

Les entreprises dans le processus d'insertion des débutants

Trois angles d'approche

Nathalie Moncel (dir.)

Département des Entrées et évolutions dans la vie active (Deeva),
Céreq

moncel@cereq.fr

Emilie Bargues

Centre d'études et de recherches du groupe ESC Clermont,
centre associé régional au Céreq pour la région Centre

emilie.bargues@esc-clermont.fr

Annie Lamanthe

Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST),
centre associé régional au Céreq pour la région PACA

annie.lamanthe@univmed.fr

Aline Valette

Département Formation continue (DFC), Céreq

valette@cereq.fr

Céreq

10, place de la Joliette BP21321

13 567 Marseille Cedex 02

SYNTHÈSE

L'entreprise, via ses pratiques de recrutement et d'intégration de la main d'œuvre, structure le processus d'insertion professionnelle des jeunes. Pourtant, cet impact est encore peu formalisé. Les textes de ce document en proposent une exploration à trois niveaux d'observation différents, qui peuvent correspondre à trois temps du processus d'insertion : le fonctionnement du marché du travail, les pratiques de recrutement des entreprises et enfin les conditions de l'intégration une fois le débutant recruté.

Le premier texte revient sur les enseignements et les apports de l'**analyse sociétale** au champ de l'insertion professionnelle des jeunes. Il rappelle la genèse et les principes qui fondent cette approche du marché du travail. Il montre ensuite comment la conception de l'entreprise, la construction de l'espace professionnel sur la base des rapports éducatifs, organisationnels et industriels, entre autres, ont inspiré et enrichi tout un pan de recherches sur l'insertion professionnelle, à la fois nationales et internationales. Ces différents éléments conduisent, en conclusion, à questionner les pratiques et les concepts actuellement mobilisés à la fois dans les analyses du système éducatif et du marché du travail. Ne font-ils pas l'impasse sur les enseignements de cette expérience, ici remis en évidence ?

Le deuxième texte s'intéresse aux **pratiques de recrutement** de jeunes débutants par les entreprises. Mobilisant les données d'une enquête statistique auprès d'entreprises, il montre tout d'abord qu'il n'existe pas de sélectivité systématique à l'égard des débutants, mais plutôt une diversité de contextes et de procédures plus ou moins favorables à leur recrutement. Le rôle du diplôme dans le processus de recrutement est également analysé, ainsi que l'articulation complexe des critères de formation et d'expérience. L'enquête permet également d'évaluer les phénomènes de déclassement à l'embauche, et met en évidence le décalage entre mesure normative et perception par les employeurs. Une normalisation des attentes est à l'œuvre face à une main-d'œuvre jeune plutôt qualifiée, et tout se passe comme si un niveau de diplôme supérieur pouvait compenser une attente forte en termes de d'expérience professionnelle et de compétences techniques.

La troisième et dernière contribution se propose de rentrer dans la « boîte noire » de l'insertion. Que se passe-t-il une fois que le jeune a intégré l'entreprise ? Quels sont les facteurs qui contribuent à la stabilisation d'un individu dans un emploi et une entreprise donnés ? Le cadre théorique de la **socialisation organisationnelle** fournit une entrée originale pour répondre à ces questions. Cette approche observe une interaction concrète entre un salarié, un poste de travail, un groupe et une organisation. Ainsi, à partir d'une étude de cas multiple réalisée dans cinq PME, l'auteur identifie plusieurs origines aux difficultés d'appariement entre l'individu débutant et l'entreprise. Elles peuvent notamment provenir de conflits ressentis par les recrues et/ou les membres en place de l'entreprise concernant leurs comportements, normes et valeurs respectifs, ou encore du manque de disponibilité des salariés en place. Les conditions de l'intégration ne sont pas données, dirigeants et managers ont des marges de manœuvre pour réussir l'appariement individu/organisation.

Les textes présentés ici ont été élaborés au cours des cinq séances du séminaire « Jeunes et Entreprises » organisé par le département des Entrées et évolutions dans la vie active (Deeva) du Céreq de mai 2007 à octobre 2010.

L'idée de ce séminaire était issue du constat d'un « angle mort » dans l'observation et les connaissances sur l'insertion professionnelle des jeunes : celui de l'entreprise et de ses pratiques de recrutement et d'intégration de la main-d'œuvre débutante.

SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	1
---------------	---

Analyse sociétale et insertion professionnelle des jeunes : quels enseignements ?

<i>A. Lamanthe et A. Valette</i>	7
--	---

Introduction	9
--------------------	---

1. Une approche sociétale de l'insertion professionnelle des jeunes	10
---	----

2. Spécificités nationales et cohérences sociétales	12
---	----

3. Les dynamiques, entre convergence et divergences	16
---	----

conclusion.....	19
-----------------	----

bibliographie.....	20
--------------------	----

Le recrutement des débutants : facteurs de choix et rôle du diplôme

<i>N. Moncel</i>	23
------------------------	----

Introduction	25
--------------------	----

1. Analyser les pratiques de recrutement pour comprendre le processus d'insertion professionnelle des jeunes	26
--	----

2. Quels sont les facteurs qui influencent le recrutement des débutants ?	28
---	----

3. Le rôle du diplôme entre sélection et affectation au poste.....	30
--	----

Conclusion.....	33
-----------------	----

Bibliographie	35
---------------------	----

Comprendre les difficultés d'appariement entre jeunes et entreprises : les apports de la socialisation organisationnelle

<i>E. Bargues</i>	39
-------------------------	----

1. Socialisation organisationnelle : principaux concepts et théories.....	41
---	----

2. Origines des difficultés d'intégration des recrues dans les pme	43
--	----

2.1. Le conflit culturel.....	43
-------------------------------	----

2.1.1. Conflit culturel ressenti par la recrue : le cas Foca	43
--	----

2.1.2. Conflit culturel ressenti par les membres en place de l'entreprise : les cas Velay et Coop	44
---	----

2.1.3. Conflit culturel ressenti bilatéralement par la recrue et les membres en place : le cas Canabois.....	45
--	----

2.2. Le manque d'interaction des recrues avec les agents socialisants : le cas Bois-Métal	46
---	----

3. Pratiques de socialisation des entreprises et difficultés d'intégration.....	48
---	----

3.1. Des pratiques de socialisation augmentant par nature les difficultés d'intégration : le cas Coop	48
---	----

3.2. L'inadéquation entre pratique et contexte de socialisation à l'origine de difficultés d'intégration	49
Discussion et conclusion	50
Bibliographie	52

Les textes présentés ici ont été élaborés au cours des cinq séances du séminaire intitulé « Jeunes et Entreprises » organisé par le département des entrées et évolutions dans la vie active (Deeva) du Cereq de mai 2007 à octobre 2010. L'idée de ce séminaire est issue du constat d'un « angle mort » dans l'observation et les connaissances sur l'insertion professionnelle des jeunes, celui de l'entreprise et de ses pratiques de recrutement et d'intégration de la main-d'œuvre débutante.

En charge de l'observation des conditions d'insertion professionnelles des jeunes entrant sur le marché du travail, le département Deeva produit des enquêtes statistiques réunies dans le dispositif des enquêtes Génération depuis la fin des années 90¹. L'utilisation des données statistiques des enquêtes Génération pour traiter de la question « entreprise » consiste à avoir une lecture « retournée » des enquêtes d'insertion, c'est-à-dire à essayer de caractériser des logiques ou des pratiques d'entreprises à partir de données sur les emplois tenus par les débutants au cours de leur parcours d'insertion. Ainsi plusieurs travaux ont mis en évidence des logiques d'entreprise dans l'utilisation des différentes formes de contrats de travail, ou des logiques sectorielles de mobilisation de la main-d'œuvre débutante selon leur formation d'origine (Lochet, 2003 ; Mansuy, Minni, 2004 ; Lopez, 2004 ; Arrighi, Gasquet, 2007 ; Moncel, 2006, 2008).

Alors qu'elles sont une des dimensions structurantes des processus d'insertion professionnelle, on dispose donc de peu d'éléments d'analyse sur les pratiques des entreprises, et, plus en amont, les questions qui se posent quant à l'impact de ces pratiques sur l'insertion professionnelle sont encore peu formalisées. Les contributions issues du séminaire « Jeunes et Entreprises » explorent cette approche à trois niveaux d'observation différents:

- comment le fonctionnement du marché du travail influence-t-il l'entrée des jeunes dans la vie active ?
- quelles sont les conditions du recrutement de débutants par les employeurs ?
- comment les pratiques de gestion de la main-d'œuvre conditionnent-elles les modalités d'intégration à l'emploi des débutants ?

Le premier texte d'Annie Lamanthe et Aline Valette revient sur les enseignements et apports de l'analyse sociétale au champ de l'insertion professionnelle des jeunes. Il rappelle la genèse et les principes qui fondent cette approche du marché du travail. Il montre ensuite comment la conception de l'entreprise, la construction de l'espace professionnel sur la base des rapports éducatif, organisationnel et industriel, entre autres, ont inspiré et enrichi tout un pan de recherches sur l'insertion professionnelle, à la fois nationales et internationales. Ces différents éléments conduisent, en conclusion, à questionner les pratiques et les concepts actuellement mobilisés à la fois dans les analyses du système éducatif et du marché du travail. Ne font-ils pas l'impasse sur les enseignements de cette approche, ici remis en évidence ?

Le deuxième texte par Nathalie Moncel présente une analyse des pratiques de recrutement de jeunes débutants par les entreprises en France. Cette analyse a pour objectif d'une part de mettre en évidence les facteurs qui influencent favorablement l'embauche d'un débutant sur le marché du travail, et d'autre part de préciser le rôle du diplôme dans les processus de recrutement. A partir d'une enquête statistique auprès de 4 000 entreprises, elle montre l'impact du contexte et des modalités de recrutement et la diversité des modalités d'usage et de valorisation des diplômes des débutants par les employeurs.

Le troisième texte d'Emilie Bargues propose une entrée originale pour analyser l'insertion professionnelle en mobilisant le cadre théorique de la socialisation organisationnelle. A travers une étude de cas multiple réalisée dans cinq PME et conçue dans le but d'observer les mécanismes de la socialisation des recrues, il ouvre la « boîte noire » de l'insertion et apporte des éléments complémentaires aux questions qu'elle soulève. L'organisation, sa gestion et les jeux d'acteurs dans les entreprises apparaissent comme des dimensions utiles pour comprendre l'appariement entre individus et entreprises et pour comprendre les parcours d'insertion professionnelle.

¹ Présentation du dispositif sur : <http://www.cereq.fr/index.php/articles/Presentation-detaillee-de-Generation>

- Arrighi J.J., Gasquet C. (2007) *Insertion professionnelle des jeunes et construction*, Rapport pour le CCCA-BTP.
- Lochet J.F. ed. (2003), *Entreprises et Jeunes débutants*, L'Harmattan, 265 p.
- Lopez A. (2004), « Les modes de stabilisation en emploi en début de vie active », *Economie et Statistique*, n°378-379, INSEE, Paris, 105-129.
- Mansuy M. and Minni, C. (2004), « Le secteur de premier emploi oriente-t-il le début de parcours professionnel ? », *Economie et Statistique*, n°378-379, INSEE, Paris, 129-147.
- Moncel N. (2008), « Quels sont les secteurs d'insertion des débutants ? », in Paul J.J., Rose J.ed., *Les relations Formations Emploi en 55 questions*, Dunod, pp. 218-223.
- Moncel N. (2006), *L'attractivité des entreprises du commerce interentreprises pour les jeunes débutants*, Net.Doc n°20, Céreq, 43p.

Analyse sociétale et insertion professionnelle des jeunes : quels enseignements ?

Annie Lamanthe, LEST, centre régional associé au Céreq

(annie.lamanthe@univmed.fr)

Aline Valette, Céreq

(valette@cereq.fr)

INTRODUCTION

Dans les années 1980, l'insertion professionnelle des jeunes est devenue l'objet d'une préoccupation majeure des pouvoirs publics s'inquiétant des difficultés structurelles qu'ils rencontraient pour s'insérer dans la vie active sous la forme de l'emploi stable. En écho, elle a commencé à être la cible d'études et d'analyses qui se sont multipliées au cours des décennies suivantes. Parallèlement, ce champ de recherche n'a cessé d'être questionné dans ses fondements mêmes. Nombreux ont été les auteurs à mettre en évidence son caractère à la fois hétérogène et flou, -peu défini, (mal cerné théoriquement, trop construit sur la base des catégories administratives et celles de l'action publique), peu unifié, investi par des auteurs, -économistes et sociologues-, mobilisant souvent des définitions différentes du phénomène².

Dans cet ensemble, les travaux inspirés par l'analyse sociétale (AS dans la suite du texte) développée au Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) depuis le milieu des années 1970 occupent une place singulière. D'une part, ils s'inscrivent dans une posture qui accorde un rôle majeur au système productif et aux entreprises dans les modes d'acquisition des qualifications et dans les processus d'insertion et de mobilité sur le marché du travail. Ils s'opposent par là aux approches qui font des caractéristiques et comportements individuels ou des modes de structuration du système éducatif et de formation les déterminants principaux des modalités d'entrée des jeunes dans la vie active. D'autre part, ils ont directement contribué au processus d'internationalisation que la recherche et les débats politiques sur l'insertion professionnelle des jeunes ont connu au cours des années 1990 (Raffe, 2001). Ils l'ont fait en s'appuyant sur des conceptions et une méthodologie qui éclairent les différences entre pays en leur donnant sens au regard des déterminants et des modalités qui les soutiennent dans chacun d'eux mettant en évidence des systèmes ou régimes nationaux d'insertion professionnelle des jeunes. Dans ce sens, ils apportent une contribution majeure aux débats les plus récents sur les transformations du marché du travail et de la place qu'y occupe la population des débutants : les processus en cours marquent-ils la permanence de spécificités nationales ou peuvent-ils être interprétés comme le révélateur de l'émergence de normes identiques à tous les pays liée à la structuration d'un marché du travail européen ?

Le présent article propose de revenir sur les apports de l'AS à l'analyse de l'insertion professionnelle des jeunes. Après avoir rappelé la genèse et les principes qui la fonde (partie 1), deux de ces principaux apports seront développés : l'identification et les fondements de systèmes nationaux, l'analyse des dynamiques en cours (parties 2 et 3). Enfin, ces différents éléments nous conduiront à nous interroger sur la période la plus récente. N'assiste-t-on pas en effet, tant au plan des problématiques que des méthodes, à certains glissements qui semblent faire l'impasse sur les enseignements apportés par tout un pan de recherche en sociologie et économie du travail ?

² Sur les débats sous-jacents à ces différents points voir, par exemple, Lamanthe et Lecoutre (1994), Nicole-Drancourt (1994), Vincens (1996).

1. UNE APPROCHE SOCIÉTALE DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

Initialement, l'AS ne s'intéresse pas particulièrement à la population des jeunes entrant dans la vie active ni aux caractéristiques des emplois dans lesquels ils s'insèrent. De la fin de la décennie 1980 jusque dans les années 2000, elle va cependant inspirer un grand nombre de travaux qui feront à cette problématique un apport à la fois majeur et original. Cet apport tient à un ensemble de considérations conceptuelles et méthodologiques sur lesquelles repose l'analyse du marché du travail proposée. Fondée sur un projet explicite de rapprochement entre économistes et sociologues, l'AS repose sur une critique des conceptions en termes de capital humain et entretient une grande proximité avec les théories de la segmentation. Les notions et concepts propres à l'AS et aux théories de la segmentation enrichissent les dimensions de l'analyse de l'insertion professionnelle des jeunes.

La critique des conceptions néo-classiques

Dans son ouvrage de 1978 sur les inégalités de salaire, Silvestre fonde sa critique des visions néo-classiques du marché du travail en mettant à jour les sociologies implicites sur lesquelles elles reposent, ainsi que leurs limites. Ces sociologies sont insatisfaisantes car par trop simplistes. Le marché du travail est en effet conçu comme un ensemble de conduites concurrentes d'investissement en capital humain en vue d'occuper des postes rares et le social possède un caractère contingent. Les cloisonnements sociaux et institutionnels qui, pourtant, caractérisent le fonctionnement du marché du travail de façon permanente, apparaissent comme secondaires et ne sont pas explicités. Du fait de toute la masse des faits tangibles qui échappe ainsi à son analyse, la théorie économique s'enferme dans des impasses. Pour en sortir, nous dit Silvestre, l'économiste doit aller plus loin, faire retour sur les conceptions sous-jacentes au modèle du marché et s'ouvrir à des sociologies plus à mêmes de rendre compte « des formes réelles du processus complexe de socialisation des travailleurs » (pp. 304-305). Ce nécessaire rapprochement avec la sociologie ouvre vers des théories alternatives susceptibles de « prendre en charge l'ensemble du processus de production et de rentabilisation des capitaux, qui détermine les conduites de ces sujets autant qu'il est déterminé par elles » (p.184). Les théories de la stratification (ou théorie duale ou encore segmentation du marché du travail développée par Doeringer et Piore, 1971) représentent à ses yeux une telle alternative. Elles proposent en quelque sorte une représentation inversée du marché du travail : les imperfections ne sont plus des facteurs de rupture de l'unité de celui-ci mais contribuent à le définir, la mobilité n'étant plus un facteur potentiel d'unification mais l'expression d'une stratification stable dans le temps ; les différences entre les individus ne sont pas associées à leur valeur sur le marché mais définissent les capacités différenciées qu'ils ont de s'insérer dans des ensembles d'emplois stratifiés. Les théories de la stratification permettent de mieux rendre compte de la complexité et de la réalité des processus de socialisation des travailleurs.

Une approche du marché du travail

Sur la base de ces postures initiales, l'AS va au fil du temps développer des notions qui lui sont propres, comme celle d'espace professionnel qui conçoit l'articulation entre offre et demande de travail et l'interdépendance de leur construction ; ou encore ses propres conceptualisations, comme celle de l'entreprise ; enfin, ses propres méthodologies, notamment de comparaison internationale.

