automobile).

### ■ Un idéal type du recruté

Quelles sont les qualités « idéales » que les recruteurs souhaiteraient trouver chez un jeune diplômé d'école de commerce ou d'ingénieurs ? Quelles ont été, à l'occasion du dernier recrutement, les qualités attendues lors de la sélection des candidats (soit de façon explicite dans le texte de l'annonce, soit de façon implicite, à partir des critères d'appréciation du « bon » candidat) ? On constatera que les qualités professionnelle-

ment recherchées sont voisines des qualités idéalement attendues (tableau 2, p. 9). Les qualités attendues par les employeurs ne sont pas uniquement de type additive. Elles font système et se hiérarchisent, ou se modulent, en fonction de l'emploi à pourvoir, même si, pour celles attachées à la personnalité, leur évaluation est délicate à la différence d'autres compétences professionnelles davantage liées à des savoirs et des savoir-faire. Pour un poste d'attaché commercial proposé par une entreprise de transports, le « sens commercial » a été jugé déterminant dans la sélection des candidats ; puis, de façon équivalente et seconde étaient jugées la « capacité à s'exprimer », l'« aisance relationnelle » et la « maîtrise de l'anglais » ; enfin, la « culture générale » (nombreux repas d'affaires) et l'« apparence physique » étaient pris en compte. Les qualités attendues peuvent également varier, pour un même poste, d'un recruteur à l'autre, ne serait-ce que parce que chacun d'entre eux ne se fait pas exactement la même idée de l'« aisance », de la « motivation » ou de l'« adaptabilité ».

Les DRH rencontrés ont été amenés à nous dire ce qu'était selon eux un « bon » cadre. À travers cette question, on cherchait à mieux approcher ce que pouvait être un candidat recruté par opposition à celui qui ne l'était pas. Malgré les diversités

---

« Un cadre se définit  
d'abord par des  
qualités  
comportementales »

---

d'appréciation liées à la culture de l'entreprise et à l'histoire propre à chacun des employeurs, un cadre se définit d'abord par des qualités comportementales : « *leadership* », « adaptabilité », « sens du devoir », etc. Qualités qui, pour la plupart, ne ressortent pas d'un apprentissage scolaire, mais relèvent plus souvent du mode de transmission familial.

### ■ Les « généralistes » décident en dernier ressort

L'importance accordée à la personnalité des candidats s'explique par l'influence relative que sont susceptibles d'exercer les différents agents qui participent au recrutement d'un cadre ou d'un ingénieur, en particulier lors des entretiens. Dans presque toutes les entreprises, pour ce type d'emploi, une double division du

Tableau 1  
Ce que les DRH jugent important dans un CV (en %)

Activités associatives dans l'école	57
Autres expériences pratiques (bénévolat, volontaire au service national en entreprise, etc.)	60
Rang de classement scolaire du candidat	2
Renommée de l'école	40
Spécialité (filière d'études choisie par le candidat)	60
Stages en entreprise effectués par le candidat	75

Source : lazuech, 1999.

Lecture : lors de la présélection des candidats, 57 % des employeurs interrogés considéraient la participation à la vie associative de l'école comme un critère important.

Tableau 2  
Les principales qualités attendues chez les postulants à l'emploi

Qualités idéales*	Qualités attendues du candidat lors du dernier recrutement	
	Pour un poste de commercial	Pour un poste d'ingénieur
Adaptabilité	Adaptabilité	Adaptabilité
Autonomie	Aisance relationnelle	Bon sens
Bon sens	Capacité organisationnelle	Compétences scientifiques
Compétent	Disponibilité	Esprit d'équipe
Esprit d'équipe	Maîtrise des langues	Esprit inventif
Opérationnel	Mobilité	Maîtrise des langues
Polyvalence	Motivation	Motivation
Professionnalisme	Sens du terrain	Sens du concret
Responsable		

\* Seules les qualités « idéales » ayant recueillies au moins 30 % des répondants figurent dans la première colonne du tableau.

Source : Lazuech, enquête DRH, 1998.

travail s'observe. On distingue, d'une part, les « généralistes » des « spécialistes »<sup>9</sup>, et, d'autre part, les responsables exécutifs des directeurs généraux ou de département<sup>10</sup>. On désigne comme « généralistes » ceux qui participent au recrutement d'une personne avec qui ils ne travailleront pas directement. On trouve le directeur des ressources humaines, le directeur général, le responsable du cabinet de recrutement, le directeur de l'établissement, etc. Dans la plupart des entreprises, ces agents ne sont présents que lors de la dernière phase des entretiens, alors qu'il ne reste plus que deux ou trois candidats. Quelle que soit la nature du poste à pour-

voir, ils ne jugent presque jamais les compétences techniques ou théoriques des postulants, puisqu'elles ont été normalement évaluées lors de la phase de présélection et durant les entretiens précédents. Le dernier entretien, selon l'avis de certains jeunes diplômés, est parfois plus ressenti comme une « discussion » que comme une véritable procédure d'évaluation, au moins *a priori*. À cette occasion, les « généralistes » essaient de cerner la personnalité du postulant à l'embauche, son profil, sa motivation et ses aptitudes générales à être dans l'entreprise.

À l'opposé, les « spécialistes » sont souvent situés à des postes de responsabilité intermédiaire. Ils interviennent avant les « généralistes » dans le processus de recrutement. Ils sont chef de service, responsable d'atelier, responsable projet ou chef des ventes... Ce sont les futurs collègues ou les responsables hiérarchiques directs de la personne à recruter. Ils ont une idée assez précise du type de collègue dont ils ont besoin et avec qui ils désirent travailler. Leurs entretiens sont précis, parfois assez techniques. Lorsque la personnalité est évaluée, ce n'est jamais de façon générale ou « mondaine », comme ont tendance à le faire les « généralistes », mais en relation avec une

<sup>9</sup> Cette typologie n'est pas à prendre au pied de la lettre, elle a uniquement pour objet de permettre une meilleure compréhension des processus de recrutement et ne doit pas masquer l'existence d'agents qui ont des positions intermédiaires entre les deux catégories désignées.