Ce cheminement se révèle assez bien au travers du parcours de Silvestre tel que le retrace Sellier (1998) dans un texte d'ailleurs intitulé « du marché du travail à l'analyse sociétale ». La critique des courants néo-classiques est nourrie par des travaux empiriques qui montrent que l'effet d'entreprise, d'organisation ou encore de localisation sont autant de faits de contextes qui viennent troubler l'équilibre du marché. Mais, plus largement, le souci est alors de proposer un système explicatif de portée générale qui conduit à la construction de nouveaux concepts « permettant d'édifier une théorie explicative des structures salariales et de leur dynamisme, des formes du marché du travail et de ses transformations » (p.18). L'accent est plus particulièrement mis sur le fait que « l'offre de qualification se réalise sur la base d'un espace de

socialisation des travailleurs et des employeurs qui n'est pas interprétable en termes de marché » (p.19). Cette offre est construite.

La notion d'espace professionnel (ou de qualification) tente de rendre compte de cette construction. Dans leur ouvrage de 1982, Maurice, Sellier et Silvestre dégagent trois dimensions structurantes du rapport salarial : le rapport éducatif ou « lien des individus à la société via le système éducatif et les formes de mobilité professionnelle et sociale qui lui sont associées » (p.109, note) ; le rapport organisationnel ou « lien entre les individus et la société par la médiation de la division du travail et l'organisation des tâches associées au système industriel et aux entreprises » (p.111) ; le rapport industriel (relations professionnelles, formes de régulation des conflits). Leurs caractéristiques, comme les modalités selon lesquelles s'opèrent leurs interactions, diffèrent d'un pays à l'autre (ici la France et l'Allemagne). Dans chacun d'eux, il existe une forte congruence entre les modalités d'acquisition de la qualification et les modes d'organisation du travail (entre rapport éducatif et rapport organisationnel) qui dessine un « espace professionnel » singulier. Un espace professionnel est alors un agencement particulier de « faits de socialisation » et de « faits d'organisation » congruents, interdépendants et construits dans une même logique. Par ailleurs, les modalités de l'action collective du système de relations professionnelles de chaque pays contribuent, par leurs orientations, à renforcer les caractères spécifiques de cet espace.

Ces conceptions doivent beaucoup aux travaux de comparaison internationale dans lesquelles elles sont formulées, notamment entre la France et l'Allemagne (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982). En effet, comme l'indique Sellier (1998), la notion d'espace professionnel répond au souci de fonder la théorie du marché du travail sur d'autres invariants que le marché. Elle est intrinsèquement liée à la démarche de comparaison internationale qui, en faisant émerger un « effet sociétal », associe directement cette notion et les différenciations qu'elle connaît entre pays. Cette approche se définit aussi comme une méthodologie de comparaison internationale, dans laquelle il ne s'agit pas de comparer terme à terme les dimensions ou variables retenues mais plutôt les ensembles ou cohérences nationales dans lesquelles elles s'insèrent et prennent leurs sens (Maurice, 1989).

L'entreprise joue un rôle primordial dans cette construction. Considérée comme institution « dans la société », elle apparaît à la fois comme un lieu de production des faits de socialisation, des faits d'organisation et des rapports sociaux et est elle-même construite, modelée, par les rapports sociaux généraux (c'est un « lieu de cristallisation des tendances fortes du rapport salarial tel qu'il se constitue dans une société donnée »). Il existe un « effet d'entreprise », repérable notamment dans la détermination des salaires ou encore dans celle des discontinuités du marché du travail. Appliquée à la question de l'insertion professionnelle, « se référer de façon centrale à l'entreprise, c'est postuler, au moins implicitement, que les variables explicatives de l'insertion et des différences d'insertion entre les jeunes ne sont pas principalement ou en tout cas pas seulement de nature individuelle », c'est considérer que « la contribution des entreprises est en fait tout à fait essentielle à la structuration, à l'organisation, à la mise en forme des trajectoires individuelles d'insertion professionnelle » (Lochet, 2003, p.10).

Les travaux sur l'insertion professionnelle des jeunes inspirés par l'AS en reprennent et combinent deux principaux fondements. Il s'agit, d'une part, de la conception du marché du travail qui conduit à porter l'attention sur le rôle des facteurs institutionnels, notamment sur les relations entre système éducatif et système productif accordant un rôle primordial à l'entreprise dans la construction des qualifications et des formes de mobilité sur le marché du travail. Ces travaux peuvent ainsi montrer en quoi les systèmes de formation, les systèmes de relations professionnelles, les modes de reconnaissance de la qualification, les règles de rémunérations et de mobilité, sont autant d'éléments qui conditionnent les passages de l'école à l'emploi. Il s'agit, d'autre part, de la voie de la comparaison internationale sous-tendue par l'idée d'une construction sociétale des trajectoires d'entrée dans la vie active. L'AS est un appui à la caractérisation du rôle des institutions qui encadrent l'accès des jeunes à l'emploi en cherchant des cohérences sociétales dans la combinaison des logiques à l'œuvre au sein des systèmes éducatifs, organisationnels et des relations professionnelles.

2. SPÉCIFICITÉS NATIONALES ET COHÉRENCES SOCIÉTALES

L'AS a influencé de nombreux travaux sur l'insertion professionnelle des jeunes au cours des années 1990 et 2000 ainsi que de nombreux rapports pour l'Union Européenne (Ashton et Lowe, 1991 ; CEDEFOP, 2001 ; Moncel et Smith, 2009 ; Müller et Gangl, 2003 ; Ryan *et alii*, 1991 ; Lefresne, 1998, 1999). Elle a permis de développer une approche contextualisée de l'accès à l'emploi des jeunes et ses apports méthodologiques en matière de comparaison internationale ont été largement appliqués à ce champ. On développera dans cette partie, et dans la suivante, deux principaux apports de ces travaux. Il s'agit, ici, d'identifier les différents modèles nationaux d'insertion professionnelle des jeunes à partir de trois grands types d'éclairages.

Modèles nationaux de marché du travail et insertion des jeunes

Un premier apport des travaux inspirés de l'AS a été de faire le lien entre les modèles nationaux de marché du travail et les modalités d'insertion des jeunes, montrant en quoi à chaque modèle national correspondent des modalités spécifiques d'entrée dans la vie active. Dans une comparaison entre la France et la Grande Bretagne, Eyraud, Marsden et Silvestre (1990) distinguent les deux pays sur la base des logiques de fonctionnement de leurs systèmes de mobilité, des modes de construction et de reconnaissance des qualifications, des formes de l'organisation syndicale et des thèmes de l'action syndicale. Ils définissent deux idéaux-types de fonctionnement des systèmes d'emploi : le marché interne pour la France et le marché professionnel pour la Grande-Bretagne. Dans le même temps, à côté de ces traits dominants ils mentionnent une organisation en marché externe marquée par l'absence de support institutionnel régissant les mobilités et les qualifications. S'appuyant sur ces considérations, Garonna et Ryan (1991) identifient des modalités spécifiques de régulation de l'emploi des jeunes attachées à ces deux types de fonctionnement des systèmes d'emploi. Ainsi, au marché professionnel est associée une intégration réglementée s'appuyant notamment sur la réglementation stricte des statuts et des niveaux de rémunération de la main-d'œuvre jeune (par les formules d'apprentissage notamment). Au marché interne est associée une exclusion sélective des jeunes marquée par l'absence de régulation institutionnelle forte de l'accès à l'emploi. De la même façon, Germe et Marsden (1991) se sont attachés à caractériser les modes de régulation de l'emploi des jeunes en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne au début des années 1980. La France est marquée par une sélection fondée sur le niveau de diplôme obtenu dans un système scolaire peu professionnalisé mais fortement standardisé, une entrée sur les emplois du bas de l'échelle hiérarchique et salariale, et une progression à l'ancienneté par une mobilité intra-firme. Parallèlement, en Allemagne, et dans une moindre mesure en Grande-Bretagne, les jeunes ont accès plus facilement aux différents niveaux de qualification par le biais de l'apprentissage et connaissent ensuite des mobilités inter-entreprises s'appuyant sur leur certification professionnelle (*cf.* tableau 1).

Il existe certaines limites à ces travaux. Elles tiennent d'une part au fait que, si, dans chaque pays, un type de marché du travail est prépondérant, il n'en demeure pas moins vrai que la réalité relève plus du « mix » entre ces types que du modèle pur. D'autre part, une grande partie de ces travaux se fonde sur des observations réalisées au cours des années 1980 et qui n'ont pas toujours été renouvelées. Or, la segmentation à l'œuvre sur les marchés du travail des différents pays européens a changé. Valette (2007a) a ainsi pu mettre en évidence une évolution de la segmentation des marchés du travail français et britannique entre 1980 et 2001. Dans les deux pays, quatre segments sont identifiés en 2001: les segments primaires (« supérieurs » et « inférieur », principalement différenciés par leur niveau de diplôme et de qualification) et les segments secondaires associés ou non à une forte instabilité de l'emploi mais toujours à des conditions d'emploi et de rémunération dégradées. Si la structure des systèmes d'emploi nationaux se rapproche d'un pays à l'autre, la construction spécifique de chacun de ses segments reste malgré tout marquée par des différences sociétales fortes. Au Royaume-Uni, « l'internalisation » (au sens d'une stabilité en emploi bénéfique en termes de salaire) se développe pour les plus qualifiés, quand en France, la mobilité externe devient plus favorable pour cette même catégorie de salariés (Valette, 2007b).

Les régimes nationaux d'éducation et de formation

Un autre ensemble de travaux a privilégié une entrée par les systèmes d'éducation et de formation pour caractériser et interpréter les différences dans les modalités d'insertion professionnelle des jeunes selon les pays. Le fonctionnement du marché du travail n'est pas interrogé comme dans les précédents, mais l'analyse de l'insertion professionnelle est enrichie avec de nouvelles dimensions. C'est par exemple le propos de Buechtemann et Verdier (1998) de s'attacher à définir différents régimes nationaux d'éducation et de formation professionnelle. En se basant sur les exemples américain, britannique, allemand et français, ils identifient trois régimes d'éducation et de formation. Les deux premiers pays sont caractérisés par l'existence de régimes décentralisés et peu standardisés. En Allemagne, il s'agit plutôt d'un système coordonné, marqué par un haut degré de standardisation. La France, quant à elle, se distingue par un régime centralisé, standardisé mais stratifié (*cf.* tableau 1).

Poursuivant cette réflexion, Verdier (2001) montre que chacun de ces régimes est sous-tendu par une « convention sociétale d'éducation » qui lui est propre. Chaque convention est définie à partir d'un ensemble de composantes et des caractéristiques qu'elles prennent dans chaque pays : une configuration d'acteurs ; un mode d'organisation ; des institutions, au sens large du terme ; des modalités d'ajustement privilégiées pour intégrer le changement. Pour l'auteur, ces différentes variables définissent des repères communs et pertinents pour les protagonistes de la relation formation - emploi. La prise en compte de la structuration du marché travail et du rôle joué par les entreprises s'enrichit de nouvelles dimensions : la portée des formations (règles professionnelles, signal d'aptitudes, capital humain), l'espace de valorisation privilégié (marché professionnel, marché interne, marché externe), les acteurs pivots de la formation professionnelle (entreprise, lycée professionnel, prestataires de service) et de la régulation institutionnelle (partenaires sociaux de branche, Etat, employeurs).

La « convention sociétale d'éducation » (Verdier, *Ibid.*) se caractérise en France par une conception méritocratique de l'éducation, qui met en concurrence les individus dans un contexte d'égalité des chances garantie par l'Etat. La hiérarchisation des savoirs place l'enseignement professionnel dans la dépendance de l'enseignement général. De ce fait, le système est marqué par la recherche d'un compromis entre une logique de séparation (de l'école du peuple et de celle de l'élite) et une logique d'intégration par l'accès de tous au savoir, portée par l'idéal républicain. Cette conception est aux antipodes de la conception allemande qui repose sur une sélection très précoce et dont la très large irréversibilité a pour contrepartie l'établissement d'une légitimité et d'une cohérence propres à l'enseignement professionnel par la voie de l'apprentissage. Les diplômes sont avant tout en France des instruments de classement peu susceptibles de constituer des pôles de cristallisation d'une identité professionnelle comme en Allemagne avec le système dual. Une conception individualiste des choix de formation et une extériorité des liens entre la formation professionnelle initiale et les entreprises prévalent dans notre pays. En Allemagne, les employeurs s'engagent vis-à-vis de leurs formés, la formation se réalise dans l'entreprise. En France, un modèle adéquationniste de la relation formation-emploi étalonne deux ensembles, -celui des diplômes et celui des postes de travail-, en référence aux niveaux de formation générale dans lequel la dimension professionnelle est placée au second rang. On retrouve ici l'importance accordée en France à l'entrée par le diplôme et aux approches en termes de déclassement dans l'analyse de l'insertion professionnelle (Giret *et alii*, 2005; Lemistre, 2010 ; Moncel, 2010).

Les régimes nationaux de transition de l'école à l'emploi

Dès la fin des années 1990, l'AS a fortement marqué les travaux britanniques sur la transition entre école et marché du travail, objet situé à l'articulation des deux ensembles précédents : modèles de marchés du travail et régimes d'éducation et de formation. Hannan, Raffé et Smith (1997) développent un cadre théorique permettant une comparaison internationale des modes d'insertion professionnelle des jeunes. Ils retiennent quatre dimensions principales : le contexte national ; la nature de chaque système éducatif et de formation et ses relations avec le marché du travail et les politiques d'emploi ; la structure des processus de transition école-travail ; les résultats macroéconomiques et microéconomiques des processus de transition. Ils proposent ensuite une typologie des systèmes éducatifs dont l'analyse retiendra des dimensions comme la

stratification sociale ou encore la nature et l'intensité des liens entre système éducatif et marché du travail (cf. tableau 1).

Dans sa recension de travaux sur la transition entre l'école et le marché du travail, Raffe (2007) souligne plusieurs apports de l'AS à ces recherches. Selon lui, elle a tout d'abord conduit à prendre en considération, pour analyser ce phénomène, les interrelations entre différentes institutions économiques et sociales telles que l'éducation et la formation, le marché du travail, le système de relations professionnelles, le système productif... Les catégories du marché du travail issues de cette approche ont ensuite joué un rôle dans l'identification des variables explicatives des modèles nationaux de transition professionnelle. L'apport de l'AS à l'insertion professionnelle se matérialise dans ce cadre par une démarche de comparaison qui cherche à éviter l'universalisme et la transposition de modèles identifiés comme « best practices ».

Tableau 1

Cadres d'analyse, notions et principales dimensions mobilisées dans les travaux sur les spécificités nationales et les cohérences sociétales

Cadres d'analyse	Auteurs	Notions	Principales dimensions d'analyse
<i>Modèles nationaux de marché du travail et insertion des jeunes</i>	Eyraud, Marsden et Silvestre (1990) Garonna et Ryan (1991) Germe et Marsden (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - marché interne - marché professionnel - marché externe - intégration réglementée - exclusion sélective 	<ul style="list-style-type: none"> - système de relation professionnelle et caractéristiques du rapport salarial (accès à l'emploi, négociation collective) - structure du marché du travail - système de formation (formation initiale et continue, reconnaissance et transférabilité des qualifications, organisation de la formation) - régulation et réglementation de l'emploi des jeunes - contexte institutionnel - mécanismes économiques - structures familiales
<i>Les régimes nationaux d'éducation et de formation</i>	Buechtemann et Verdier (1998) Verdier (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - régime d'éducation et de formation (degré de centralisation, standardisation, coordination, stratification) - convention d'éducation et de formation (marchande, professionnelle, méritocratique) 	<ul style="list-style-type: none"> - configuration d'acteurs (public et privés, définition et élaboration du système de formation des jeunes) - mode d'organisation (centralisé, standardisé, diversifié) - institutions (coutumes, règles, modes d'incitation qui coordonnent et gouvernent l'accès, financement de la formation) - modalités d'ajustement pour intégrer le changement - rapport entre régime d'éducation et de formation et système productif
<i>Les régimes nationaux de transition de l'école à l'emploi</i>	Hannan, Raffé et Smith (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - processus de transition école-marché du travail - systèmes éducatifs (degré de stratification, intensité des liens avec le marché du travail) 	<ul style="list-style-type: none"> - contexte national (facteurs démographiques, caractéristiques du système productif, structure du marché du travail, mécanismes de détermination des salaires, structures des relations professionnelles...) - nature des systèmes éducatif et de formation (standardisation, stratification, flexibilité, gouvernance), ses relations avec le marché du travail et les politiques d'emploi - structure et nature de la régulation des processus de transition école-travail - résultats macroéconomiques (éducation et croissance) et microéconomiques (emploi, chômage, salaire) des processus de transition

3. LES DYNAMIQUES, ENTRE CONVERGENCE ET DIVERGENCES

Les travaux sur l'insertion professionnelle des jeunes inspirés de l'AS ont directement contribué aux débats sur l'interprétation des transformations les plus récentes du marché du travail et de la place qu'y occupe la population des débutants. Sur la base de travaux de comparaison internationale, certains auteurs ont eu tendance à voir dans les processus en cours la permanence de spécificités nationales. D'autres, à l'inverse, les interprètent comme le révélateur de l'émergence de normes identiques à tous les pays, liées à la structuration d'un marché du travail au niveau européen.