<sup>10</sup> Dans la plupart des entreprises, les postulants à l'embauche qui ont été retenus après la présélection sur dossier passent entre deux et trois entretiens. Le premier entretien, qui est parfois collectif, met en relation les candidats avec des responsables hiérarchiques de second niveau dans l'entreprise (par exemple, ce n'est pas le DRH mais le responsable du recrutement, ce n'est pas le directeur du service ou du département mais son chef de service).

situation professionnelle concrète. Par exemple, un responsable d'une chaîne de production de puces informatiques (entreprise aéronautique) commence le recrutement d'un jeune ingénieur par la visite des ateliers. À cette occasion, il est très attentif au comportement du candidat, à l'intérêt qui est porté à la production, aux questions qui sont posées. Plus tard, dans son bureau, l'entretien portera sur les connaissances du jeune diplômé en informatique et en micro-informatique ainsi que sur les stages effectués en entreprise. Comme le recrutement du personnel d'encadrement est collégial (tableau 3), la décision finale fait l'objet d'une réunion où chacun des participants est invité à donner un avis sur le candidat à retenir. À ce stade ultime de la décision, on peut observer de subtiles relations d'influences entre les différents recruteurs. Même s'il n'existe pas de règles établies une fois pour toutes, à la division du travail de recrutement correspond également une hiérarchie interne dans la prise de décision. Lors des différentes phases intermédiaires d'embauche, la décision de ne pas retenir tel ou tel candidat est souvent prise par les « spécialistes » (en accord bien évidemment avec le DRH). Ceci s'observe fréquemment lorsqu'un profil de compétences techniques précis a été défini pour le poste à pourvoir, ce qui est souvent le cas pour les ingénieurs d'études, les ingénieurs de production ou les ingénieurs « méthodes ». Arrivée à la phase finale du recrutement, l'influence des « spécialistes » s'efface au profit de celle des « généralistes ». À ce niveau, l'avis du DRH est souvent déterminant lorsqu'il s'agit de choisir entre les candidats restants. Cette influence est plus grande encore, voire difficilement contestable par les autres participants à l'embauche, lorsque le responsable du personnel occupe d'autres fonctions de responsabilités (directeur général, directeur général adjoint, chef d'établissement, etc.). Quoi qu'il en soit, les autres recruteurs reconnaissent au DRH, grâce à sa fonction dans l'entreprise, la capacité à déceler chez les candidats un « potentiel », des « aptitudes », allant au-delà d'une simple expertise sur telle ou telle compétence précise qui, évaluée isolément (maîtrise de tel ou tel outil, aptitude au travail en équipe ou connaissance des langues par exemple), ne certifie pas une « compétence globale ». Cette capacité à évaluer les hommes dans leur totalité, que conforte une longue expérience profes-

Tableau 3  
Les principaux participants aux entretiens d'embauche\*

Agents ayant participé au premier entretien	Agents ayant participé au dernier entretien
Chargé du recrutement	Directeur commercial
Chef d'agence	Directeur de la direction études
Chef de division	Directeur des ressources humaines
Chef de service	Directeur général adjoint
Chef du personnel	Directeur usine
Directeur des ressources humaines	Président d'administration
Responsable du recrutement	Président de l'entreprise
Responsable projet	Président directeur général
Responsable qualité	Président du directoire
	Responsable qualité centrale

\* Les informations ont été collectées auprès de quinze entreprises de la région nantaise. Sont indiqués les agents que l'on trouve le plus fréquemment.  
Source : Lazuech, enquête DRH, 1998.

sionnelle, donne au DRH un poids déterminant dans la décision d'embauche.

### La personnalité, critère ultime d'appréciation

Ce qui sert le plus souvent à juger la valeur d'un candidat en dernier ressort, ou à départager des candidats à profils comparables, relève presque toujours de l'évaluation de leur « personnalité ». La « personnalité » ne renvoie pas, dans l'esprit des recruteurs, à une définition toujours très précise de qualités attendues ou à des critères mesurables et hiérarchisables *a priori* d'autant que, dans la pratique du métier, certains candidats se « révèlent » lors de l'entretien alors que d'autres au contraire déçoivent<sup>11</sup>. Ainsi, faute d'élé-

<sup>11</sup> Comme le souligne E. Marchal (1999), lors des entretiens d'embauche certains candidats jouent un rôle actif dans la construction du jugement des recruteurs en leur révélant des qualités ou des compétences qui n'étaient pas, au départ, contenues dans la définition du profil du poste.

ments plus objectifs, les catégories d'appréciation mobilisées par les employeurs qui, parfois, sont très personnelles, deviennent déterminantes lors des entretiens de face à face. Ces derniers reconnaissent se fier à leurs « impressions », au « ressenti » qu'ils ont de la personne qui est devant eux : « *On n'a pas de grille bien définie, on recrute sur le feeling, sur les expériences qu'ils ont pu avoir* » (DRH d'un grand établissement bancaire) ; « *C'est délicat de juger en une heure, une heure trente ce que quelqu'un va pouvoir donner en tant que cadre, en tant qu'encadrement d'équipe, en termes de compétences techniques, etc. Donc, c'est forcément au feeling, ça passe ou ça ne passe pas* » (DRH d'une filiale américaine). Si les impressions personnelles procurées lors des entretiens sont souvent complétées par des tests ou des analyses spécifiques, parfois commandées à des cabinets spécialisés, les DRH ont pris le soin de préciser que « *les tests ne font pas la décision* », « *ce sont des indicateurs supplémentaires* », « *on fait des tests pour être sûr de ne pas se tromper* », « *c'est un plus c'est tout* ».