Effets de « dépendance de sentier sociétal » dans les pratiques de recrutement des jeunes

Méhaut (2004) se réfère explicitement à de nouvelles catégories (périphérie, noyau dur) développées dans le cadre de l'approche segmentationniste pour appréhender la façon dont se renouvellent les articulations entre marché externe et marché interne. Cette contribution à l'analyse de l'emploi des jeunes suit par ailleurs une voie « classique » de l'AS, à savoir qu'elle privilégie une entrée par l'entreprise. Le propos de l'auteur est de montrer la permanence de l'effet sociétal, y compris dans le contexte de globalisation dont certains considèrent qu'il l'invalidé. L'étude des modalités de passage des jeunes de la « périphérie » (emplois temporaires) au « noyau dur » (emplois stables) dans des établissements d'une multinationale de l'automobile situés dans trois pays différents (France, Espagne, Royaume Uni) fournit le support empirique à la démonstration.

Pour analyser les modes de gestion des entreprises au regard des jeunes, Méhaut repart des différentes dimensions proposées par l'AS. Le système éducatif alimente le marché du travail, il construit certaines caractéristiques des jeunes (type de qualification, âge d'accès au marché du travail...) et ses normes influent sur les propres référents des entreprises. Le système de relations professionnelles contribue à façonner le marché du travail et a un impact général sur l'accès des jeunes à l'emploi. L'auteur ajoute cependant une nouvelle dimension : celle du système familial et de logement qui contribue lui aussi à la construction des caractéristiques des jeunes (moment de décohabitation familiale, modes de vie en famille, formes du marché du logement, présence d'un membre de la famille dans l'entreprise...) et il considère aussi la propre expérience des jeunes sur le marché du travail comme un élément constitutif de leurs caractéristiques. En quelque sorte le jeune est un acteur du processus étudié, sa trajectoire est prise en compte.

D'après Méhaut (Ibid.), cet ensemble va se traduire « selon les sites et les pays, dans des pratiques de recrutement fonctionnellement similaires, mais marquées par l'enclassement des établissements dans leurs marchés du travail locaux et plus largement dans leurs cadres nationaux », qui constituent pour eux tout à la fois un ensemble de ressources et de contraintes. Ce travail permet de montrer l'existence « d'un processus de construction de la catégorie des jeunes recrutés marqué par les différences significatives entre les systèmes éducatifs des trois pays ». Ces dernières jouent sur la composition de la périphérie (volume et types de diplômés, rapport des non diplômés aux autres) et par les normes qu'elles produisent dans la politique de recrutement des établissements. Par ailleurs, « les formes institutionnelles d'emploi, en lien avec le système de relations professionnelles construisent des règles d'appartenance à la périphérie et de passage au noyau dur, fonctionnellement homologues, mais spécifiées nationalement et localement ». L'auteur conclut : « les spécificités nationales sont donc vivaces, même dans le cas d'une grande multinationale » (Ibid., p.17). Cette étude montre que l'insertion professionnelle des jeunes ouvriers ne relève pas de mécanismes de marché et met ainsi en évidence la persistance de l'effet sociétal dans les formes concrètes de mise au travail des jeunes.

Des changements mécaniques plutôt que structurels dans les régimes nationaux d'éducation

S'interrogeant sur les transformations des régimes nationaux d'éducation, Verdier (1997) souligne d'abord l'impasse dans laquelle se trouve le modèle d'insertion à la française face à la fois à la montée des niveaux de formation et à l'exclusion renforcée des jeunes sur le marché du travail. Plus tard, lors d'une analyse de l'évolution du régime d'éducation et de formation français des années 1980 à 2000, il conclut finalement à l'absence de changement de ces principales caractéristiques : il observe tout à la fois le renforcement de la logique méritocratique, le maintien du rôle des marchés internes et de l'exclusion sélective (Verdier, 2001).

A la question générale qu'il pose en ces termes : « L'évolution du système éducatif, des modes d'organisation et de gestion des entreprises recompose-t-elle les configurations sociétales de l'insertion ? », l'auteur répond plutôt par la négative. A tout le moins, il invite à considérer que cette évolution continue de s'inscrire dans une spécificité sociétale française. D'une part, les évolutions de la formation professionnelle restent fondamentalement d'ordre « organique »³ alors qu'initialement c'est une refonte des règles du jeu et donc un changement d'ordre « structurel », qui était envisagée. On peut citer l'exemple de la formation professionnelle initiale qui reste peu valorisée et toujours construite selon les normes de la formation générale. De l'autre, les changements sur le marché du travail sont de nature « mécanique » (extension des CDD, de l'intérim, du temps partiel). De ce fait, ces changements de part et d'autre ne font pas émerger une nouvelle cohérence de l'insertion professionnelle des jeunes à même d'atténuer leurs difficultés sur le marché du travail. Elles se traduisent par « une accentuation du rôle tutélaire des pouvoirs publics ». Les logiques sociétales se renforcent : ainsi, le processus de poursuite d'études redouble la logique de la compétition scolaire et une compétition pour l'emploi fondée sur les classements scolaires. Dans la période étudiée, la poursuite de ces logiques conduit au constat « d'un appariement de plus en plus tâtonnant entre les entreprises et les jeunes » (Ibid., p. 48), signe d'une évolution qualitative de la relation entre la formation et l'emploi. Au final, ces travaux montrent que les changements s'opèrent dans la poursuite des logiques sociétales et que celles-ci conduisent à des désajustements entre entreprises et jeunes sur le marché du travail.

Effets de convergence liés à de nouvelles normes

A l'inverse, d'autres auteurs ont défendu un point de vue opposé. Pour Lefresne, les normes qui régissent le marché du travail des jeunes sont le vecteur de changements au niveau du marché du travail dans sa globalité, qui conduisent à une convergence des différents systèmes nationaux. C'est ici à partir de l'analyse de l'insertion professionnelle que sont proposés des mises en débat critiques de l'AS.

Dans ses travaux sur les trajectoires d'insertion des jeunes, Lefresne (1998, 1999) prend progressivement de la distance avec l'AS, référence théorique de départ de ses recherches comparatives entre la France et le Royaume Uni. Cet éloignement est lié à la validation, selon l'auteur, de l'hypothèse de convergence des systèmes de formation et d'insertion sous la pression des ajustements structurels des politiques publiques en la matière. La critique principale qu'adresse cet auteur à l'AS est celle d'une surdétermination de l'insertion par le système de mobilité dominant au plan national, analysé en adoptant l'entreprise comme point d'entrée. Ce choix a pour conséquence de reléguer les transitions professionnelles à la périphérie de l'analyse et à voir les changements comme seulement « mécaniques » (Silvestre, 1986). Or, pour Lefresne (1998), les systèmes d'insertion appartiennent à un mouvement de déstabilisation des formes dominantes de la régulation (marché interne en France et marché professionnel au Royaume Uni). Sous les pressions croissantes de la mondialisation et des normes de rentabilité accrues, chaque système national réagit de façon spécifique engendrant des changements dans les cohérences sociétales initiales.

Dans le même temps, Lefresne (1998) adopte une position critique vis-à-vis des analyses de l'insertion professionnelle qui, s'appuyant sur les théories de la segmentation, considèrent que les jeunes se situent dans les segments secondaires et que leur situation résulte de la sélectivité des marchés. Selon l'auteur, les

³ Les qualificatifs attribués aux évolutions sont issus de la typologie proposée par Silvestre (1986) : changement « mécanique » qui réajuste à la marge les comportements des acteurs et institutions sans toucher aux fondements du système ; changement « organique » qui mobilise, étend, les règles existantes sans en changer la nature ; changement « structurel » qui modifie les principes centraux du système.

caractéristiques de la transition professionnelle des jeunes témoignent d'une « inflexion de l'ensemble de la relation salariale ». Ce faisant, l'auteur développe une nouvelle problématique « d'expérimentation-transfert des normes d'emploi, dont les jeunes seraient un vecteur et non plus seulement une catégorie cible d'effets plus ou moins durables de sélectivité du marché du travail » (Ibid., p. 85). En insistant sur les phénomènes de réarticulation des marchés internes, externes et professionnels, Lefresne considère que l'analyse du marché du travail des jeunes est un révélateur puissant qui fournit « une illustration de la transformation diachronique des règles de structuration des marchés internes et de mobilité de la main-d'œuvre » (Lefresne, 2002, p.1241) et peut être considéré comme le signe d'une transformation en profondeur des normes d'emploi qui se mettraient en place à l'échelle générationnelle (Fondeur et Lefresne, 2000). Avec ces travaux, une boucle se referme, puisque l'analyse de l'entrée des jeunes dans la vie active sert de révélateur à des transformations globales du marché du travail et, notamment, des modèles nationaux dominants.

CONCLUSION

On le voit, l'AS, qu'il s'agisse de sa mise en œuvre pour l'analyse de l'insertion professionnelle des jeunes ou des critiques qu'elle a suscitées, a permis de donner une appréhension complexe de ce phénomène. Complexe, tout d'abord, parce que l'étude de celui-ci a conduit à un enrichissement du socle de départ avec la prise en compte de nouvelles variables et dimensions considérées comme incontournables pour saisir cet objet. Complexe, ensuite, parce qu'elle a placé au cœur de l'analyse un ensemble d'interactions entre les différentes institutions considérées comme parties prenantes (système productif, système éducatif et de formation notamment). Complexe, enfin, car elle a permis d'identifier les logiques qui, dans chaque pays, sous-tendent les modalités d'insertion professionnelle des jeunes en permettant d'en expliquer tout à la fois les différences de structures et de dynamiques.

On est pourtant aujourd'hui amené à se demander ce que deviennent les apports de ces travaux réalisés jusque dans le milieu des années 2000 et quels enseignements en sont encore tirés. On assiste en effet depuis déjà plusieurs années tout à la fois à un glissement thématique (de l'insertion professionnelle aux trajectoires individuelles, de l'éducation à la formation tout au long de la vie, de la qualification à la compétence et à l'employabilité) et à un appauvrissement de la comparaison internationale (glissement de la comparaison internationale contextualisée à la construction de batteries d'indicateurs standards décontextualisés) qui semblent faire l'impasse sur ces enseignements et revenir sur cette appréhension complexe du phénomène.

De façon globale, les travaux sur l'insertion professionnelle des jeunes se raréfient au profit de nouvelles thématiques. Du côté de l'analyse du système éducatif, les travaux portent plutôt sur ses logiques internes, privilégiant les questions de l'orientation, de l'échec scolaire, du décrochage et des sorties sans qualification. Du côté de l'analyse du marché du travail, c'est le thème de la sécurisation des parcours professionnels et la notion de compétence qui ont le vent en poupe. Enfin, durant cette période, la formation tout au long de la vie (FTLV) « s'est progressivement imposée dans l'espace européen comme la notion incontournable du discours politique et des réformes sur l'éducation, la formation et les qualifications » (Verdier, 2008, p. 195). Dans la notion de FTLV, surtout dans sa version anglo-saxonne du « *life-long learning* », c'est l'ensemble de la trajectoire d'apprentissage, de chaque personne, quel que soit son âge, qui est en question. On assiste de ce fait à l'intégration, ou du moins la volonté d'intégration de la formation initiale dans un ensemble plus large. Le centre du questionnement s'est déplacé sous l'impulsion des nouveaux thèmes prônés par l'Union Européenne. L'impact de ces discours politiques sur les questions de recherche est d'autant plus direct que la place des appels d'offre européens et nationaux dans le financement de la recherche ne cesse de croître. En parallèle, la montée des questions de l'individualisation (développement des initiatives personnelles) et du développement des compétences déplace le curseur vers la notion d'employabilité. L'effet européen se révèle aussi à un autre niveau. Nous avons vu que les études comparatives ont fait ressortir l'existence de modèles nationaux spécifiques. A l'inverse, l'intervention croissante du niveau communautaire dans le domaine d'action de l'éducation et de la formation est associée à la construction d'indicateurs standards qui ont tendance à gommer ces spécificités nationales. Leur usage se détache bien souvent de la prise en compte des contextes dans lesquels ils prennent leur sens en s'inscrivant en priorité dans une logique de classement. La Méthode Ouverte de Coordination (MOC) et le « *benchmarking* » qui gagnent l'ensemble des champs, des politiques éducatives et de formation aux politiques d'emploi, oublient les enseignements que nous avons rappelés. Comme le souligne Verdier (2008, p. 210), la « lecture à partir de critères quantifiés (...) ne saurait dispenser d'une approche compréhensive qui s'efforce d'intégrer dans l'analyse les formes institutionnelles et les engagements de telle ou telle catégorie d'acteurs collectifs ». Un des enseignements de l'AS a été de considérer qu'une même notion prend des sens différents selon le pays dans lequel elle est mobilisée. Les catégories de « chômeur », « jeune », « actif » ne renvoient pas à la même réalité ni au même groupe d'un pays à l'autre. Ceci conduit à insister sur les difficultés auxquelles se trouve confronté tout projet « d'harmonisation et de standardisation de la mesure statistique internationale » (Khristova, 2007). Comment à la fois retenir des critères qui permettent la comparabilité tout en considérant que leur interprétation ne peut valoir que rapportée aux contextes nationaux ? Voilà un défi à relever pour que les bénéfices apportés par tout un pan des travaux sur l'insertion professionnelle des jeunes ne soient pas perdus au profit de visions par trop réductrices.

BIBLIOGRAPHIE

- Ashton D., Lowe G. (ed) (1991), *Making their way: education, training and the labour market in Canada and Britain*, Open University Press, Milton Keynes
- Bouder A., Couppié T., Giret J.-F., Lemistre P., Moncel N. (2009), *Valeur des diplômes et insertion professionnelle : perspectives européennes*, Céreq, Marseille, Rapport intermédiaire pour la DGESCO
- Buechtemann C., Verdier E. (1998), "Education and Training Regimes : macro-institutional Evidence", *Revue d'Economie politique*, vol. 3, n° 108, pp.292-319
- CEDEFOP (2001), *The Transition from Education to Working Life. Key Data on Vocational Training in the European Union*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
- Doeringer P.B., Piore M.J. (1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, Health and company, Lexington
- 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, pp. 551-569.
- Fondeur Y., Lefresne F. (2000), « Les jeunes, vecteurs de la transformation structurelle des normes d'emploi en Europe ? », *Travail et emploi*, n° 83, pp. 115-136
- Garonna P., Ryan P. (1991), "The regulation and deregulation of youth economic activity", in Ryan P., Garonna P. and Edwards R. (ed), *The Problem of Youth, The regulation of youth employment and training in advanced economies*, Macmillan, London, pp. 35-81
- Germe J.-F., Marsden D. (1991), "Young people and entry path to long-term jobs in France and Great-Britain", in Ryan P., Garonna P. and Edwards R. (ed), *The Problem of Youth, The regulation of youth employment and training in advanced economies*, Macmillan, London, pp. 178-199
- Giret J.-F., Lopez A., Rose J. (Dir.) (2005), *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte
- Khristova A. (2007), « Problèmes théoriques et méthodologiques des comparaisons internationales des marchés du travail à l'aune de l'intégration européenne », *Les nouveaux cahiers du Grée*, n°4, avril
- Lamanthe A., Lecoutre M. (1994), « Eléments pour une approche mesurée de l'insertion. L'interprétation de l'enquête IVA », Céreq, Marseille, Documents de travail - série Séminaires, n°101, pp. 53-66
- Lefresne F. (1998), « Trajectoires d'insertion en France et Royaume Uni : une hypothèse de convergence - Comparaison France - Royaume Uni », *La Revue de l'IREs*, n° 28, pp. 83-120
- Lefresne F. (1999), *Systèmes nationaux d'insertion professionnelle et politiques publiques de l'emploi en direction des jeunes : une comparaison européenne*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Sciences Economiques, Université de Paris I - Panthéon-Sorbonne, Paris, 586 p.
- Lefresne F. (2002), Vers un renouvellement de l'analyse segmentationniste, *Economies et Sociétés, Série Socio-économie du travail*, AB n°22, pp. 1241-1267.
- Lemistre Ph. (2010), *La formation initiale : une valeur sûre pour les jeunes ? : Une analyse des insertions et des valeurs de formation*, Toulouse, Presses de l'Université Toulouse I Capitole.
- Lochet J.-F. (coord) (2003), *Entreprises et jeunes débutants*, L'Harmattan, Paris
- Marsden D. (1986), *The End of Economic Man? Wheatsheaf*, Brighton
- Marsden D., Germe J.-F. (1991), "Young people and entry paths to long-term jobs in France and Great Britain", in Ryan P., Garonna P. and Edwards R. (ed), *The problem of youth*, Macmillan, London, pp. 179-199
- Maurice M. (1989), « Méthode comparative et analyse sociétale – les implications théoriques des comparaisons internationales », *Sociologie du travail*, n°2-89, pp. 175-192
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J.-J. (1982), *Politique de l'Education et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, PUF, Paris