Le recrutement d'un jeune cadre ou ingénieur renvoie finalement moins à des règles objectives et/ou à des critères mesurables qu'à des formes d'affinités sociales entre le recruté et les employeurs, même s'il est difficile d'en donner une mesure exacte et définitive. Ici des qualités sociales, comme l'aptitude à parler avec aisance, à exprimer clairement son point de vue, à sourire au bon moment et à être convaincant, deviennent déterminantes<sup>12</sup>. Autant de signes, souvent anecdotiques, jamais clairement objectivés, mais qui sont perçus par les employeurs lors des séances d'entretiens. Puisque les recrutements se font pour partie au *feeling*, au « ressenti » du candidat, il est difficile de préciser de façon plus objective quelles sont les catégories d'appréciation mises en œuvre. Car les termes employés tels « motivation », « sens de l'équipe », « adéquation avec les valeurs de l'entreprise », « adaptabilité », « sens des responsabilités », « autonomie », etc., même s'ils reviennent sans cesse, sont loin d'être univoques. Cependant, recruter au *feeling* ne veut pas dire que les jugements sont arbitraires ou fantaisistes. Ce terme souligne simplement que les recrutements n'obéissent pas à une loi générale, quasi universelle, et surtout rationnelle qu'il suffirait de connaître pour obtenir à coup sûr un emploi. Ce qui

<sup>12</sup> Voir les travaux d'Erickson sur l'analyse de ces effets d'affinités lors des entretiens tels qu'ils sont présentés par A. Coulon (1987).

apparaît en première analyse comme faisant partie de la subjectivité des DRH (en opposition avec des éléments apparemment plus objectifs d'appréciation) doit plutôt être pensé comme l'expression d'un rapport social. Dans le cas particulier du recrutement d'un cadre, cela revient parfois à choisir un autre soi-même. C'est du moins ce que permettent de penser les résultats de nos enquêtes. Les élèves des écoles de commerce ou d'ingénieurs dont le père est chef d'entreprise, membre d'une profession libérale, cadre ou ingénieur d'entreprise ont trouvé, entre 1991 et 1994, des emplois plus rapidement que leurs camarades originaires de la classe populaire (père employé ou ouvrier) et, surtout, un emploi plus intéressant du point de vue du statut, de la rémunération et des responsabilités exercées dans l'entreprise.

Tout se passe comme si les élèves d'origine sociale supérieure bénéficiaient sur le marché du travail des cadres d'une sorte de « prime » à l'embauche, ou, pour parler comme les économistes, d'une discrimination positive (Coulon, 1987)<sup>13</sup>. À diplôme égal, ces élèves ont un avantage sur les autres concurrents, en particulier ceux provenant de la classe populaire et des fractions inférieures de la classe moyenne. La situation du marché du travail des cadres et ingénieurs qui, au début des années quatre-vingt-dix, traversait une « crise », rend peut-être plus évidente ces formes « souterraines », souvent inconscientes, de discrimination à l'embauche. On observe ces phénomènes avec plus de difficultés dans les périodes plus favorables.

Ces écarts ont une histoire, les élèves construisent très tôt leurs différences. Toutefois, il est nécessaire de ne pas penser que certains des élèves adaptent leur comportement aux « besoins » des employeurs. Besoins qui seraient eux-mêmes clairement identifiés et signifiés. Dans la réalité, les élèves ne s'adaptent pas au marché du travail, selon une démarche de type mécaniste ou rationaliste ; mais, plutôt, ils ont – ou n'ont pas – les capacités sociales, culturelles, économiques à percevoir les « tendances » du marché et, en fonction de leurs dispositions, de leurs goûts et de leurs aptitudes, à s'en saisir pour se construire un avenir.

<sup>13</sup> Cette remarque, dont nous essaierons de comprendre les fondements sociologiques dans la seconde partie de l'article, conduit à relativiser l'importance stricte du « capital humain » – dans sa définition habituelle – pour mettre l'accent sur les capacités, socialement différenciées selon les individus et leur groupe social d'origine, à mobiliser leur « capital » auprès des employeurs par des stratégies diverses de valorisation de soi.

## ■ ÊTRE RECRUTABLE

« Les élèves qui sont issus des fractions socialement les plus élevées occupent les positions les plus distinctives dans leur école ou font les choix les plus rentables. »

Être recruté, c'est avoir des compétences qui ont de la valeur sur le marché du travail à un moment donné et pour un type précis d'entreprises<sup>14</sup>, c'est avoir également des compétences recherchées par les employeurs. Mais être recruté, c'est également posséder les dispositions qui permettent de valoriser ces compétences auprès des futurs employeurs (Goffman, 1973). Dans cette seconde partie, on va montrer comment certains élèves mettent en œuvre des « stratégies » diverses qui ont pour effet de les rendre plus aisément recrutables que leurs camarades.

ment certains élèves mettent en œuvre des « stratégies » diverses qui ont pour effet de les rendre plus aisément recrutables que leurs camarades.

## ■ Des pratiques logiquement organisées

L'analyse des *curriculum vitae* des jeunes diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieurs révèle les capacités socialement différenciées qu'ils ont à anticiper leur avenir et à y adapter leur présent. Les élèves ne sont pas sur un pied d'égalité de ce point de vue. Alors que 73 % de ceux dont l'un des parents est chef d'entreprise, membre d'une profession libérale ou cadre supérieur, ont une idée précise de ce qu'ils désirent exercer comme profession<sup>15</sup>, ceux qui ont des parents dans les professions intermédiaires ne sont que 63 % dans ce cas et 55 % pour ceux dont les parents sont ouvriers ou employés. N'avoir qu'une idée vague sur ce que l'on souhaite faire après ses études est un handicap lorsqu'il s'agit de choisir une option de spécialisation, une entreprise pour faire un stage, ou une forme de service national. Décisions que les élèves doivent prendre dans le présent mais

<sup>14</sup> Il faut préciser que la « valeur » relative des compétences est variable dans le temps (en fonction des fluctuations quantitatives et qualitatives du marché du travail), et dans l'espace (selon les bassins d'emplois et les secteurs d'activités et les entreprises) (voir Moncel, 1997).

<sup>15</sup> La question a été posée à des élèves lorsqu'ils étaient en seconde année d'école de commerce ou d'ingénieurs.

qui participent au processus global de l'insertion professionnelle, même si cette dernière ne sera effective que dans un horizon à moyen terme. Le tableau 4 montre que des élèves, pourtant dans des situations scolaires semblables, ont un rapport à l'avenir différent. Ces différences s'expriment concrètement par les choix qu'ils font dans le présent, choix *a priori* ouverts à tous mais dont la valeur n'est pas identique pour leurs futurs employeurs.

Le fait d'être dans la même école ne conduit pas à une uniformisation des dispositions individuelles. Les élèves restent distincts et la rentabilité future de leurs investissements scolaires et extra-scolaires est inégale. Alors que certains d'entre eux, souvent issus de milieux sociaux modestes, réalisent les placements les moins rentables – du point de vue de leurs chances de s'insérer sur le marché du travail, d'y occuper un poste intéressant ou correspondant à leur formation, d'avoir une évolution de carrière rapide – d'autres ont des comportements inverses. De façon générale, les élèves qui sont issus des fractions socialement les plus élevées occupent les positions les plus distinctives dans leur école ou font les choix les plus rentables. Ils dirigent une association, organisent un événement (comme le gala de l'École polytechnique, la course de l'EDHEC, ou le « Boom » d'HEC). Ils occupent alors des fonctions d'« apprentis managers » qu'ils ne manqueront pas de faire valoir dans leur *curriculum vitae* et dont ils parleront lors des entretiens d'embauche comme forme d'expérience concrète de management. Ils sont également plus nombreux que les autres élèves à se constituer une sorte de profil idéal pour un employeur : stage de fin d'études à l'étranger de préférence dans une grande entreprise, au moment où l'adaptabilité et la capacité au management interculturel deviennent des qualités cardinales pour le personnel d'encadrement, double qualification d'ingénieur et de commercial qui peut permettre de quitter rapidement les postes techniques pour aller vers des fonctions plus prestigieuses d'administration et de gestion, double diplôme français/étranger. Enfin ils ont, pour 54 % d'entre eux, profité de leur passage dans les associations d'élèves pour établir des contacts avec des entreprises qu'ils pensent être « utiles » pour l'avenir. Les autres élèves ont des stratégies de *curriculum vitae* qui semblent moins rentables pour leur avenir professionnel compte tenu des nouvelles compétences demandées aux cadres. Ils sont moins nombreux à avoir fait un stage dans une grande entreprise ou à l'étranger, ils n'ont été que rarement président d'une association ou



d'un club et ils ont choisi, plus souvent que les autres, leur option de dernière année en fonction d'autres critères que ceux qui sont liés aux « débouchés » sur le marché du travail. À l'inverse, ces élèves ont souvent de meilleurs résultats scolaires, ils consacrent plus de temps et d'énergie à leurs études et ils sont très attachés à la réussite scolaire, qui explique généralement leur parcours jusque dans ces écoles<sup>16</sup>.

## ■ Un rapport différencié à l'avenir

Les deux extraits d'entretiens suivants illustrent deux formes extrêmes d'attitudes face à l'avenir. Ils montrent l'inégale capacité des élèves à faire des choix raisonnés en fonction de leur aptitude à envisager les pratiques des employeurs.

Jérôme est en troisième année à l'École centrale de Nantes (école d'ingénieurs généralistes), son père est ingénieur diplômé de l'École des mines de Nancy et sa mère est directrice d'une agence bancaire. En deuxième année, Jérôme s'occupait de la junior entreprise de l'École : « *La vie économique m'intéresse beaucoup, pour moi être à la junior, c'était un moyen de com-*

*mencer à vivre un peu ça. Ensuite, ça permet de s'ouvrir sur quantité de choses, ça permet de savoir communiquer avec des gens de l'industrie, ce que tout le monde ne sait pas faire à l'école malheureusement. Ça m'a vraiment permis d'évoluer, de voir des choses nouvelles qui changeaient vraiment du cadre de vie*

<sup>16</sup> Les différences de comportements observées dans les écoles de commerce et d'ingénieurs entre les élèves selon leur origine sociale se retrouvent également en fonction des sexes. En moyenne, les filles sont moins souvent présidentes d'associations que les garçons et, lorsqu'elles le sont, ce sont souvent des associations à petit budget. Pour elles, comme pour les élèves d'origine sociale modeste, les résultats scolaires comptent beaucoup, tout du moins autant que d'autres types d'investissements dans l'école. Dans leur choix d'avenir professionnel, elles mettent en avant presque toujours leur désir de fonder une famille, et considèrent presque toutes que ce désir est aussi important qu'une réussite professionnelle exceptionnelle. De façon générale, elles adhèrent moins que les garçons au modèle comportemental du manager, surtout lorsqu'il s'agit de faire le don de son temps à l'entreprise. Moins « stratégiques » dans l'école que les garçons, elles connaissent également plus de difficultés – même si cela reste très relatif – qu'eux au moment de leur insertion professionnelle : elles sont moins nombreuses que les garçons à trouver un emploi avant la sortie de l'école, elles occupent des postes moins intéressants que ces derniers du point de vue des responsabilités exercées et de la rémunération perçues (voir Lazuech, *op. cit.*).

Tableau 4  
La constitution des différences en fonction de l'origine sociale des élèves (%)

	Cadres, professions libérales, chefs d'entreprise	Professions intermédiaires	Employés/ Ouvriers
Être président d'une association ou d'un club dans l'école	25	10	3
Avoir effectué son stage dans une grande entreprise	91	78	63
Avoir fait un stage dans une entreprise à l'étranger	43	25	20
Avoir fait une spécialisation en management*	31	16	14
Avoir choisi les options de dernière année en fonction d'un projet professionnel	60	43	37

\* Pour les élèves ingénieurs uniquement.

Lecture : 25 % des élèves dont le père est cadre, membre d'une profession libérale ou chef d'entreprise sont président d'une association ou d'un club dans l'école.