- Méhaut P. (2004), « Intégrer le noyau dur d'une entreprise multinationale : l'effet sociétal persiste-t-il ? », communication à la conférence du Forum Bildung und Beschäftigung, Université de Berne, 26 et 27 février
- Moncel N. (2010), Quels emplois pour les débutants diplômés du supérieur ? : Une analyse de la qualité des emplois au cours des trois premières années de vie active de la Génération 2004, Net.Doc n°67, Céreq
- Müller W., Gangl M. (2003), Transitions for Education to Work in Europe: The Integration of Youth into EU Labour Markets, Oxford University Press, Oxford
- Nicole-Drancourt C. (1994), « Mesurer l'insertion professionnelle », *Revue française de sociologie*, XXXV, pp.37-68
- Piore M. J. (1998), « Le message de Jean-Jacques Silvestre : une conversation interrompue, préface », in Gazier B., Marsden D., Silvestre J.-J. (ed), *Repenser l'économie du travail. De l'effet d'entreprise à l'effet sociétal*, Octares, Toulouse, pp.3-7
- Raffe D. (2001), « Insertion professionnelle : Quels enseignements tirer des comparaisons internationales ? », *Formation Emploi*, n°76, pp. 51-57
- Raffe D. (2007), The concept of transition system: a review of recent research, European Research Network on Transitions in Youth, Annual Workshop, Ghent, Flanders, 5-8 september
- Ryan, P. (ed) (1991), *International Comparisons of Vocational Education and Training for Intermediate Skills*, Falmer, London
- Sellier F. (1998), « Le parcours de Jean-Jacques Silvestre », in Gazier B., Marsden D., Silvestre J.-J. (ed), *Repenser l'économie du travail*, Octarès, Toulouse, pp.11-26
- Silvestre J.-J. (1978), *Les inégalités de salaires, marché du travail et croissance économique*, PUF, Paris
- Silvestre J.-J. (1986), « Marchés du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité », *Formation Emploi*, n°14, pp.54-61
- Valette A. (2007a), « Systèmes d'emploi français et britannique : Evolutions entre 1980 et 2001 », *Economie et Société, Série « Socio-Economie du Travail »*, AB, n°29, pp. 1925-1957
- Valette A. (2007b), « Wages' Determination Form - Evolution between 1982 and 2001, The case of France and the UK », 28^{ième} Conférence du International Working Party on Labour Market Segmentation (IWPLMS), 5-7 Juillet, Aix en Provence, 22 p
- Verdier E. (2001), « La France a-t-elle changé de régime d'éducation et de formation ? », *Formation Emploi*, n° 76, pp.11-34
- Verdier E. (2007), Lifelong Learning: One European rhetoric, five public policy regimes, 28th IWPLMS annual meeting, Aix en Provence, 5-7 juillet
- Verdier E. (2008), « L'éducation et la formation tout au long de la vie : une orientation européenne, des régimes d'action publique et des modèles nationaux en évolution », *Sociologie et Sociétés*, vol. 40, n°1, p. 195-225 (<http://id.erudit.org/iderudit/019478ar>)
- Vernières M. (1993), *Formation Emploi. Enjeu économique et social*, Editions Cujas, Paris
- Vincens J. (1996), « L'insertion professionnelle des jeunes. Délimiter un champ de recherche ? », *Les notes du Lirhe*, Toulouse, n°229

Le recrutement des débutants : facteurs de choix et rôle du diplôme

Nathalie Moncel
Céreq, Département des entrées et évolutions dans la vie active
moncel@cereq.fr

INTRODUCTION

Les entreprises sont un acteur décisif de l'insertion professionnelle des jeunes du fait de leur activité dont dépend le volume d'emploi et du fait de leur pratiques qui, tant en termes de sélectivité que de nature des emplois proposés, structurent les conditions d'emploi des nouveaux arrivants sur le marché du travail. La question du recrutement des débutants par les entreprises se décline sur différents aspects: pourquoi les entreprises recrutent-elles ou pas des débutants pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre ? Certaines procédures de recrutement favorisent-elles l'embauche de candidats débutants ? Quelle est l'utilisation des critères de formation dans ces procédures ?

Après avoir précisé les apports de l'analyse des pratiques de recrutement des entreprises pour l'étude de l'insertion professionnelle des jeunes, l'article propose des éléments de réponse à ces questions en utilisant les données de l'enquête « Offre d'Emploi et Recrutement » (voir présentation de l'enquête en encadré 1). Dans un premier temps, l'analyse met en évidence les facteurs qui, dans le contexte du recrutement et sa mise en œuvre, vont influencer l'embauche d'un débutant. Dans un second temps, le croisement entre pratiques d'embauche et opinion des employeurs permet d'appréhender de façon originale le rôle du diplôme en tant que critère de sélection et d'utilisation de la main-d'œuvre débutante.

Encadré 1 : L'enquête « Offre d'emploi et recrutement »

Historique de l'enquête Offre d'emploi et recrutement (OFER)

Cette enquête a été conçue par la DARES, l'ANPE le CEE (Centre d'études de l'emploi) et le Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) puis élaborée avec la Poste, l'APEC, la DGE et l'UNEDIC ; ces quatre derniers organismes ont cofinancé l'enquête avec la DARES, l'ANPE et la Commission européenne. Elle a été réalisée au cours du premier semestre 2005.

L'échantillon de l'enquête

L'enquête concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté ou tenté de recruter au cours des 12 mois précédant la collecte. Un peu plus de 4 000 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives portant sur des recrutements de cadres et de non cadres, ainsi que sur la dernière tentative de recrutement non aboutie. Dans la présente étude, nous nous sommes limités aux recrutements ayant abouti, soit 3 564 cas. L'échantillon est stratifié en 32 strates : quatre tranches de taille et huit secteurs d'activité. D'après l'enquête, les contrats à durée indéterminée constituent les deux-tiers des recrutements aboutis, ce qui représente une proportion vraisemblablement supérieure à ce qu'elle est dans le flux total des embauches.

1. ANALYSER LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT POUR COMPRENDRE LE PROCESSUS D'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

Les travaux sur l'emploi des jeunes ont depuis longtemps souligné le fait que cette main-d'œuvre n'était pas distribuée de façon aléatoire au sein du système d'emploi. Certains secteurs d'activité sont spécialisés dans la mise au travail des jeunes, ce sont des secteurs d'insertion comme le commerce, les services aux personnes, le BTP pour les moins diplômés, la santé et l'éducation pour les plus diplômés (Céreq, 2007, Moncel, 2008). D'autres secteurs sont plutôt fermés aux jeunes tels que ceux du transport ou de l'agriculture. Et le rôle des secteurs n'est pas neutre dans l'insertion professionnelle des débutants selon les conditions d'emploi et de stabilisation qui leur sont proposées (Mansuy et Minni, 2004). Ces constats s'interprètent au regard des logiques de gestion de la main-d'œuvre mis en œuvre au sein des secteurs et différenciés selon les types d'organisation productive et les modes de renouvellement de la main-d'œuvre (Moncel, 2001; Le Minez, 2002; Petit, 2003). Ils questionnent directement les pratiques de recrutement des entreprises qui vont favoriser ou au contraire disqualifier l'emploi de débutants et leur intégration.

De leur côté, les analyses des pratiques de recrutement ont montré la complexité des opérations de mise en relation et de sélection des candidats à l'embauche. Les travaux de Granovetter sont restés célèbres en montrant « la force des liens faibles », c'est-à-dire le rôle des relations professionnelles dans la diffusion de l'information utile pour sécuriser des transactions, et notamment celles liées à des mobilités professionnelles. Pour les jeunes entrants sur le marché du travail, l'absence d'expérience professionnelle conduit à l'intervention des liens forts, à savoir les liens familiaux, pour l'accès à l'emploi ou aux stages en entreprise (Degenne et alii, 1991; Forsé, 1997; Guillot-Soulez et Landrieux-Kartochian, 2008).

D'autres travaux mettent en avant la pluralité des référentiels ou conventions utilisés par les employeurs pour évaluer les qualités des candidats à l'embauche (Eymard Duvernay, Marchal, 1997), ainsi que les dimensions subjectives à l'œuvre dans la sélection des candidats (Dubernet, 1996; Hidri, 2009). Dans le cas des débutants, les modalités d'utilisation du diplôme en tant que critère de sélection sont diverses, y compris au sein d'un même secteur, comme l'ont mis en évidence des études sur la sélection et l'allocation de la main-d'œuvre jeune dans l'industrie agro-alimentaire (Lamanthe, 2003) ou dans l'automobile (Gorgeu, Mathieu, 2009). Le diplôme est utilisé comme une certification de comportement, de niveau général ou encore de compétences techniques. La récente étude sur les baccalauréats professionnels de l'industrie conduite par le Céreq (Bédoué et alii, 2010) montre que les pratiques de recrutement et de positionnement des bacheliers professionnels sur la grille de classification sont assez éloignées des recommandations de la branche professionnelle en matière d'accueil des jeunes diplômés. Les employeurs utilisent le diplôme comme une attestation de compétences de base et évaluent ensuite la qualité professionnelle du candidat dans la mise au travail.

Les chiffres régulièrement publiés sur l'insertion des débutants, notamment à partir des enquêtes Génération du Céreq, montrent le rôle classant du diplôme sur les performances en termes d'accès à l'emploi, mais ne disent rien sur la façon dont ce rôle est tenu dans la mise en relation entre employeurs et débutants. S'intéresser aux pratiques de recrutement permet alors d'éclairer la face cachée du rôle du diplôme, non visible dans les enquêtes auprès des individus.

Rôle du diplôme et diversité des conventions de compétence

Les interprétations les plus fréquentes de la sélection des entreprises font du diplôme un repère essentiel sur le marché du travail en référence aux théories économiques néoclassiques du marché du travail. L'hypothèse sous-jacente est que l'employeur utilise les informations portant sur la formation ou les diplômes comme un indicateur de la productivité ou un signal des capacités productives des individus, selon respectivement la théorie du capital humain et la théorie du signal considérées comme complémentaires dans l'analyse de la valeur des diplômes (Lemistre, 2003). En effet, pour choisir entre les candidats à l'embauche, l'employeur doit évaluer les capacités productives avant de les voir à l'œuvre. Il utilise alors des signaux (caractéristiques individuelles modifiables par l'individu comme la formation) ou des indices (caractéristiques non

modifiables comme le sexe ou l'âge). Dans la théorie du signal (Spence, 1973), le recrutement est considéré comme un investissement en situation d'information imparfaite sur les capacités productives des individus. Les diplômes véhiculent un signal sur le niveau de productivité en référence à la productivité moyenne des individus ayant le même niveau de diplôme et aux aptitudes révélées par le signal.

D'autres développements introduisent dans le raisonnement les coûts liés à l'utilisation du facteur travail, comme les coûts de rotation liés à l'embauche et à la séparation (Oi, 1962), la qualité de l'appariement entre individu et poste ou « job matching » (Jovanovic, 1979), et la structure des emplois dans la théorie de la concurrence pour l'emploi ou « job competition » (L. Thurow, 1975). D'après cette dernière approche et plus globalement dans les théories de l'Assignment (Sattinger, 1993), les individus sont classés par les recruteurs dans une file d'attente pour l'accès à l'emploi selon le coût associé à leur adaptabilité aux emplois prédéfinis par les conditions productives.

Ces cadres théoriques n'expliquent cependant pas comment ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise influence le choix du candidat. Considérée comme une « boîte noire », l'entreprise est théorisée en tant qu'agent sur le marché du travail qui évalue les capacités productives ou les capacités d'adaptation des offreurs de travail. Pour l'employeur, l'enjeu au cœur des processus de recrutement est semblable à celui d'autres décisions marchandes que prend l'entreprise, à savoir la réduction de l'incertitude à partir de l'information disponible de façon à sécuriser les transactions. Mais la complexité concrète des procédures de recrutement conduit à opposer deux types de critiques à cette conception.

D'une part, en amont comme en aval de l'opération de recrutement et donc de sélection des candidats, l'employeur prend en compte l'environnement structurel et organisationnel dans lequel il est inscrit. La stratégie de recrutement inclut la définition du besoin de recrutement, des compétences requises et des supports et critères utilisés pour la sélection. Au delà de la question du choix sur le marché du travail, deux types d'incertitude sont déterminantes des étapes du recrutement et in fine du candidat recruté : l'incertitude lié au poste à pourvoir et l'incertitude sur les qualités du candidat recruté (Dupray, Paraponaris, 2009). Dans ces conditions, la capacité d'apprentissage et l'efficacité estimée dans le poste deviennent des principes directeurs de choix des recrutements (Stankiewicz, 2003).

D'autre part, selon les travaux issus de l'approche conventionnaliste, la coordination entre offre et demande d'emploi sur le marché du travail, loin d'être pensée comme un phénomène naturel ou de marché, met en œuvre des équipements (canaux, intermédiaires, registres d'évaluation) qui visent à réduire les incertitudes et vont influencer la nature et la visibilité des échanges (Marchal, Rieucan, 2010). Au niveau des entreprises, les marges de manœuvre dans le recrutement sont contraintes par les conditions d'activité et les méthodes utilisées pour la sélection de la main-d'œuvre sont variables d'un emploi à l'autre. De plus, les modes de mise en relation conditionnent les modalités de jugement des compétences des candidats à l'embauche, et il existe une pluralité de conventions de compétences qui mobilisent différents registres d'évaluation (Eymard-Duverney, Marchal, 1997). Les travaux sur le recrutement ont ainsi montré les liens entre types d'entreprise, modes de mise en relation, modes de jugement des compétences, et résultats du recrutement (de Larquier et Marchal, 2008 ; Bessy, Marchal, 2009). Dans cette perspective, le rôle de la formation ou du diplôme dans le processus de recrutement des débutants dépend d'un ensemble de dimensions qui forment des combinaisons spécifiques à chaque occurrence de recrutement.

Prenant appui sur ces travaux, l'objectif de l'analyse présentée ici est double : d'une part mettre en évidence les facteurs influençant le choix du recruteur en faveur d'un candidat débutant, et d'autre part questionner les évaluations portées sur le niveau de diplôme des candidats recrutés au regard des postes pour lesquels ils ont été embauchés. Ce n'est donc pas directement la rationalité de l'employeur face à un choix qui est l'objet de l'investigation, mais les conditions, outils et repères d'évaluation avec lesquels est opéré ce choix.

2. QUELS SONT LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LE RECRUTEMENT DES DÉBUTANTS ?

L'analyse des recrutements de débutants à partir de l'enquête OFER

Dans le cadre de l'enquête OFER, environ 4000 entreprises du secteur privé ont été interrogées sur leurs pratiques de recrutement. Cette enquête offre l'opportunité d'observer les modes de recrutement des entreprises de façon très précise en ce qui concerne les procédures mises en œuvre (canaux, supports, critères utilisés). Elle comporte également des données sur le contexte du recrutement, notamment les caractéristiques de l'entreprise et la nature de l'emploi à pourvoir, et sur le résultat de la procédure, profil du candidat retenu, évaluation ex-post du recrutement. Un peu moins de 30% des recrutements observés se sont conclus par l'embauche d'un débutant c'est-à-dire d'une personne sortie du système éducatif depuis moins de trois ans (voir encadré 2 de présentation des recrutements de débutants dans l'enquête OFER). Par rapport à l'ensemble des personnes recrutées par les entreprises de l'enquête OFER, ces débutants sont sans surprise plus jeunes et plus souvent diplômés de l'enseignement supérieur, la répartition hommes/femmes au sein des débutants recrutés étant faiblement différente de celle de la population d'ensemble.

Une fois identifiés les recrutements ayant abouti à l'embauche de débutants, les données de l'enquête nous permettent de mesurer les effets liés d'une part aux caractéristiques d'activité, de nature de l'emploi et du poste à pourvoir et d'autre part aux procédures de recrutement mises en œuvre. Pour ce faire, une analyse logistique est réalisée qui estime la probabilité qu'un débutant soit recruté plutôt qu'un « non-débutant ». Cette technique permet de mesurer toutes choses égales par ailleurs la relation de la variable dépendante « recruter un débutant » à une variable explicative (par exemple la taille de l'entreprise) tout en contrôlant les effets des autres variables incluses dans le modèle, et elle permet, pour les variables significatives, d'apprécier l'intensité de la relation entre variable dépendante et variables explicatives à partir des odd-ratios présentés dans le tableau de résultat en annexe 1.

Encadré 2 : Débutants et entreprises dans les recrutements de l'enquête OFER

A partir des informations sur l'âge et le niveau de formation de la personne recrutée, une partie des nouveaux embauchés par les entreprises de l'enquête OFER peut être identifiée comme étant des « débutants », c'est-à-dire des individus sortis du système éducatif depuis moins de trois ans. L'ancienneté sur le marché du travail n'étant pas disponible directement dans l'enquête OFER, cette dimension est approximée pour chaque individu. Elle est ici entendue comme le nombre d'années écoulées depuis l'âge d'obtention du plus haut niveau de diplôme, ce qui correspond à une ancienneté théorique de fin d'étude calculée à partir de la différence entre l'âge au moment du recrutement et l'âge théorique de sortie du système éducatif selon le niveau de plus haut diplômé déclaré par le recruteur. L'âge théorique de sortie est estimé à partir des données des enquêtes Génération 98 et Génération 2001 du Cereq. Dans les cas où l'information sur le plus haut niveau de diplôme était manquante (soit dans 10% des cas), des valeurs fictives ont été imputées à partir des informations sur l'âge, le type d'entreprise et la nature de l'emploi pourvu.

Par rapport aux débutants sortis en 2001 du système éducatif et enquêtés en 2004 par le Céreq (enquête « Génération 2001 »), les débutants identifiés dans les recrutements de l'enquête OFER (c'est-à-dire recrutés au cours de l'année 2004) affichent des niveaux de diplôme beaucoup plus élevés : 7% de jeunes sans diplôme contre 18% pour la Génération 2001, et 46% de diplômés du supérieur contre 37% pour la Génération 2001. Cet écart de structure entre les deux populations est à relier à la sélectivité s'exerçant à l'égard des moins qualifiés : trois ans après leur sortie du système éducatif, 40% des jeunes sans diplômes sont au chômage.

La répartition des entreprises qui recrutent des débutants au sein de l'enquête OFER est également un peu différente des données sur l'emploi des débutants de Génération 2001 après trois ans de vie active. Les secteurs de la construction et des services aux particuliers n'apparaissent pas dans l'enquête OFER comme privilégiant les recrutements de débutants. Inversement, la part du commerce s'élève à 30% des recrutements

de débutants de OFER contre 16% dans l'emploi des débutants de la Génération 2001. De fait, les données sur l'emploi évaluent un stock alors que les données sur le recrutement comptabilisent des flux, d'autant plus forts que le turn-over est élevé, ce qui est le cas dans le secteur du commerce. Enfin, l'enquête OFER porte sur les entreprises du secteur privé, et la part des débutants dans le recrutement des services d'éducation, de santé et d'administration de ce secteur apparaît bien faible (8%) au regard du rôle de ces activités dans l'emploi des débutants de Génération 2001 (plus de 20%).