Sources : Lazuech, 1999 ; Enquête « insertion », n = 632 élèves.

que l'on avait en prépa. » Comment considères-tu les stages en entreprise ? « Les stages en entreprise, c'est génial. Le stage est indispensable, c'est plus qu'un complément, c'est vraiment autre chose [...] Moi je voulais avoir assez de responsabilités, m'impliquer, je ne voulais pas que quelqu'un me dise comment il fallait que je fasse. Je voulais avoir un projet où je gère un peu tout seul, avoir une vraie expérience en tant qu'ingénieur en étant capable de me débrouiller seul. Je voulais m'impliquer directement, faire quelque chose de concret. » Comment envisages-tu ton avenir ? « J'ai des ambitions. J'estime qu'en étant ingénieur, en étant intéressé par la vie économique et la vie industrielle on peut arriver à avoir des postes intéressants, des postes à responsabilités. J'ai envie d'arriver à ça. Pour commencer je préférerais avoir un poste de production, c'est-à-dire ne pas faire de bureau d'études parce que ça m'intéresse beaucoup moins ; mais directement essayer de gérer un ensemble qui fonctionne et avec lequel tu apprends des choses. » As-tu une idée pour ton service national ? « Je veux faire mon service en entreprise, faire un service classique c'est une perte de temps. Ce qui est sûr, c'est que 16 mois en entreprise à l'étranger, c'est déjà une expérience et ça évite peut-être de trop galérer par la suite pour trouver un emploi. »

Il n'y a pas chez Jérôme, à l'encontre de ceux qui adoptent une approche finaliste de l'action humaine, un projet initial guidant de façon rationnelle et mécanique l'ensemble de ses actions. Pour autant les choix qui sont faits par Jérôme sont à mettre en relation avec l'idée qu'il a de sa future profession. C'est parce que Jérôme se voit plutôt dans la production, plus tard dans le management, et moins dans la recherche qu'il multiplie des choix dans le présent – ne pas faire un stage dans un bureau d'études, ne pas faire un DEA, etc. – qui finissent par l'ancrer de plus en plus fortement dans cet avenir probable. Ce qui donne de la cohérence aux choix de Jérôme, c'est l'idée assez précise qu'il a de son avenir, c'est en ce sens que ses choix sont ordonnés et, *a posteriori*, rationnels.

À l'inverse, l'absence d'une représentation claire de l'avenir, liée à une certaine méconnaissance des règles du marché du recrutement des cadres, expliquent les hésitations d'Etienne, également élève de troisième année de l'École centrale de Nantes, dont le père est ouvrier qualifié et la mère agent de service. Etienne a participé à la vie associative, mais sans occuper une fonction de responsabilité : « J'ai fait du sport en première année et deuxième année, j'ai fait

du basket [...] J'ai jamais voulu prendre de responsabilités dans l'association, par manque de motivation, c'est sûr. » Etienne s'est inscrit en DEA, mais les raisons qu'il évoque révèlent l'incertitude dans laquelle il se trouve par rapport à l'avenir : « Je me suis inscrit en DEA en début de troisième année parce qu'il y avait juste à payer 400 balles pour l'inscription en fac. Je me suis inscrit comme ça, sans savoir si j'irais jusqu'au bout [...] Je me dis que ça fait quand même un petit bagage de plus après, on ne sait jamais. » Ses hésitations concernent aussi le choix du stage de fin d'études : « Mon stage à la SNCF, c'est une proposition de l'école. Disons que j'avais pas d'idée précise et puis la SNCF, c'est quand même une grande entreprise, en plus je devais travailler sur les trains à grande vitesse alors, comme l'hydrodynamique ça m'intéresse, j'ai dit OK. » À quelques mois de la fin de ses études d'ingénieurs, Etienne reste indécis quant à son avenir : « Je finis mon stage, je fais l'armée et puis après je ne sais pas trop. Je n'ai aucun a priori, pas d'envies particulières. Je ne sais pas, je pense que je prospecterai assez large, faut pas trop faire le difficile non plus quoi, vu la conjoncture, on peut-être amené à accepter un peu n'importe quoi. Mais vraiment non je ne me suis pas fixé d'entreprise, ni de poste à occuper. »

Toutes les indécisions d'Etienne révèlent ses difficultés à déterminer, par rapport à un avenir désiré, les choix à faire dans le présent. Lorsqu'il parle de faire son service national comme scientifique du contingent, il met dans ce projet les mêmes raisons et le même enthousiasme que dans celui du DEA : « J'ai demandé à faire scientifique du contingent, enfin on verra bien, si l'armée me trouve un poste, je ne suis pas le gars qui planifie à plus de trois mois à l'avance. » Etienne n'a pas d'idées précises pour un métier futur : « Pour mon emploi ultérieur ? Pour l'instant j'ai pas trop d'idées. A priori je pense que je choisirai en fonction de la ville, d'abord la ville. » S'il n'y a pas pour Etienne, à l'inverse de Jérôme, une « stratégie » de *curriculum vitae*, c'est parce que la capacité à maîtriser l'avenir n'est pas une compétence uniformément répandue<sup>17</sup>. Les univers sociaux d'où proviennent ces deux élèves sont des indicateurs pertinents pour expliquer leurs différences de comportement dans le présent et leur attitude face à l'avenir et, en définitive, leur aptitude à devenir recrutables.

<sup>17</sup> Sur la perception et l'usage différentiel du temps, voir N. Elias (1996).

## Les DRH parlent des cadres

« Ce que mon entreprise cherche aujourd'hui d'un cadre, c'est de la souplesse, du management, c'est-à-dire la capacité à manager les hommes, à faire en sorte que, par rapport à un objectif fixé, tout le monde l'accepte, adhère à l'objectif et mette en place tous les moyens pour y arriver. Je crois que la qualité principale d'un cadre, c'est d'être un manager. C'est quelqu'un qui est capable d'être leader, quelqu'un qui sait faire de la perspective » (responsable du recrutement, 45 ans, licence en droit, entreprise de transformation des métaux, 400 salariés).

« Notre entreprise demande sur des lignes de production des ingénieurs "pilotes". Le pilote, c'est avant tout quelqu'un qui connaît bien son métier d'un point de vue technique, c'est un très bon technicien, mais il faut également qu'il ait des qualités humaines et de gestionnaire. Un pilote qui est chef d'équipe sur une ligne de production se retrouve avec le même éventail de responsabilités que le directeur de l'usine, c'est-à-dire qu'il va avoir l'animation de son personnel, le suivi de ses investissements, de ses nouveaux produits, de la production, de la qualité et des délais. Pour nous, c'est un véritable manager » (DRH, 37 ans, diplômé école d'ingénieurs, entreprise de construction mécanique, 600 salariés).

« Pour moi un cadre, c'est une personne motivée et responsable. C'est une personne dont l'adaptabilité est rapide et efficace. Il faut qu'il ait une réelle polyvalence. Le fait de savoir prendre en main une situation est très important. Il faut que le cadre soit un outil efficace et adaptable pour l'entreprise. Il doit posséder un réel sens du devoir. C'est aussi une personne très occupée, qui doit faire des sacrifices en contradiction parfois avec ses désirs personnels. Selon moi, le cadre doit en quelque sorte faire don de sa personne à une cause bien précise : le bon fonctionnement de l'entreprise où il travaille » (DRH, 50 ans, autodidacte, entreprise bancaire).

## Se mobiliser pour son emploi

Les élèves dont les stratégies de *curriculum vitae* sont les plus cohérentes du point de vue des attentes des recruteurs (voir tableau 4, p. 13) connaissent l'insertion professionnelle la plus aisée. 35 % d'entre eux ont trouvé leur premier emploi avant même la fin de leurs études (moyenne des personnes interrogées : 29 %<sup>18</sup>), ils sont 42 % à accéder directement à un poste d'encadrement dans les entreprises (pour une moyenne de 35 %) et 21 % perçoivent un premier salaire mensuel égal ou supérieur à 15 000 francs bruts (moyenne : 16 %). Cette insertion à la fois plus rapide et plus avantageuse s'explique en partie par l'utilisation de ressources informationnelles spécifiques. Les élèves qui proviennent des milieux les plus aisés utilisent plus intensivement que les autres des sources d'information qui les mettent directement en relation avec les recruteurs (tableau 5)<sup>19</sup>. Ils se font

connaître et apprécier des entreprises parfois avant même que celles-ci aient des besoins précis en personnel. Lors d'un recrutement, les élèves d'origine sociale aisée passent plus facilement que les autres la première étape qui consiste dans le dépouillement et le tri des candidatures. Ces derniers, moins favorisés socialement, utilisent d'abord des sources informationnelles plus éloignées de l'école. Elles sont publiques et plus concurrentielles, comme les annonces de presse par exemple, les fichiers de l'APEC ou de l'ANPE qui sont accessibles à tous. Dès lors, à la différence des premiers, ils sont souvent inconnus des entreprises qui recrutent et leur CV est l'un parmi des dizaines voire des centaines d'autres. D'où, relativement, des difficultés plus grandes d'in-

<sup>18</sup> Il s'agit de jeunes cadres et ingénieurs diplômés entre 1992 et 1995. Compte tenu du poids statistique des élèves issus des milieux les plus aisés dans la population d'enquête, les écarts à la moyenne restent modérés.

<sup>19</sup> Utiliser le réseau d'interconnaissances (*networking*) est devenue une pratique courante, depuis les années quatre-vingt, dans la recherche d'emploi pour le personnel d'encadrement. Selon la responsable de l'agence locale de l'APEC à Nantes, le « marché caché » constituerait au début des années quatre-vingt-dix la majorité des postes disponibles alors que le « marché ouvert », celui que l'on peut apprécier par le nombre d'offres d'emploi mises à la connaissance de tous (annonces de presse, annonces à l'ANPE ou à l'APEC), aurait fortement chuté.

sersion professionnelle mesurées par le nombre de mois au chômage et des probabilités plus élevées de déclassement.

Compte tenu de la spécificité des parcours professionnels des cadres et ingénieurs bien débiter son premier emploi est une étape qui semble importante pour la suite de la carrière. Le premier emploi marque pour certains le début effectif d'une trajectoire professionnelle qui s'inscrit dans un projet de carrière pensé comme allant vers des responsabilités de plus en plus hautes au sein des entreprises (Bouffartigue, 1994). Pour ces jeunes débutants sur le marché du travail des cadres, il ne s'agit pas d'accepter n'importe quoi. Souvent, la « richesse » du premier emploi offert en termes de responsabilités et d'expériences prime sur des considérations plus strictement financières. Ainsi, une part des élèves continue, dans le monde du travail, à élaborer des stratégies de *curriculum vitae*, alors que d'autres, certes moins nombreux, sont plus passifs, moins exigeants, en tout cas moins « stratégiques ».

Les élèves se distinguent également par la façon dont ils préparent leur futur recrutement. Connaître le marché, les entreprises, leur secteur d'activité, leur besoin en personnel est un atout. Non seulement pour

adresser son CV mais également lors des entretiens d'embauche, d'où, de ce point de vue, l'importance d'une lecture régulière de la presse spécialisée et des annuaires professionnels. Sur un marché du travail plus tendu, les dispositions à se « vendre » deviennent déterminantes pour l'accès à l'emploi. Dans la presse spécialisée (*Courrier des cadres, Usine Nouvelle, l'Etudiant*, etc.) de nombreux articles, au milieu des années quatre-vingt-dix, sont consacrés à l'insertion professionnelle. On donne des conseils aux jeunes : ils doivent être « adaptables », « avoir du tempérament », « avoir des expériences de terrain », « définir un projet », « avoir une démarche dynamique », « se mettre en valeur », etc. L'idée qui se dégage des articles est que le diplôme ne donne pas de garantie à l'embauche ; par conséquent, les jeunes diplômés doivent adopter une démarche beaucoup plus volontariste dans leur recherche d'emploi. Dans de nombreuses écoles, des séminaires de préparation à l'embauche ont été organisés pour apprendre aux élèves à rédiger un CV « percutant », une lettre de motivation « accrocheuse ». Parfois, reprenant l'idée des bilans de compétences, des entretiens individualisés sont proposés aux élèves afin d'établir une *check-list* de leurs points forts, qu'ils devront mettre en

Tableau 5  
Les principaux modes de connaissance de l'entreprise dans laquelle les élèves ont obtenu leur premier emploi (selon l'origine sociale, entre 1991 et 1995, en %)

	Cadres, professions libérales, chefs d'entreprise	Professions intermédiaires	Employés/ Ouvriers
Par les stages en entreprise	25	15	19
Par les forums d'entreprise	27	19	15
Par les activités associatives	16	10	3
Par l'association des anciens	8	10	10
Par fichiers APEC/ANPE	3	10	16
Par annonces de presse	12	25	20
Par candidatures spontanées	3	9	15
Par relations familiales	6	2	1

Source : Enquête « Insertion », Lazuech, 1999.