La probabilité de recruter un débutant dépend de plusieurs facteurs liés à la nature de l'entreprise. Que l'entreprise soit de petite taille et connaisse un turn-over élevé s'avèrent des caractéristiques favorables à l'embauche d'un débutant. Par rapport au secteur du commerce pris en référence, l'appartenance sectorielle joue en négatif pour les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services aux entreprises⁴. Les recrutements de débutants dépendent également de la nature des postes à pourvoir. Ils sont moins probables sur des postes d'ouvriers ou de cadres dirigeants que sur des postes d'employés. A l'inverse, le fait que le recrutement porte sur un poste de profession intermédiaire augmente de 40% la probabilité d'embaucher un débutant. De fait, les enquêtes Génération montrent qu'une partie des diplômés du supérieur long ont accès majoritairement à ce type de poste : parmi ceux qui sont en emploi trois ans après être sortis du système éducatif, 65% des sortants diplômés d'un bac+5 occupent des postes de cadre, et 65% des diplômés d'un bac+3 en 2004 occupent un poste de profession intermédiaire (Calmand et alii, 2009).

Parmi les dimensions de l'emploi, c'est la nature du contrat qui influence le plus le recrutement d'un débutant : celui-ci est 1,5 fois plus probable si le contrat proposé est à durée déterminée, 1,8 fois plus probable s'il bénéficie d'incitation financière et 1,4 fois plus probable s'il est à temps partiel. Ces trois dimensions liées au contrat de travail sont donc de nature à orienter le recrutement vers l'embauche d'un débutant. Et les données sur l'emploi des jeunes font écho à cette sélectivité. Les jeunes sont en effet employés de façon massive sur des formes particulières d'emploi, une tendance à laquelle participent les politiques publiques pour l'emploi qui développent des formes dérogatoires d'emploi pour des catégories de population définies notamment en termes d'âge (Givord, 2006).

Du côté des dimensions propres au processus de recrutement, les caractéristiques retenues ici comme variables explicatives de la probabilité de recruter un débutant sont de quatre types : les motifs à l'origine du besoin de main-d'œuvre, le canal qui a permis d'approcher le candidat retenu, les supports de sélection demandés aux candidats, et les critères de sélection finalement utilisés. Mis à part le canal d'approche, chaque recrutement peut avoir plusieurs modalités au sein de ces caractéristiques : répondre à plusieurs motifs d'embauche, utiliser différents supports et critères de sélection.

Les caractéristiques des procédures de recrutement sont très variables selon que l'embauche se fait sous contrat à durée déterminée ou indéterminée (Garner, Lutini, 2006). Raisonner ici sur la référence de l'embauche sous CDI comporte donc un certain biais. De plus, à l'issue de la description du processus de sélection des candidats, l'enquête proposait de choisir au sein d'une liste les critères sur lesquels s'était finalement appuyé le recruteur pour sélectionner les candidats. On peut faire l'hypothèse que l'interviewé rationalise a posteriori son choix en utilisant les items proposés qui, sans être significatifs en soi de ce qui s'est réellement passé lors de la sélection, renvoient à des valeurs et à des représentations sur lesquels sont construites les hiérarchisations entre candidats à l'embauche (Dubernet, 1996).

Avec la référence d'un établissement de taille moyenne du commerce qui cherche à pourvoir un poste d'employé en CDI, l'analyse montre que les canaux, les supports et les critères de sélection influencent nettement l'embauche d'un débutant. Le motif d'embauche apparaît peu significatif, la seule modalité jouant significativement sur l'issue du recrutement étant l'augmentation de la demande adressée à l'entreprise. Si les débutants sont mobilisés de façon privilégiée pour faire face à des variations de la demande, ils ne sont pas particulièrement désavantagés pour les embauches qui répondent au remplacement d'un salarié, à la création d'une nouvelle activité ou à une réorganisation, ce qui signifierait que leur manque d'expérience n'est pas perçu comme étant préjudiciable à leur intégration dans un collectif existant et/ou en transformation.

⁴ L'enquête OFER portant sur les entreprises du secteur privé, les services d'éducation, de santé et d'administration sont très partiellement représentés et le résultat de l'analyse est délicat à commenter au regard de ce que l'on sait de l'insertion des débutants dans ces secteurs (voir encadré 2).

Les canaux de recrutement ont une influence nette sur l'embauche de débutants, notamment et de façon logique, lorsque l'employeur fait appel à un centre de formation : dans ce cas, l'embauche d'un débutant est 2,8 fois plus probable que lors de l'utilisation de candidatures spontanées. Ces dernières s'avèrent être le canal le plus fréquemment utilisé en général (24 % des recrutements) et plus encore dans le cas de recrutement de débutants (30 % des recrutements). A l'inverse, les intermédiaires publics ou privés du marché du travail, ainsi que les relations professionnelles et personnelles sont des canaux qui réduisent de 30 à 40 % la probabilité d'embauche d'un débutant. Le résultat concernant les relations personnelles semble être en contradiction avec les études montrant la force des liens forts pour l'embauche de jeunes débutants, mais il est à mettre en perspective avec le fait que les débutants recrutés par les entreprises de l'enquête OFER sont à plus de 90 % détenteurs d'un diplôme, diplôme de l'enseignement supérieur pour la moitié d'entre eux. Bessy et Marchal (2009) montrent en effet que les réseaux des relations personnelles sont plus fréquemment utilisés pour recruter des non-diplômés ou des inactifs car ce canal permet de garantir les qualités du candidat à moindre coût, en l'absence d'informations véhiculées par des titres scolaires ou une expérience récente.

En ce qui concerne les supports de sélection utilisés, la demande d'une lettre de motivation est un facteur positif dans l'embauche des débutants, de même que la demande d'un dossier de candidature. A l'inverse, des supports plus en lien avec une expérience professionnelle antérieure, comme le CV, les prétentions salariales ou un entretien téléphonique vont diminuer la probabilité qu'un débutant soit recruté. Enfin les supports de type test ou mise à l'essai ne jouent pas sur cette probabilité, les débutants apparaissant aussi aptes à passer ces épreuves de sélection que les non débutants. Les candidatures des débutants sont donc favorisées par des supports formalisés, dans lesquels l'information qu'ils peuvent diffuser auprès du recruteur, à savoir principalement leurs titres scolaires, s'affiche de façon standardisée.

La mesure de l'impact des critères de sélection sur l'issue du recrutement confirme le rôle de cette information standardisée dans le choix d'un débutant. Les critères de niveau et de filière de formation vont favoriser l'embauche d'un débutant, de même que le critère de maîtrise des langues étrangères. A l'inverse, l'utilisation de critères relevant de l'expérience professionnelle, tant en termes de durée que de contenu ou exprimée à travers des lettres de recommandation, diminue nettement la probabilité d'embauche d'un débutant.

Autres critères de sélection, l'âge et l'apparence des candidats sont aussi plus favorables à l'embauche de débutants, sans que l'on sache vraiment de quelle façon l'utilisation de ces critères joue (par exemple, l'utilisation du critère d'âge visait-elle à écarter les individus les plus anciens ou à favoriser les plus jeunes ?). Prenant en considération l'emploi de référence (un poste d'employé dans le commerce), ces critères peuvent vraisemblablement être utilisés et favoriser l'embauche de jeunes ayant des qualités de présentation, des compétences relevant du « savoir-paraitre » et valorisées dans les activités de service.

Au total, les caractéristiques des procédures de recrutement qui vont réduire les probabilités qu'un débutant soit finalement retenu sur le poste apparaissent en nombre limité. Ce résultat est conforme à ce que montrent de Larquier et Marchal (2008) dans leur étude des liens entre modes de sélection et profil des candidats : seuls les plus de 50 ans apparaissent défavorisés par certains modes de recrutement. La clé du succès pour un débutant réside dans le fait que le recruteur utilise des supports formels et des critères de niveau et filière de formation, soit des marqueurs qui traduisent les avantages comparatifs des jeunes générations sur le marché du travail. D'où l'intérêt de chercher à mieux comprendre la façon dont le recruteur utilise ces signaux, arbitre entre diplôme et expérience, et évalue ex-post la valeur du diplôme du candidat retenu.

3. LE ROLE DU DIPLOME ENTRE SELECTION ET AFFECTATION AU POSTE

Le second angle d'approche retenu pour l'analyse des recrutements de débutants dans l'enquête OFER a pour objectif de creuser la question du rôle des titres scolaires. A partir de questions subjectives, l'enquête permet en effet de connaître l'appréciation du recruteur sur les niveaux de diplôme attendus et finalement obtenus lors des embauches, sur ses préférences entre diplôme et expérience une fois le recrutement abouti, et de confronter ces opinions aux observations des niveaux de diplômes effectivement détenus par les nouveaux embauchés. Après avoir demandé au recruteur le niveau de diplôme du candidat recruté, le

questionnaire OFER comporte la question suivante « *Ce niveau de diplôme était-il supérieur, égal ou inférieur à celui que vous attendiez ?* ». Ce sont les réponses à cette question qui servent de base à l'analyse des attentes en termes de diplôme et de leur traduction dans les modes de recrutement.

Un premier chiffre surprend : le recruteur n'avait pas d'attente en termes de niveau de diplôme dans 40 % des cas (tableau 1). Cette appréciation générale est cohérente avec le fait que les critères de sélection relatifs au diplôme (niveau et filière de formation) ne sont utilisés que dans la moitié des recrutements observés. Pour autant, parmi les recruteurs qui déclarent ne pas avoir d'attente en termes de diplôme, plus d'un tiers a bien utilisé le critère du niveau de formation pour sélectionner les candidats. Ce décalage entre affirmation *a posteriori* des attentes en termes de diplôme et pratiques effectives de sélection illustre les multiples usages de ce critère de sélection. Ces usages dépendent notamment du poste à pourvoir : pour 70 % des recrutements sur des postes d'ouvrier non qualifié, le recruteur déclare ne pas avoir eu d'attente en termes de diplôme, mais ce n'est le cas que pour 12 % des recrutements de professions intermédiaires et 14 % des recrutements de cadres, recrutements pour lesquels le critère de formation est utilisé plus de trois fois sur quatre. C'est également pour ces positions que le niveau du candidat retenu correspond le plus souvent aux attentes du recruteur.

L'attention portée à la formation dépend également des niveaux de diplôme des candidats à l'embauche : plus le niveau de diplôme du candidat recruté est élevé, plus il correspond aux attentes de l'employeur et plus il risque d'y être supérieur. C'est particulièrement le cas pour des diplômes supérieur à bac+2 qui sont jugés de niveau supérieur aux attentes de l'employeur dans plus d'un cas sur quatre.

La diversité dans l'utilisation du critère du diplôme se retrouve dans l'utilisation du critère d'expérience professionnelle et la pluralité des acceptions de cette notion (Grasser, Rose, 2000). L'expérience professionnelle apparaît comme un repère privilégié lors des recrutements : le critère du contenu de l'expérience est utilisé dans 73 % des recrutements, celui des compétences techniques dans 67 % des cas, et celui de la durée de l'expérience dans 55 % des cas. Ce primat ressort aussi clairement dans le fait que 80 % des recruteurs répondent oui à la question « *auriez-vous pu embaucher quelqu'un qui soit moins diplômé mais plus expérimenté ?* ». De la même façon, une majorité d'entre eux n'auraient pas souhaité quelqu'un de plus diplômé avec moins d'expérience professionnelle.

Pour autant, la demande d'expérience professionnelle n'est pas synonyme d'une recherche d'opérationnalité immédiate. Un quart des nouveaux embauchés sont décrits comme n'ayant pas d'expérience utile à l'emploi pour lequel ils ont été recrutés, et lorsque le recrutement a concerné une personne déjà expérimentée dans le poste, le recruteur aurait été prêt à embaucher quelqu'un sans expérience dans près de la moitié des cas.

Les usages des critères de diplôme et d'expérience professionnelle lors du recrutement et leur évaluation *a posteriori* par le recruteur semblent donc moins clairement établis que ce qu'en dit la théorie économique. Ces repères servent à réduire l'incertitude externe sur les qualités des individus recrutés mais l'incertitude interne demeure sur les qualités effectivement requises pour tenir le poste. La mise en avant du critère d'expérience professionnelle apparaît comme une recherche de garantie d'adaptation plus que d'efficacité productive. Le pouvoir de signalement du diplôme, central dans les théories du Job Search, n'est pas perçu de façon homogène par les recruteurs au sein du système d'emploi, et dépend tant des postes à pourvoir que des niveaux de diplôme et/ou d'expérience des candidats à l'embauche.

Tableau 1

Niveaux de diplôme du candidat retenu et attentes du recruteur

en % des recrutements	<i>Le niveau de diplôme du candidat est par rapport à vos attentes...</i>				Total
	De niveau supérieur	De niveau égal	De niveau inférieur	Pas d'attente	
Ensemble	8*	48	3	41	100
Position du Poste					
ONQ	6	21	2	70	100
OQ	7	49	3	41	100
Employé	10	43	2	45	100
Technicien	10	74	4	12	100
Cadre	4	76	6	14	100
Plus haut diplôme					
Sans diplôme	0	14	4	82	100
BEP, CAP	3	50	3	44	100
Bac	8	43	2	47	100
Bac+2	13	69	1	17	100
>Bac +2	23	63	2	12	100
Ancienneté					
Débutants	15	50	1	34	100
Non débutants	6	47	3	44	100

Source : Dares, enquête OFER.

Note de lecture : *le niveau de diplôme des recrutés est jugé supérieur aux attentes des employeurs dans 8% des cas.

Cette diversité de pratiques et de repères d'évaluation doit également être prise en compte lorsqu'on s'intéresse à la question des liens entre niveau de diplôme et niveau d'emploi. Les données de l'enquête OFER nous permettent, en croisant niveau de diplôme du candidat recruté et niveau de qualification du poste pourvu, d'obtenir une mesure normative du déclassement à l'embauche⁵. Ainsi calculé, le taux de déclassement des débutants est le plus fort dans la catégorie des employés : 50 % des individus recrutés sur des postes d'employés sont titulaires d'un diplôme du supérieur (tableau 2). Le taux de déclassement pour les débutants est également élevé sur les postes d'ONQ où 45 % des nouveaux embauchés ont un diplôme de niveau bac ou plus. Et le déclassement à l'embauche est présent aussi sur les postes de professions intermédiaires qui sont pourvus à 40 % par des diplômés du supérieur long (diplôme supérieur à un niveau bac+2).

Les évaluations *a posteriori* des recruteurs ne font pas systématiquement état de décalage entre niveau de diplôme et attentes dans les cas où les croisements diplômes et niveaux de poste marquent pourtant un sensible déclassement à l'embauche. Le déclassement apparent à travers les nomenclatures est plus fréquemment perçu par le recruteur pour les postes sur lesquels l'attente en termes de diplôme est effective (ouvriers qualifiés et professions intermédiaires). Cependant, le niveau de diplôme est jugé adéquat dans un tiers des cas de débutants diplômés du supérieur sur les postes d'ouvriers qualifiés, et dans 46 % des cas de débutants diplômés du supérieur long et recrutés sur des postes de professions intermédiaires.

Paradoxalement, on pourrait dire que la dévalorisation des titres scolaires tient à leur valorisation en tant que critères de sélection lors des recrutements. D'une part, les procédures de recrutement ayant abouti à l'embauche d'une personne avec un niveau de diplôme supérieur aux attentes sont aussi ceux pour lesquels les critères relatifs à l'expérience professionnelle ont été le plus souvent utilisés. Tout se passe comme si un niveau de diplôme supérieur pouvait compenser une attente forte en termes d'expérience professionnelle et de compétences techniques. D'autre part, le recrutement de jeunes diplômés peut s'inscrire dans une stratégie de plus long terme de gestion des compétences et des mobilités internes.

⁵ Sont considérées ici comme déclassées les personnes diplômées de niveau bac et plus et embauchées sur des postes d'ONQ, celles diplômées de l'enseignement supérieur et recrutées sur des postes d'employé ou d'ouvrier qualifié, et enfin les personnes ayant un diplôme supérieur à un niveau bac+2 et embauchées sur des postes de professions intermédiaires.

Tableau 2

Déclassement normatif des débutants et appréciation des recruteurs

	ONQ diplômés bac et plus	OQ diplômés du supérieur	Employés avec un diplôme du supérieur	PI avec un diplôme du supérieur long
Parmi les débutants recrutés sur ces postes	45 %*	17%	50%	40%
Par rapport aux attentes du recruteur, le niveau de diplôme est jugé :				
supérieur				
égal	41**	60	22	52
inférieur	21	34	41	46
pas d'attente	-	-	1	-
<i>Total</i>	38	6	46	2
	100	100	100	100

Source : Dares, enquête OFER.

Notes de lecture :

*Parmi les débutants recrutés sur des postes d'ONQ, 45% sont diplômés de niveau bac et plus.

** Le niveau de diplôme des débutants diplômés bac et plus et recrutés sur des postes d'ONQ est jugé supérieur aux attentes de l'employeur dans 41% des cas.

CONCLUSION

Qui dit débutant dit individu sans expérience professionnelle. Et c'est bien souvent l'argument qui est mis en avant pour justifier la sélectivité des embauches à l'égard des débutants, une évidence que les résultats présentés ici conduisent à relativiser.

D'une part, l'étude des recrutements ne montre pas en effet de sélectivité systématique à l'égard des débutants, mais plutôt une diversité de contextes et de procédures plus ou moins favorables à leur recrutement. L'utilisation de canaux de recrutement de nature à véhiculer plus aisément une information « standardisée » sur les niveaux et spécialités de formation favorise le recrutement des débutants. Ces canaux d'information correspondent à des modes de recrutement spécifiques à certains segments du système d'emploi (Bessy, Marchal, 2009). En allant plus loin, on pourrait dire que les formes d'organisation des mises en relation sur le marché du travail éloignent ou à l'inverse rapprochent les employeurs des débutants.