Lecture : 25% des élèves dont le père est cadre supérieur, membre d'une profession libérale ou chef d'entreprise à obtenu son premier emploi dans l'entreprise où il a fait l'un de ses stages.

avant lors d'un entretien, et des points faibles qui devront être corrigés.

Le discours tenu sur l'insertion professionnelle dans les écoles pour cadres et ingénieurs, qui reprend la thématique des compétences de « savoir-être » développée par la littérature managériale contemporaine, est différenciellement reçu par les élèves. Ceux qui sont socialement avantagés sont mieux disposés à recevoir et à accepter ce type de discours, peut-être parce que les compétences demandées aux cadres font écho à des dispositions acquises depuis leur enfance et qui, pour eux, vont de soi. Dès lors, ils ont de fortes capacités à intérioriser les mécanismes de fonctionnement du marché du recrutement et adoptent des comportements souvent ajustés aux règles de fonctionnement de ce marché.

## ■ Être à l'aise

Un recrutement, lors des entretiens notamment, met en relation des employeurs avec des recrutables qui sont évalués de façon globale, c'est-à-dire également sur leur manière d'être et de dire. La proximité sociale avec l'employeur peut être déterminante dans un jeu de séduction qui ne dit pas son nom, mais où le futur recruté doit à la fois convaincre et plaire. Même pour des individus aux diplômes comparables, les différences sociales continuent à se lire dans la capacité qu'ils ont à gérer, ne serait-ce que d'un point de vue émotionnel, un entretien de recrutement. Les résultats statistiques sont nets : lorsque les élèves sont proches socialement des employeurs, leurs chances d'être recruté rapidement à un poste intéressant et bien rémunéré augmentent. Ils reconnaissent également être à l'aise lors des entretiens d'embauche plus souvent que les autres (59 % pour ces élèves, 48 % en moyenne contre 42 % pour les élèves d'origine modeste). Ceux qui reconnaissent être mal à l'aise lors des entretiens mettent plus de temps à se faire recruter (11 % ont connu plus de 12 mois de chômage pour 3 % en moyenne). Pour eux un apprentissage de l'entretien est nécessaire<sup>20</sup>. Ils doivent vivre plusieurs fois cette situation pour arriver à la maîtriser, comme en témoigne François, ancien élève de l'École des arts et métiers (ENSAM Angers) dont le père est ouvrier qualifié : « À mon premier entretien d'em-

*bauche, j'étais complètement terrorisé ; je n'arrivais pas vraiment à me concentrer sur ce que je devais dire et en plus je transpirais abondamment ce qui augmentait mon trouble ; c'est au bout du quatrième entretien que j'ai fini par mieux me maîtriser et à affirmer un peu mieux ma personnalité. »*

L'impression d'aisance lors des entretiens est l'expression d'une proximité sociale objective entre les élèves les plus favorisés socialement et certains des employeurs. Selon les témoignages recueillis auprès des nouveaux recrutés, le sentiment d'aisance croît à mesure que la part des « généralistes » augmente et que les entretiens s'apparentent davantage à une « discussion » entre pairs qu'à une évaluation formelle et clairement identifiée comme telle. Avoir le sentiment d'être plutôt à l'aise n'est pas qu'une affaire de personnalité ou de tempérament : ce sentiment est aussi le résultat d'expériences sociales antérieures. Sans remonter aux formes familiales de socialisation pourtant déterminantes, dans le cadre des activités associatives, ces élèves ont été à la tête des associations les plus importantes. Leurs responsabilités associatives les ont mis en contact avec des chefs d'entreprises et des cadres<sup>21</sup> auprès desquels ils ont pu avoir des relations d'échanges. Relations d'échanges « globales » à travers lesquelles s'expriment également, et se confortent, des façons communes de penser, de prendre les choses, de s'exprimer et, tout simplement, d'être. Autant de signes, presque invisibles de l'extérieur, d'incorporation lente mais très pratique d'une certaine forme d'ethos à laquelle les employeurs sont sensibles dans leurs façons de juger et d'apprécier des candidats, même s'ils sont rarement exprimés en tant que tel, parce qu'ils font écho à des dispositions très profondément enfouies.

\* \*  
\*

S'il ne s'agit pas de dire que, pour obtenir un « bon » emploi, seule la personnalité compte, ces formes discrètes (et peut-être inconscientes) de discrimination à l'embauche, éclairent pour leur part les grands principes de division hiérarchique que l'on observe sur le marché du travail des cadres. Pour en rendre compte, les sociologues ont mis en avant jusqu'ici le poids de l'école et celui du capital social (Bauer et Cohen,

<sup>20</sup> Lors d'un entretien avec la responsable « carrière » de l'APEC, il nous a été dit que les anciens élèves des écoles qui venaient suivre les séminaires de recherche d'emploi étaient souvent les plus démunis socialement.

<sup>21</sup> En particulier parce que la plupart des activités extra-scolaires des élèves sont financées par l'appel au sponsoring. Les présidents des associations ont l'occasion de rencontrer des chefs d'entreprise et des cadres auxquels. Ils exposent leur projet et doivent chercher à convaincre afin d'obtenir un financement.