D'autre part, si la formation (en niveau et spécialité) est le registre privilégié pour l'évaluation des compétences des débutants par les entreprises, tant du fait des canaux mobilisés que des critères de sélection utilisés, son rôle n'est toutefois ni homogène ni univoque. Le diplôme fonctionne bien comme filtre à l'embauche et critère de classement dans la file d'attente des candidats à l'embauche mais tout dépend des postes à pourvoir. Pour certains postes, la nature du contrat de travail proposé ou des critères relatifs à l'apparence vont faire que les candidats débutants seront plus souvent sélectionnés que les autres candidats. Pour d'autres postes, l'incertitude sur les qualités requises conduit le recruteur soit à privilégier l'expérience professionnelle, y compris dans des champs professionnels différents de celui du poste à pourvoir, soit à chercher dans le diplôme un signal sécurisant sur les compétences professionnelles des candidats selon une logique du type « qui peut le plus peut le moins ».

En période de rationnement de l'emploi et dans un contexte où l'accroissement de l'offre d'emplois qualifiés est inférieur à l'offre de candidats diplômés (Fournié, Guitton, 2008), les employeurs ont contribué via leurs pratiques de recrutement au glissement de la norme des qualifications en embauchant des jeunes diplômés mais dont la qualification n'est pas systématiquement reconnue dans l'emploi. Le classement des candidats à l'embauche, basé sur des repères liés au niveau de formation plus qu'à la spécialité, conduit à la fois à des phénomènes de dévalorisation des titres (ce sont les personnes en tête du classement qui sont retenues pour

pourvoir les postes) et à un désajustement fréquent entre spécialité de formation et fonction (Couppié, Giret, Lopez, 2008). Dans l'expression de leur déclassement, les jeunes débutants semblent avoir intériorisé ce glissement de norme de qualification (Giret, Lemistre, 2005).

Pour les employeurs, le fait de recruter des débutants « sur-diplômés » par rapport aux postes peut répondre à l'anticipation d'évolutions professionnelles ultérieures. Les données longitudinales sur les parcours des jeunes débutants dans les enquêtes Génération, montrent en effet qu'une part non négligeable des débutants déclassés à l'embauche sont en suite « reclassés » sur des postes en correspondance avec leur niveau de formation, les mobilités externes étant néanmoins plus favorables à ce type de rattrapage. Une piste d'investigation complémentaire aux données individuelles serait de voir du côté des entreprises comment sont effectivement utilisées les qualifications détenues par les jeunes recrues dans leur gestion des mobilités professionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Bédoué C., Fourcade B., Legay A., Molinari M., Ourtau M., Paddeu J., Quintero N., Sechaud F. (2010), *Modes d'élaboration, évolution et usages de deux baccalauréats professionnels*, CPC études n°2, Mars.
- Bessy C., Marchal E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises », *Revue Française de Socio-économie*, 2009/1, n°3, La Découverte.
- Calmand J., Epiphane D., Hallier P. (2009), *De l'enseignement supérieur à l'emploi : voies rapides et chemins de traverse*, NEF n°43, Céreq, Octobre.
- Céreq (2007), *Quand la carrière commence ... Les sept premières années de vie active de la Génération 98*. Céreq, Marseille.
- Couppié T., Giret J.F., Lopez A. (2008), « Obtenir un emploi dans son domaine de formation : un enjeu très relatif dans l'insertion des jeunes », dans *INSEE Références Formations et Emploi*, Edition 2009, pp.43-56.
- Degenne A., Fournier I., Marry C. (1991), « Les relations sociales au cœur du marché du travail », *Sociétés Contemporaines*, n°5, pp.75-98.
- De Larquier G., Marchal E. (2008), « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Document de travail* n°109, Centre d'études de l'emploi, Novembre.
- Dubernet A-C., (1996), « La sélection des qualités dans l'embauche, Une mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, n° 54, pp.3-14.
- Dupray A., Paraponaris C. (2009), « Stratégies de recrutement et gestion de l'incertitude », *Net.Doc* n°55, Céreq.
- Eymard Duvernay F., Marchal E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris.
- Fondeur Y., Minni C. (2004), « L'emploi des jeunes au cœur des dynamiques du marché du travail », *Economie et Statistique*, n°378-379, INSEE, Paris, 85-105.
- Forsé M. (1997), « Capital social et emploi », *L'Année sociologique* vol. 47, n°1, pp. 143-181.
- Fournié D., Guitton C. (2008), « Des emplois plus qualifiés, des générations plus diplômées : vers une modification des normes de qualification », *Bref Céreq*, n°252, Mai.
- Garner H., Lutinier B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières Synthèses DARES*, n°48.1, Octobre.
- Giret J.F., Lemistre P. (2005), "Declassement of the young people : towards a change of the value of diplomas ?", *Brussels Economic Review*, Special Issue "Economics of education and Human Resources", vol.43.
- Givord P. (2006), "Formes particulières d'emploi et insertion des jeunes", *Economie et Statistique*, n°388-389, pp. 145-169.
- Gorgeu A., Mathieu R. (2009), « La place des diplômés dans la carrière des ouvriers de la filière automobile » *Formation Emploi* n°105, Janvier-Mars, pp. 37-51.
- Grasser B., Rose J. (2000), « L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation », *Formation Emploi* n°71, Juillet-Septembre, pp.5-19.
- Guillot-Soulez C., Landrieux- Kartochian S. (2008), « Stages et effets de réseaux », *Revue de gestion en ressources humaines*, n°68, pp.30-48.
- Hidri O. (2009), « Qui se ressemble s'assemble... » : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial », *Formation Emploi* n°105, Janvier-Mars, pp. 67-82.

- Jovanovic B. (1979), « Job matching and the theory of turnover », *Journal of Political Economy*, n°87, pp. 972-990.
- Lamanthe A. (2003), « Pratiques de branche et voies d'accès à l'emploi stable dans les IAA », in Lochet J.F., *Entreprises et jeunes débutants*, L'Harmattan, pp.157-198.
- Lefresne F. (2003), *Les jeunes et l'emploi*, Collection Repères, Paris : La Découverte.
- Le Minez S. (2002), « Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés », *Economie et Statistique*, n°354, pp. 49-83.
- Lemistre P. (2003), « Dévalorisation des diplômes et accès au premier emploi », *Revue d'Economie Politique*, janvier-février, vol.1.
- Mansuy M., Minni C. (2004), « Le secteur de premier emploi oriente-t-il le début de parcours professionnel ? » *Economie et Statistique*, n°378-379, pp. 129-147.
- Marchal E., Rieucan G. (2010), *Le recrutement*, Collection Repères, La découverte.
- Moncel N. (2001), « Gestion sectorielle de la main-d'œuvre et insertion des débutants dans années 90 », *Formation Emploi* , pp. 43-57.
- Moncel N. (2008), « Quels sont les secteurs d'insertion des débutants ? » in J.J. Paul et J. Rose (dir.), *Les relations formation-emploi en 55 questions*, Dunod, pp.218-223.
- Oi W. (1962), « Labor as a quasi-fixed factor of production », *Journal of Political Economy*, vol.70, pp. 538-555.
- Petit H. (2003), « Les déterminants de la mise en œuvre d'un mode de gestion de l'emploi », *Economie et Statistique*, n°361, pp. 53-70.
- Sattinger M., (1993), « Assignment Models of the Distribution of Earnings », *Journal of Economic Literature*, 31, pp. 831-880.
- Spence M. (1973), « Job Market Signaling », *The Quarterly Journal of Economics*, vol.87, n°3, pp. 355-374.
- Stankiewicz F. (2003), « Des compétences de la firme aux compétences des salariés », *Revue d'économie industrielle*, n°102, 1er trimestre, pp. 55-68.
- Thurow L. (1975), *Generating inequality*, New York, Basic Books.

Annexe 1

Facteurs influençant la probabilité de recruter un débutant

	Coefficient	Ecart- type	Pr > Khi-2	Odd-ratio
Constante	-1,0772	0,3103	0,0005	
Type d'entreprise				
Taille				
<10 salariés	0,2239	0,1199	0,0619	1,251
10-49 salariés			<i>Référence</i>	
50-249 salariés	0,000037	0,1205	0,9998	1
250 salariés et plus	0,1586	0,139	0,2537	1,172
Secteur d'activité				
Agriculture et industrie	-0,2779	0,1506	0,0649	0,757
Construction	-0,3061	0,209	0,1429	0,736
Commerce			<i>Référence</i>	
Services aux entreprises	-0,3908	0,1282	0,0023	0,677
Hotellerie -restauration	0,0187	0,1548	0,9039	1,019
Services aux particuliers	-0,3651	0,2358	0,1215	0,694
Education, santé, administration	-1,1062	0,163	<,0001	0,331
Turn over faible	0,0267	0,108	0,8045	1,027
Turn over moyen			<i>Référence</i>	
Turn over élevé	0,3036	0,1109	0,0062	1,355
Type d'emploi				
Catégorie				
Ouvrier non qualifié	-0,4692	0,1523	0,0021	0,625
Ouvrier qualifié	-0,5243	0,141	0,0002	0,592
Employé			<i>Référence</i>	
Profession intermédiaire	0,3281	0,1408	0,0198	1,388
Cadre	-0,0295	0,1954	0,88	0,971
Cadre dirigeant	-1,0134	0,3493	0,0037	0,363
Type de contrat				
CDI			<i>Référence</i>	
CDD	0,406	0,0965	<,0001	1,501
Contrat avec incitation financière	0,5731	0,1529	0,0002	1,774
Contrat à temps partiel	0,3571	0,109	0,0011	1,429
Motif de l'embauche				
Remplacement d'un salarié	-0,0491	0,1471	0,7384	0,952
Création d'une nouvelle activité	-0,0266	0,1785	0,8817	0,974
Augmentation de la demande	0,2766	0,1385	0,0458	1,319
Réduction du temps de travail	0,227	0,4835	0,6388	1,255
Réorganisation interne	-0,1856	0,1611	0,2495	0,831
Autre	0,0403	0,2409	0,8672	1,041
Canal de recrutement effectif				
Candidatures spontanées			<i>Référence</i>	
Organisme public ou APEC	-0,63	0,13	<,0001	0,53
Centre de formation ou organisme professionnel	1,02	0,24	<,0001	2,77
Relations professionnelles	-0,26	0,12	0,0363	0,77
Relations personnelles	-0,48	0,18	0,0069	0,62
Cabinet de recrutement	-0,36	0,34	0,2868	0,70
Annonces consultées ou passées	-0,19	0,15	0,1922	0,83
Agences d'intérim	-0,73	0,30	0,0148	0,48
Autres canaux	-0,03	0,28	0,9260	0,97

Supports de sélection				
CV	-0,27	0,16	0,0961	0,76
Lettre de motivation	0,66	0,12	<,0001	1,93
Références ou recommandations	-0,06	0,10	0,5552	0,94
Photos d'identité	-0,36	0,11	0,0006	0,70
Dossier de candidature	0,17	0,11	0,1036	1,19
Prétentions salariales	-0,20	0,11	0,0716	0,82
Entretiens téléphoniques	-0,23	0,14	0,0963	0,80
Entretiens individuels	-0,07	0,12	0,5571	0,93
Tests de connaissances	-0,19	0,17	0,2670	0,83
Tests de personnalité	-0,14	0,19	0,4526	0,87
Tests sur des situations de travail	-0,08	0,14	0,5828	0,92
Mise à l'essai	0,02	0,10	0,8284	1,02
Analyse graphologique	0,62	0,31	0,0434	1,86
Epreuves en groupe	0,31	0,28	0,2582	1,37
Autres épreuves (numérologie,,)	-0,05	0,57	0,9251	0,95
Autres tests (médical,,)	0,27	0,30	0,3751	1,31
Critères de sélection				
Disponibilité horaire	0,09	0,11	0,4025	1,09
Disponibilité immédiate	-0,15	0,12	0,2074	0,87
Motivation	0,33	0,22	0,1302	1,39
Personnalité	0,09	0,13	0,4934	1,09
Présentation, apparence, soin général	0,45	0,14	0,0008	1,57
Niveau de formation	0,22	0,11	0,0439	1,25
Filière de formation	0,39	0,10	0,0002	1,47
Maîtrise des langues étrangères	0,34	0,14	0,0120	1,41
Façon de s'exprimer	0,05	0,12	0,6593	1,06
Ecriture	-0,31	0,12	0,0134	0,74
Culture générale	0,08	0,10	0,4155	1,09
Durée de l'expérience	-0,53	0,10	<,0001	0,59
Contenu de l'expérience	-0,45	0,12	0,0001	0,64
Compétences techniques	-0,12	0,10	0,2431	0,89
Références ou recommandations	-0,19	0,10	0,0637	0,83
Prétentions salariales	0,11	0,11	0,3389	1,11
Présence ou non de handicap	0,11	0,12	0,3757	1,11
Age	0,64	0,09	<,0001	1,90
Possibilité de bénéficier d'aides à l'emploi	0,20	0,16	0,2059	1,22
Lieu d'habitation	-0,15	0,09	0,1089	0,86
Capacités physiques	-0,27	0,10	0,0095	0,76
Situation matrimoniale	-0,33	0,19	0,0833	0,72
Etat de santé	-0,31	0,11	0,0046	0,73
Milieu social d'origine	-0,30	0,25	0,2312	0,74
Nationalité ou pays d'origine	0,40	0,23	0,0819	1,50
Autres critères	-0,52	0,28	0,0597	0,59

Source : Dares, enquête OFER.

Comprendre les difficultés d'appariement entre jeunes et entreprises : les apports de la socialisation organisationnelle

Emilie Bargues

Enseignant Chercheur Groupe ESC Clermont, Chercheur au CRCGM (EA 3849)

emilie.bargues@esc-clermont.fr

La socialisation organisationnelle est un domaine de recherche peu développé en France notamment dans le champ de l'insertion professionnelle. Pourtant, les travaux dans ce domaine proposent des grilles de lectures intéressantes des processus d'entrée et de mise au travail dans les organisations qui peuvent être mobilisées dans l'analyse de l'insertion professionnelle. En effet, la socialisation organisationnelle vient compléter les approches traditionnelles de l'insertion, car par rapport à celles-ci centrées traditionnellement sur une relation entre diplôme (lu en termes de niveau, notamment par la théorie du filtre, de spécialité par la théorie du signal) et emploi, la socialisation organisationnelle observe une interaction concrète entre un salarié, un poste de travail, un groupe et une organisation. Elle constitue une façon d'ouvrir la « boîte noire » de l'insertion. C'est en tout cas ce que montre notre recherche qui s'appuie sur une étude de cas multiples menée dans cinq PME. Si le choix du champ des PME est intéressant par le fait qu'aucun travail de recherche n'applique la thématique de la socialisation organisationnelle aux organisations de petite taille, il l'est aussi en raison du rôle privilégié des PME dans l'insertion professionnelle des jeunes. En effet, ces entreprises sont particulièrement touchées par les difficultés d'attraction et de maintien des jeunes car elles jouent pour eux un rôle de « tremplin » sur le marché du travail français (elles accueillent une majorité de jeunes sortants de formation initiale⁶ mais éprouvent de grandes difficultés à les maintenir en leur sein⁷). Il paraît donc particulièrement intéressant d'analyser la socialisation organisationnelle dans le champ des PME pour comprendre les difficultés d'appariement entre les entreprises et les jeunes. Toutefois, dans cet article, nous ne cherchons pas à mettre en relation ces difficultés avec l'âge des recrues ou avec leur sortie récente de l'appareil de formation, mais à repérer les mécanismes de socialisation qui favorisent ces difficultés d'appariement. Ce travail devrait ainsi contribuer à donner un nouvel éclairage de l'insertion professionnelle en repérant les modes d'intégration qui la conditionne.

Dans une première partie nous présentons le corpus important de littérature sur la socialisation organisationnelle qui cadre notre recherche. Sa méthodologie sera également présentée. Une seconde partie s'appuie sur nos données empiriques pour mettre en évidence les mécanismes de socialisation organisationnelle qui expliquent les difficultés d'intégration des nouveaux entrants dans les PME.

1. SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : PRINCIPAUX CONCEPTS ET THÉORIES

La socialisation organisationnelle est un processus continu « *par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous unités, [...] par lequel il acquiert les connaissances sociales et les compétences attendues et essentielles* » (Schein, 1968). Il s'agit d'un processus d'apprentissage et d'ajustement individuel qui concerne quatre domaines : l'organisation, le groupe social, le travail et l'individu lui-même (Fisher, 1986). La socialisation organisationnelle se déclenche lors des transitions d'un individu dans une organisation : lorsqu'il y entre pour la première fois, lorsqu'il connaît des changements significatifs de son rôle et de sa position (promotion, changement de fonction etc.). Mais les recherches se sont traditionnellement focalisées sur la socialisation organisationnelle des recrues pour lesquels les apprentissages et les ajustements sont relativement plus problématiques (Van Maanen et Schein, 1979).

Dans la littérature plusieurs approches de la socialisation organisationnelle ont été développées. L'approche séquentielle s'intéresse à l'évolution du processus dans le temps, aux différentes séquences qui lui sont caractéristiques, qui se succèdent et se chevauchent. Un modèle général de socialisation organisationnelle identifie l'ensemble des facteurs et des résultats de la socialisation. Ainsi Schein (1968) ou encore Feldman (1976, 1981) décrivent un modèle séquentiel présentant à chaque étape les activités engagées par l'individu, et/ou son état psychologique et/ou les actions spécifiques généralement mises en œuvre par l'organisation⁸.

⁶ D'après les résultats de l'enquête Génération 98 du Céreq, 57% des primo sortants en 1998 occupent leur 1^{er} emploi dans une entreprise de moins de 50 salariés.

⁷ Bruand (1991) montre par exemple que les départs volontaires des jeunes de leur 1^{ère} entreprise, correspond à 26% des cas de départ des TPE, contre seulement 10% des grandes entreprises. Le taux de stabilité dans l'emploi était en 1991 de 17% pour les TPE contre 47% pour les GE. Cette enquête révèle également que la motivation des jeunes à quitter volontairement leur emploi n'est pas liée à la volonté de quitter un secteur d'activité mais plutôt liée à la volonté de quitter un petit employeur.

⁸ Pour une comparaison de ces modèles séquentiels voir Fisher (1986) et Perrot (2001).

Une autre approche se focalise sur la manière par laquelle l'individu apprend et donne du sens à son environnement. Elle décrit le processus psychologique que vivent les recrues et considère la socialisation organisationnelle comme un processus d'attribution de sens (Louis, 1980).

Un troisième courant s'intéresse aux pratiques de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire aux pratiques mises en œuvre par les organisations et leurs membres qui influencent et structurent la socialisation des recrues. Van Maanen et Schein (1979) conçoivent une typologie de ces pratiques. Par ailleurs, de très nombreux travaux s'intéressent à leur efficacité relative (notamment Jones, 1986 ; Allen et Meyer, 1990 ; Ashford et Saks, 1996). Nos travaux de thèses ont contribué à enrichir la connaissance du contenu de ces pratiques dans le champ des PME (Bargues, 2009, 2010).

Enfin, une approche interactionniste apparaît récemment, rompant avec les recherches antérieures où la recrue était considérée comme un acteur passif (ou au mieux réactif) de sa socialisation. Dans ce courant, le processus est déterminé par l'interaction entre, d'une part, l'organisation et ses membres, et d'autre part, la personne en transition. Les auteurs étudient les sources d'information des recrues (Miller et Jablin, 1991 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Morrison, 1993) et les contenus d'information recherchés par celles-ci (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Morrison, 1995 ; Miller et Jablin, 1991). Certains s'intéressent aux stratégies de socialisation des recrues : stratégies de recherche d'information (Morrison, 1993, 1995 ; Miller et Jablin, 1991), stratégies visant à s'intégrer socialement (Reichers, 1987 ; Nelson et Quick, 1991), stratégies visant à infléchir positivement sa perception de la situation (Ashford et Black, 1996), stratégies consistant à modifier les caractéristiques du travail confié (ses missions, ses méthodes, ses procédures etc.) afin de limiter l'ampleur de ses apprentissages et ajustements (Nicholson, 1984).

Avant d'identifier les mécanismes de la socialisation organisationnelle qui permettent de comprendre les difficultés d'appariement entre les individus et les entreprises, nous présentons dans l'encadré ci-dessous la méthodologie de notre recherche.

Méthodologie de la recherche

Nous étudions le processus de socialisation organisationnelle des recrues en tenant compte à la fois des contextes de socialisation et des jeux d'acteurs qui interagissent avec lui. Concernant les jeux d'acteurs, nous observons à la fois les pratiques de socialisation des membres en place et les stratégies de socialisation des recrues, les unes et les autres étant plus ou moins consciemment mises en œuvre. Pour étudier le contexte de la socialisation, nous avons retenu la typologie des PME de Bentabet, Michun et Trouvé (1999)⁹ qui permet notamment de comprendre les caractéristiques du contexte interne et externe de quatre configurations de PME : la PME « traditionnelle », la PME « entrepreneuriale », la PME « managériale » et la PME « professionnelle ».

Une approche exploratoire basée sur une étude de cas multiple est la plus appropriée pour explorer un phénomène complexe dans son contexte (Yin, 1994 ; Miles et Huberman, 1991). Au total cinq cas ont donc été réalisés dans des configurations de PME différentes (dont certaines à configuration hybride).

Une méthodologie longitudinale a été adoptée afin de tenir compte de la dynamique de la socialisation. Ainsi, nous avons réalisé une première série d'entretiens moins d'un mois après l'entrée de la recrue, puis une seconde série deux mois plus tard. L'échantillonnage des répondants a également respecté des critères particuliers, comme la nécessité de recueillir le point de vue des différents types d'acteur (recrues, dirigeants et collègues des recrues) permettant la triangulation des données. La collecte de données primaires a été effectuée par entretiens semi-directifs (41 au total) et par quelques observations directes (observation des premières journées de travail des recrues, des pauses café et déjeuner). Des données secondaires ont également été incluses à l'analyse (livrets d'accueil, documents de travail donnés aux recrues pour les guider etc.).

⁹ Typologie enrichie et testée empiriquement par Trouvé (2000, 2003) et Letowski et Trouvé (2004)

Les objectifs de validité et de fiabilité ont guidé l'ensemble du travail de collecte et d'analyse des données. L'analyse des données a fait l'objet de plusieurs étapes : condensation, pré-codage et codage définitif. Comme le préconisent Miles et Huberman (1991), nous avons utilisé le même type de codage pour l'ensemble des cas et pour limiter le risque de biais de codage lié à la subjectivité du chercheur, nous avons réalisé deux contrôles de la fiabilité de notre codage. D'abord l'intervalle entre le traitement des différents cas et la prise de recul qui en découle, ont permis d'opérer des réajustements de codage entre chaque traitement (l'expérience d'un nouveau cas révèle des ambiguïtés ou insuffisances dans les codes). Plusieurs lectures successives sont donc nécessaires pour stabiliser une première fois les codes. La validité des codes a ensuite été améliorée par un travail avec un codeur différent (Miles et Huberman, 1991). Cinq entretiens ont été retenus au hasard pour un double codage¹⁰. Le taux de fiabilité inter-codeurs a été calculés de la manière suivante : **Taux de fiabilité = Nombre d'accords / Nombre total d'unités à coder = 0,78¹¹**. Les désaccords ont été débattus avec l'autre codeur. Le codage définitif tient compte de nos discussions.

2. ORIGINES DES DIFFICULTÉS D'INTÉGRATION DES RECRUES DANS LES PME

2.1. Le conflit culturel

A l'appui de plusieurs cas, nous mettons en évidence que les difficultés d'intégration au sein d'une PME peuvent provenir d'un conflit entre les attentes des nouveaux entrants et celles des membres en place, et plus précisément des attentes en matière de comportements révélateurs des normes, de valeurs ou plus largement de la culture respective de l'organisation et de l'individu. Nous suggérons de désigner cette première cause de difficulté d'appariement sous les termes de « conflit culturel » défini comme un décalage entre les normes et valeurs propres à la recrue et celles propres à son nouvel environnement de travail. Nous identifions que ce conflit peut être ressenti soit exclusivement par la recrue, soit exclusivement par l'entreprise et ses membres, soit par chacun d'eux.

2.1.1. Conflit culturel ressenti par la recrue : le cas Foca

Foca est une entreprise d'exploitation et de gestion forestière composée de trois membres où nous avons suivi les premiers mois d'une nouvelle recrue, Ben, un jeune homme âgé de 23 ans. L'entreprise a été créée deux ans auparavant. Le nouvel entrant ressent progressivement une inadéquation entre ses valeurs personnelles et l'activité qui lui est confiée. En effet, Ben est empli de principes écologistes : il a suivi une formation en BTSA « gestion et protection de la nature », il aime la nature, vivre au plus près d'elle à travers son travail (ses expériences professionnelles n'ont jamais été en adéquation avec ses études mais toujours « au grand air » (employé de camping puis bucheron dans différentes entreprises)) et à travers ses loisirs (il vit seul à la campagne, pratique l'escalade). Il espère pouvoir devenir un jour guide de moyenne montagne. A Foca, Ben est embauché en CDI sur un emploi de « technicien gestionnaire forestier », emploi composite mêlant des tâches d'ouvrier forestier et d'expert forestier (en plus de la réalisation des travaux d'exploitation (délayage, étayage, plantage etc.), il s'agit de conseiller, d'évaluer, de gérer des patrimoines forestiers). L'activité de Foca est exclusivement tournée vers l'exploitation commerciale des forêts. Ainsi, la protection de la nature ne fait pas partie des activités de Foca et n'est pas non plus prise en compte dans l'organisation de l'entreprise. Au contraire, la forêt fait parfois les frais de travaux réalisés dans un objectif de rentabilité économique. Ainsi, à travers sa collaboration à Foca, Ben participe parfois à la destruction de l'équilibre

¹⁰ Nous remercions Ewan Oiry chercheur au LEST (UMR 6123) et maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université d'Aix-Marseille II pour sa contribution au double codage.

¹¹ Selon Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999), un taux de fiabilité acceptable est compris entre 70 et 80%.

écologique de la faune et de la flore forestière, ce qui génère chez lui un conflit important qu'il n'est pas sûr de pouvoir surmonter autrement qu'en quittant l'entreprise.

« C'est toujours difficile de me dire que la forêt est source d'argent. [...] Je ne pense pas que je tiendrai toute ma vie parce que je fais bien trop de choses qui sont contre mes convictions. [...] Dans un dégageant, en faisant tomber un genêt, un nid de muscardins s'est ouvert avec les petits qui venaient de naître. J'ai fait ce que j'ai pu mais ils étaient condamnés. [...] A Puy Long [...] c'est un site qui mérite d'être classé ou ce genre de choses. Et nous on est à fond avec les débrouailleuses, tout couper : les orchidées et tout...Les boules quoi ! »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

Ainsi, au-delà de son mal être, le conflit culturel ressenti unilatéralement par la recrue remet en question son maintien à court terme dans l'entreprise.

2.1.2. Conflit culturel ressenti par les membres en place de l'entreprise : les cas Velay et Coop

Velay est une entreprise familiale créée en 1957, codirigée par les trois enfants du créateur. Elle s'est développée progressivement en se diversifiant puisqu'à l'origine son activité était exclusivement la vente et la réparation de véhicules automobiles de tourisme et poids lourds, puis elle s'est tournée vers le montage d'équipement et la transformation de véhicules poids lourds. L'informatisation, la mise en place d'une norme ISO, le rachat d'une entreprise et la création d'une succursale accompagnent cette évolution. Au moment où nous suivons l'intégration d'une recrue nommée Richard, cette entreprise compte 52 salariés. Velay ose donc innover et prendre des risques mais paradoxalement la configuration « traditionnelle » (Bentabet *et alii*, 1999) de cette PME se manifeste notamment à travers les relations sociales d'ordre domestiques ainsi que l'omniprésence et l'omniscience de la direction.

Le nouvel entrant, âgé de 35 ans, est titulaire d'un BTS « commerce du bois ». Il a connu des emplois en tant que vendeur sédentaire ou en porte à porte dans différentes entreprises. A Velay il est embauché en CDI sur un poste de technico-commercial. Moins d'un mois après son entrée, les membres de la PME éprouvent un sentiment globalement négatif à l'encontre de cette recrue. Ce sentiment très subjectif concerne tout autant sa personnalité que la manière avec laquelle il réalise son travail (la mission de Richard consiste à commercialiser un produit nouveau pour l'entreprise autrement dit à réaliser une étude de marché et créer un portefeuille de clients pour l'entreprise). Ce conflit entre les attentes des membres en place et le comportement du nouvel entrant se développe et s'auto-entretient en partie par effet de mimétisme ou de diffusion entre les membres de Velay. Ainsi, Mme Velay qui de part ses fonctions de directrice financière n'est à peu près jamais au contact de Richard, dispose tout de même d'un avis tranché sur sa personne.

« Richard est un peu curieux, enfin je ne sais pas comment vous le dire mais...Ce n'est pas forcément quelqu'un avec qui on a envie de s'arrêter pour discuter. [...] Il y a des gens comme ça, vous avez envie de faire une pause, de boire un café et puis il y en a d'autres ce n'est pas grave si vous ne les voyez pas. C'est pour ça que je me dis que j'ai peur que l'on se soit planté sur le recrutement. [...] Nous [les dirigeants de Velay] si on a un petit doute sur quelqu'un, on se permet de prendre les gens qui travaillent avec lui. On leur dit : « tu t'assoies, tu me dis comment ça se passe dans tes relations au jour le jour ». Souvent ils restent très timides, mais on les pousse : « attend ! On va l'engager, est-ce que tu as envie de travailler avec lui, d'avoir des relations régulièrement avec lui ou pas ? »»

[Codirigeant de Velay]

De son côté, Richard ne ressent pas de conflit mais considère au contraire que son nouvel environnement lui correspond bien.

« J'ai fréquenté beaucoup de sociétés commerciales. Et ici ça n'a vraiment rien à voir, parce que c'est beaucoup plus cool. Il n'y a pas cet état d'esprit de compétition [...] que l'on rencontre généralement dans le milieu du commerce. Donc il y a vraiment cet esprit « cocon familial ». [...] La société est solide et sérieuse et ça c'est important pour moi. »

Finalement, le conflit majoritairement ressenti par les membres de Velay à l'égard de la personnalité et des comportements de Richard, conduit l'entreprise à rompre son contrat de travail à la fin de sa période d'essai de trois mois.

Le cas Coop permet également d'illustrer le fait qu'un conflit culturel ressenti unilatéralement par les membres en place puisse être à l'origine de difficultés d'intégration. Coop est une Scop (entreprise coopérative) créée en 1975 qui exerce une activité d'études techniques sur tous les corps de bâtiment, et qui suit un développement continu de sa taille et de son chiffre d'affaires depuis sa création. Au moment où nous suivons la socialisation de Coline, Coop compte 40 salariés. Coline récemment recrutée en CDI est une jeune femme de 27 ans doublement diplômée d'un BTS « bâtiment génie civil » et d'un BTS « architecture d'intérieur ». Elle dispose d'une expérience de plus de sept ans en tant que dessinatrice en bâtiment dans différents bureaux d'études. La plupart des membres en place de Coop ressentent un sentiment d'inadéquation entre, d'une part, la personnalité et les comportements de la jeune femme, et d'autre part, les normes de l'entreprise. Ce sentiment se diffuse progressivement au sein du collectif.

« [Coline m'a fait une remarque]. Elle l'a certainement dit sur le ton de l'humour, mais j'ai trouvé ça, très, très déplacé. [...] Enfin, moi j'en ai parlé comme ça avec Tristan, en passant. [...] Il m'a dit : « tu devrais le dire quand même aux autres ». On a fait une réunion, je l'ai raconté et tout le monde disait : « ce n'est pas possible! ». Donc ça n'a fait que renforcer l'idée que tout le monde avait d'elle. [...] elle n'a pas du tout la même mentalité que ce que l'on peut ressentir dans notre entreprise »

[Ingénieure à Coop, entretien 1]

« J'ai eu des retours négatifs sur elle de la part de mon équipe. Mais ce n'était pas que de mon équipe parce qu'il y avait aussi les secrétaires [qui ont fait un retour négatif au PDG]. »

[Responsable du secteur génie civil à Coop, entretien 1]

Certains membres de Coop tentent alors d'agir défavorablement sur l'embauche de la jeune femme.

« Une fois que la recrue était partie, on m'a dit : « ah celle-là punaise ne la prends pas ! Elle se mêle de tout ! ». »

[PDG de Coop]

Ainsi, les membres en place jugent la personnalité et les comportements de la recrue mal adaptés aux normes sociales de leur entreprise. Même si finalement le PDG prend la décision de recruter Coline (qui possède des qualifications et une expérience rares sur le marché du travail), le conflit culturel partagé par le groupe remet en question la réussite de l'intégration de la jeune femme, et son maintien à court et moyen terme. Nous verrons plus loin qu'il résulte de ce conflit culturel des pratiques de socialisation qui accroissent les difficultés d'intégration de Coline.

2.1.3. Conflit culturel ressenti bilatéralement par la recrue et les membres en place : le cas Canaboïs

Canaboïs est une entreprise familiale de construction et pose de maisons et d'ossatures en bois. Elle a été créée en 1983 par son actuel dirigeant, las de l'activité de menuiserie qui se perpétuait dans l'entreprise familiale depuis cinq générations. Un essor important dans les années 2000 lui permet d'accroître l'activité de l'entreprise et sa technologie (acquisition de machines à commandes numériques). Au moment de notre enquête, la PME compte 14 salariés. Tous les membres de la famille Canaboïs (père, mère et enfants) travaillent dans l'entreprise. André est un nouvel entrant qui, dès son arrivée, adopte un comportement en décalage flagrant avec les normes de l'entreprise, s'octroyant des pauses selon une fréquence inhabituelle. Les membres en place ressentent alors un conflit entre les normes et valeurs de Canaboïs et ce comportement. Le dirigeant alerte la recrue de manière autoritaire. Cette mise au point musclée est difficilement compréhensible par André qui juge la rigidité de son nouvel environnement professionnel totalement inadaptée à son propre schéma culturel. Il décidera de le quitter immédiatement.

« [André] faisait deux poses le matin, deux poses l'après-midi, et ça gênait les autres. Et puis moi j'aime bien que tout le monde soit sur la même ligne. [...] J'ai dit [au chef d'atelier] : « attends, il faut qu'on le prenne sur le fait ». On a attendu pas bien longtemps [...] J'ai dit : « Ici, c'est : tu travailles, tu fais une pause, tu retravailles. Mais tu ne fais pas : des pauses, un peu de travail, des

pauses, un peu de travail. ». Donc le mec on lui a donné le choix [...] il a pris ses affaires et il est parti sur le champ. ».

[Dirigeant de Canabois fils, entretien 2]

Ainsi, la confrontation entre les artefacts de la culture d'un individu et celle de l'entreprise dans lequel il s'insère, peut être à l'origine d'un conflit ressenti unilatéralement ou bilatéralement, et qui rend la socialisation organisationnelle de l'individu plus délicate.

Nous formulons l'hypothèse que les jeunes sont relativement plus touchés par cette cause de difficulté d'intégration en raison de leur méconnaissance de l'univers professionnel, de ses normes et de ses codes pouvant être très différents des caractéristiques des autres espaces de socialisation fréquentés jusqu'alors. Nous nous intéressons maintenant à une autre origine de difficulté d'intégration des recrues au sein des entreprises.