1981 ; Bourdieu, 1989). Partant d'écoles de commerce et d'ingénieurs « ordinaires », notre analyse tend à montrer également que les probabilités pour les élèves d'une même école d'entrer facilement dans la « carrière » et d'y faire rapidement « sa place » sont inégalement distribuées en fonction de leur origine sociale et de leur sexe même si on doit rappeler qu'au moment de l'enquête, la plupart n'avaient pas encore achevé leur insertion professionnelle. Si l'on généra-

lise nos analyses à d'autres segments du système éducatif français, on observera, dans une configuration où l'on parle de massification/démocratisation de l'école, que les agents sociaux mobilisent certaines de leurs ressources sociales et culturelles pour rendre plus « efficaces », du point de vue de leur insertion professionnelle, des investissements scolaires qui, eux-mêmes, sont devenus de plus en plus diversifiés et hiérarchisés. ■

---

## Bibliographie

---

Bauer M. et Cohen E. (1981), *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir dans les groupes industriels*, Paris, Éditions du Seuil.

Bédoué C. et Cahuzac E. (1997), « Première expérience professionnelle avant le diplôme. Quelle insertion pour les étudiants de second cycle universitaire ? », *Formation Emploi*, n° 58.

Benguigui G. (1981), « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, n° 3.

Bessy C. et Eymard-Duvernay F. (dirs) (1997), *Les intermédiaires du marché du travail*, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n° 36, Paris, Presses universitaires de France.

Boltanski L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit.

Bouffartigue P. (1994), « Ingénieurs débutants à l'épreuve du modèle de la carrière », *Revue française de sociologie*, XXXV, n° 1.

Bourdieu P. (1979), *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit.

Bourdieu P. (1989), *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de Minuit.

Bruchon-Schweitzer M. et Ferrieux D. (1991), « Les méthodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement en France », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 1.

Coulon A. (1987), *L'ethnométhodologie*, Paris, Presses universitaires de France.

Dubar C. (1994), « L'insertion comme articulation temporelle du biographique et du structurel », *Revue française de sociologie*, XXXV, n° 2.

Dubernet A.-C. (1996), « La sélection des qualités dans l'embauche, une mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, n° 54.

Duprez J.-M. (1996), « Jeunes ingénieurs diplômés en France. Insertion, déqualification, professionnalisation : retour sur trois problèmes classiques de la sociologie du travail », *Formation Emploi*, n° 56.

Elias N. (1996), *Du temps*, Paris, Fayard.

Epiphane D. et Martinelli D. (1993), *Diplômés des écoles d'ingénieurs : les conditions d'insertion restent parmi les meilleurs*, Céreq, coll. « Documents », n° 90.

Eymard-Duvernay F. et Marchal E. (1997), *Façon de recruter. Le jugement de la compétence sur le marché du travail*, Paris, Métailié.

Forgeot G. et Gautiè J. (1997), « Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement », *Économie et Statistiques*, n° 304-305.

Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*, tome I, Paris, Éditions de Minuit.

Lazuech G. (1998), « La formation au sens pratique managérial : la pédagogie du savoir-être dans les grandes écoles », *Informations sur les sciences sociales*, vol. 37, n° 1.

Lazuech G. (1999), *L'exception française. Le modèle des grandes écoles à l'épreuve de la mondialisation*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Marchal E. (1999), « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et emploi*, n° 78.

Meron M. et Minni C. (1995), « Des études à l'emploi : plus tard et plus difficilement qu'il y a vingt ans », *Économie et statistiques*, n° 283-284.

Minni C. et Vergnies J.-F. (1994), « La diversité des facteurs d'insertion professionnelle », *Économie et Statistiques*, n° 277-278.

Moncel N. (1997), « Les profils de gestion de la main-d'œuvre au niveau des secteurs d'activités. Conséquences pour l'emploi des jeunes », *Formation Emploi*, n° 60.

Moncel N. et Rose J. (1996), « Les modalités d'usage de la main d'œuvre juvénile par les entreprises et les

secteurs d'activité », *CPC Document*, 96/6, ministère de l'Éducation nationale.

Oiry E. (1999), « De la qualification à la compétence : changement structurel ou changement organique ? », communication dans le cadre du séminaire du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), université d'Aix-Marseille II.

Ponthieux S. (1997), « Débuter dans la vie active au milieu des années quatre-vingt dix : des conditions qui se dégradent », *Économie et Statistiques*, n° 304-305.

Rose J. (1998), *Les jeunes face à l'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

Saunier J.-M. (1993), *Contribution à l'analyse des pratiques de recrutement : du marché aux espaces de qualification*, thèse de doctorat, Paris.

Vernières M. (dir.) (1997), *L'insertion professionnelle. Analyses et débats*, Paris, Économica.

Vincens J. (1986), *L'entrée dans la vie active. Quelques aspects méthodologiques et théoriques*, Toulouse, Centre d'études juridiques et économique de l'emploi, université de Toulouse I.

## Résumé

### Recruter, être recruté L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce

par Gilles Lazuech

La façon dont certains jeunes diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieurs préparent leur insertion professionnelle peut être mise en relation avec les pratiques de recrutement des entreprises. Dans le processus de recrutement, l'influence des « généralistes » – directeur des ressources humaines, chef d'entreprise, directeur général, etc. – est déterminante, d'une part dans le choix final des candidats, d'autre part dans l'importance accordée à la « personnalité » comme critère ultime de sélection. Pour un jeune diplômé, être recruté est l'aboutissement d'un long processus de construction d'un *curriculum vitae* dans lequel entrent en jeu d'inégales dispositions sociales vis-à-vis de la capacité à anticiper l'avenir et à mettre en œuvre auprès des employeurs des comportements de valorisation de soi. Les choix lors de la formation (participation à la vie associative, obtention d'un stage à responsabilités dans une grande entreprise ou à l'étranger, la préférence pour l'option management en dernière année, etc.) seront d'autant mieux valorisés par les jeunes diplômés proches socialement des recruteurs. Ces résultats ont été obtenus à partir d'une série d'enquêtes par questionnaires et d'entretiens approfondis.