2.2. Le manque d'interaction des recrues avec les agents socialisants : le cas Bois-Métal

Nos matériaux empiriques révèlent que le manque de disponibilité des agents socialisants et leurs interactions faibles avec les recrues, accroissent les difficultés d'intégration de ces dernières. Cette indisponibilité peut être structurelle c'est-à-dire découler directement de l'organisation de la production de l'entreprise. Mais elle peut être aussi conjoncturelle lorsque l'entreprise connaît un changement brutal qui recentre chaque membre sur ses propres activités, lors d'une restructuration profonde ou d'une explosion de l'activité de l'entreprise par exemple. Dans ce contexte de manque de disponibilité des membres en place de l'entreprise, les recrues ont accès à moins d'informations pour leurs apprentissages, ajustements et adaptations. Ce manque d'information peut les conduire plus facilement à commettre des erreurs en matière de comportements ou de réalisation du travail.

Le cas de l'entreprise Bois Métal permet d'illustrer notre propos. Bois Métal est une entreprise créée en 1976 par son actuel dirigeant. Il s'agit d'un bureau d'études techniques, spécialisé dans la conception de charpentes métalliques et de charpentes en bois, ou en matériaux mixtes bois/béton. Au moment où nous réalisons notre enquête, l'environnement économique de l'entreprise et sa réputation lui sont très favorables. En cinq ans, son chiffre d'affaires a plus que doublé (il s'élève à 513 721 € en 2007). Malgré l'évolution importante de l'effectif (passé de 3 à 7), tous les membres du bureau d'études sont surchargés de travail. Ci-dessous, les deux extraits d'entretiens avec le dirigeant de Bois-Métal réalisés à deux ans d'intervalle montrent que la surcharge de travail n'est pas conjoncturelle mais liée au fonctionnement et au mode d'organisation de l'entreprise.

« On est tout de suite complètement saturé. Complètement, complètement saturé, même en ayant embauché. [...] Donc c'est impressionnant. On a du mal à faire face. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 1 (2006)]

« On continue d'être saturé. Tout dans l'urgence toujours. Mais c'est perpétuel, ça continue, ça perdure donc il faut trouver des moyens. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 2 (2008)]

Le volume de travail est donc en permanence trop important par rapport à la capacité de l'entreprise. Cela se traduit par un manque de disponibilité flagrant des membres en place à l'égard des nouveaux entrants. A Bois-Métal nous suivons l'intégration d'un jeune homme âgé de 25 ans, Pascal. Son expérience et sa formation initiale ne lui permettent pas d'être immédiatement opérationnel dans la PME et nécessitent un apprentissage sur le tas relativement important. En effet, Pascal est diplômé d'un BTS en micromécanique et a une expérience d'ouvrier en micromécanique et de technicien en industrie pharmaceutique. Attiré par le graphisme, il a profité d'une période de chômage pour suivre une formation au logiciel de dessin industriel « Autocad ». Ainsi, Pascal ne dispose d'aucune formation ni d'aucune expérience de dessin en structure métallique et bois. Il doit donc acquérir des connaissances techniques et des compétences basiques indispensables à la réalisation de sa mission pour Bois-Métal. Bien que le dirigeant de l'entreprise soit conscient de la nécessaire formation de Pascal, aucun accompagnement de la recrue n'est mis en place. Mais en outre, pris par l'urgence de leurs tâches, les membres de Bois-Métal ne confient aucune activité de travail

ou de formation (en interne ou externe) à la recrue. Pendant plusieurs jours, Pascal attend devant son écran d'ordinateur, livré à lui-même.

« En attendant le travail, je regardais comment étaient rangés les documents, comment les gens classaient les documents, un petit peu tout seul. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

« Les premiers jours, je me suis ennuyé c'est vrai. Mais c'est surtout à partir du deuxième jour ! Parce que j'avais vu toutes les petites choses, le fonctionnement et tout ça. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 2]

Pascal avoue qu'il apprend assez peu de choses de l'auto-formation sans guide qui lui est imposée.

« Il y a des bibliothèques partagées mais on n'apprend pas vraiment grand-chose parce qu'il n'y a pas vraiment grand-chose [...] on apprend plus en faisant. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

Lorsque nous évoquons cette situation avec les membres de l'entreprise, nous constatons que la plupart sont conscients d'un problème, d'un manquement de leur part ou de la part de la direction.

« Je sais qu'il a passé pas mal de temps à « glander » au début. Il vous l'a dit, non ? Il ne veut peut-être pas trop le dire. »

[Dessinatrice à Bois-Métal]

Au début, il n'a pas dû être... enfin, on n'avait pas tellement d'occupation, non plus pour lui [...] Donc il a dû y avoir une période où il a dû un peu s'ennuyer je pense. »

[Ingénieur à Bois-Métal]

Après plusieurs longues et ennuyeuses journées, Pascal sollicite ses collègues pour réaliser une tâche. Mais les membres de Bois-Métal sont parfois réticents à déléguer une partie de leur travail au nouvel entrant, anxieux du risque de voir freiner leur productivité voire même la qualité de leur travail. Dans l'extrait suivant la dessinatrice projeteuse justifie le fait qu'elle donne peu de travail à Pascal par la lourdeur de sa propre charge de travail :

« Après, bon moi il faut dire aussi que j'ai du travail à faire donc heu...il faut bien que... [rires] que je fasse mon travail ! »

[Projeteuse à Bois-Métal]

« L'inconvénient quand on débute, c'est que les collègues n'osent pas trop donner du boulot parce qu'ils ont peur qu'on fasse des bêtises. Et si l'on passe deux fois le temps prévu c'est de la perte d'argent. [...] J'ai demandé du travail un peu à droite, à gauche [...]. Mais à chaque fois c'était : « non, c'est bon ». [...] ça a duré au moins deux semaines. [...] [Maintenant] j'essaie de travailler sur les projets de mes collègues, c'est articulé entre des moments où je travaille et des moments où j'attends tout seul de mon côté. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 2]

Le manque de disponibilité des membres de Bois-Métal limite donc considérablement leurs interactions avec le nouvel entrant.

« Je vous dirais que je n'ai jamais eu l'occasion de discuter vraiment avec Pascal [pour mieux le connaître]... finalement c'est vrai que même avec les autres, je n'ai pas trop le temps de les connaître...à part discuter sur un projet...»

[Projeteuse à Bois-Métal]

«Non ce n'est pas arrivé que Pascal soit venu me poser une question. Même sur le fonctionnement de l'entreprise ou autre chose. Mais bon, je ne lui ai pas donné beaucoup de travail, pour le moment non plus »

[Ingénieur à Bois-Métal]

Finalement, après la période d'ennui, de très faible activité, survient une période où Pascal se voit attribuer une mission. Toutefois, le manque de disponibilité des membres de l'entreprise persiste. La faiblesse de ses interactions avec les agents socialisants l'empêche d'acquérir des informations indispensables à la bonne réalisation de son travail.

« En ce moment je travaille sur un projet avec M. Bétal. Enfin j'ai repris le projet de Marie-Chantal, qui est partie en vacances et qui urgeait pas mal. »

[Nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 2]

« Ca faisait déjà un mois que M. Bétal [le dirigeant] l'avait positionné là-dessus. [...] Et puis, un jour, il me dit : « Il faut sortir des plans. Tu pourras voir avec Pascal ? » Je commence à regarder. Ouah la la ! [...] Je lui ai dit : « Mais M. Bétal ne t'a pas dit comment il fallait faire ? »

- *Ah ben non parce que souvent il n'avait pas le temps !*
- *Mais même s'il n'a pas le temps, il faut que tu y retournes le lendemain parce que si tu ne le boostes pas, ce n'est pas lui qui viendra vers toi.*
- *Oui, mais je ne voulais pas le gêner ! »*

[...] j'ai dit à M. Bétal : « Il faut peut-être que je me mette avec le petit jeune sur ce chantier [...] » Il me répond : « Mais non c'est bon ne t'inquiète pas ». [...] [Ce soir là] ils sont restés jusqu'à 20h à regarder les plans ensemble. Le lendemain matin : catastrophe ! [...] « C'est tout à refaire ! Il faut que tu te mettes avec lui ! Ce n'est pas bon ! [...] Mais de toute façon il ne comprend rien ! ». Il a commencé à le casser ! Il s'était fait engueulé apparemment. Il me l'a dit Pascal : « J'ai mal dormi cette nuit, parce qu'il faut voir ce qu'il m'a sorti ! C'était tout juste s'il ne me disait pas de rentrer chez moi ! Que je n'avais rien à faire ici ! » ».

[Dessinatrice à Bois-Métal]

Le manque d'interaction des recrues avec les membres en place conduisent plus facilement celles-ci à commettre des erreurs. Cela peut conduire à remettre en question leur maintien dans l'entreprise si les membres en place ne prennent pas conscience de leur défaut d'accompagnement des recrues. Nous décrivons maintenant une origine de difficulté d'intégration autre que le manque d'interaction entre la recrue et ses agents socialisants.

3. PRATIQUES DE SOCIALISATION DES ENTREPRISES ET DIFFICULTÉS D'INTÉGRATION

Les difficultés d'appariement entre un individu et une entreprise peuvent également provenir d'une mauvaise gestion de l'intégration, c'est-à-dire de la mise en œuvre de pratiques de socialisation qui par nature accroissent les difficultés d'apprentissage et d'ajustement des recrues, ou qui peuvent provenir de la mise en œuvre de pratiques de socialisation totalement inadaptées aux spécificités du contexte de socialisation.

3.1. Des pratiques de socialisation augmentant par nature les difficultés d'intégration : le cas Coop

Nous identifions une pratique de socialisation qui par nature rend plus difficile l'adaptation et l'ajustement de la recrue à son nouvel environnement de travail. Il s'agit d'une pratique de « contrainte à un ajustement identitaire » (Bargues, 2010) qui peut prendre deux formes complémentaires. Elle consiste d'abord à communiquer officiellement à la recrue le sentiment de conflit culturel ressenti par les membres en place, c'est-à-dire l'inadéquation entre, d'une part, les normes et valeurs de l'entreprise, et d'autre part, ses comportements. Elle consiste ensuite de la part de certains membres en place à adopter des comportements d'exclusion à l'égard de la recrue pour lui signifier leur manque de reconnaissance.

Pour illustrer la mise en œuvre de cette pratique qui accentue les difficultés d'intégration des recrues, nous reprenons le cas de Coop et la socialisation de Coline présentée précédemment. Nous avons déjà exposé le

sentiment négatif ressenti par une part importante des membres en place de la Scop à l'égard des comportements et de la personnalité de la jeune femme. Nous voyons maintenant comment cela se répercute sur les pratiques de socialisation de l'entreprise et leur effet sur les difficultés d'intégration de Coline. Le conflit ressenti par les membres en place est communiqué à la recrue qui éprouve un sentiment de peur, d'exclusion et de méfiance la conduisant à s'effacer et à limiter ses interactions sociales dans l'entreprise.

« [Le PDG] m'a dit : « faites attention quand même, allez-y doucement [...] parce qu'il y a des gens qui vous trouvent envahissante. ». [...] j'ai conscience que je fais du bruit et que je suis peut-être un peu envahissante, mais je ne pensais pas être désagréable ! [...] ça a été l'angoisse totale, je me disais : « je ne vais jamais y arriver, ça ne va pas être possible [de retourner à Coop] ». [...] je prenais des cachets parce que je ne dormais pas. »

[Nouvel entrant à Coop]

« Une évolution de son comportement ? Et bien du coup, elle ne parle pas beaucoup, elle parle beaucoup moins qu'avant surtout, parce qu'avant elle parlait, elle parlait, elle parlait. Et du coup maintenant elle parle beaucoup moins. »

[Ingénieure à Coop, entretien 1]

« Pff, mince, je l'ai peut-être un peu trop bridée ce coup ci. Elle ne parle plus, elle a peur. »

[PDG de Coop]

Face à la difficulté évidente de changer sa personnalité « volubile », Coline adopte une sorte de stratégie d'évitement pour limiter ses contacts avec ses collègues et dissimuler sa personnalité. Par exemple, elle organise ses temps de pauses et de déjeuner de manière à éviter les autres. Elle s'arrange pour partager ses pauses avec des personnes extérieures à son secteur et relativement peu causantes. De même, elle évite de participer aux loisirs proposés par le comité d'entreprise qui constituent une occasion supplémentaire de se confronter au groupe social et une occasion d'exposer sa personnalité.

Au-delà de la pratique de socialisation qui consiste à signifier à la recrue la nécessité d'ajuster ses comportements aux normes de l'entreprise, une autre pratique est mise en œuvre dans cette Scop. Elle consiste pour les membres en place à prendre des distances avec Coline, la mettant dans une situation de relative exclusion sociale.

« Je pense qu'elle a ressenti qu'il y avait un certain froid de la part de pas mal de gens. Enfin il y en a beaucoup qui n'ont pas changé d'avis sur elle. »

[Ingénieure à Coop, entretien 1]

« Maintenant ça fait un mois, un mois et demi qu'elle est là. [...] Ils l'ont un petit peu isolée j'ai trouvé. »

[PDG de Coop]

Ces pratiques nuisent au déroulement de la socialisation organisationnelle de la jeune femme. En effet, même si elle reste dans l'entreprise, elle vit une situation psychologiquement difficile qui remet en question son intégrité. Dans ce contexte les ajustements et les apprentissages relatifs à son travail, à l'entreprise, au groupe social seront nécessairement plus longs et plus difficiles. En outre, il est possible que la pression psychologique subie la conduise à terme à quitter la PME.

3.2. L'inadéquation entre pratique et contexte de socialisation à l'origine de difficultés d'intégration

Nous identifions des combinaisons de contexte et de pratiques de socialisation qui augmentent les difficultés d'intégration des recrues. Autrement dit, nous mettons en évidence leurs incompatibilités. Par exemple, lorsque le contexte se caractérise par un manque significatif de compétence de la recrue pour assurer de manière opérationnelle le travail et le rôle qui lui est confié, une pratique de « travail normal » (Bargues, 2010) est tout à fait inadaptée. En effet, elle consiste à confier à la recrue une activité de travail pour laquelle les tâches et les attentes de performance (rapidité, qualité du travail) sont exactement les mêmes que celles

des membres en place expérimentés et opérationnels de l'entreprise. Dans ce contexte, cette pratique est dangereuse car elle conduit à une évaluation déformée des compétences de la recrue, et/ou au découragement de celle-ci.

Le cas Bois-Métal que nous avons évoqué précédemment en est tout à fait illustratif puisque l'on confie vraisemblablement trop rapidement à la recrue une mission complexe nécessitant une expérience certaine dans le métier de dessinateur de charpente en bois et métal. Par ailleurs, on attend également d'elle qu'elle réalise cette mission de façon totalement optimale. Ces attentes ne prennent pas véritablement en considération le manque de compétences et d'expérience avéré du nouvel entrant.

« Le client me dit : « Mais c'est pour fabriquer que je veux les plans moi, ça, ça ne me suffit pas ! » - « C'est pour fabriquer ?! ». Moi, je pensais que c'était des plans pour un avant-projet descriptif ou un dossier de consultation, mais pas un dossier pour fabriquer ! Quand il m'a dit ça, je me suis dit : « bon, ce n'est pas possible, il a confié un dossier hyper compliqué au petit jeune qui arrive ! ».

[Dessinatrice à Bois-Métal]

Cette pratique de socialisation inadaptée aux caractéristiques de la recrue contribue paradoxalement à l'évaluation très sévère du dirigeant à son égard, manifestement inconscient de sa propre responsabilité quant à la qualité médiocre du travail fourni par le nouveau salarié. Nous considérons que dans ce contexte, il aurait été préférable d'adopter une « pratique de travail adaptée » et/ou une « pratique d'apprentissage » (Bargues, 2010) pendant une période beaucoup plus longue. La première consiste à confier à la recrue des tâches de travail adaptées à son niveau de compétence, ou à formuler des attentes de performance moindre par rapport à celle d'un pair opérationnel. La « pratique d'apprentissage » consiste quant à elle à organiser une activité d'apprentissage pour la recrue soit par formation continue (externe ou interne), soit par formation « sur le tas ». Dans le cadre de ce dernier type de pratique, l'entreprise n'attend aucune activité immédiatement productive de la part de la recrue, mais simplement qu'elle développe des connaissances et compétences qui lui seront nécessaires ultérieurement lorsqu'elle assumera une activité de production.

DISCUSSION ET CONCLUSION

A travers le prisme de la socialisation organisationnelle, il apparaît que les difficultés d'appariement entre un individu et une organisation peuvent avoir plusieurs origines :

- des conflits ressentis par les recrues et/ou les membres en place de l'entreprise concernant leurs comportements, leurs normes et leurs valeurs respectifs.
- un manque d'interaction entre les recrues et les membres en place en raison de la faible disponibilité de ces derniers
- des pratiques de socialisation qui par nature ou du fait de leur inadéquation au contexte augmentent les difficultés de socialisation des nouveaux entrants

Par ailleurs, notre recherche plaide pour intégrer des variables de contexte dans l'analyse des difficultés de socialisation organisationnelle des individus. Comme indiqué dans notre revue de littérature, l'approche contextualisée est suffisamment négligée dans les travaux propres à ce domaine de recherche pour que nous insistions sur cet apport. En effet, nous montrons que pour comprendre et gérer les difficultés d'intégration il est nécessaire de tenir compte de certaines caractéristiques de l'organisation, comme par exemple le niveau de charge de travail et de disponibilité des membres en place (ce qui permet de considérer les défaillances de l'organisation et de ses membres dans l'évaluation de l'intégration d'une recrue). De même, il est important de tenir compte de certaines caractéristiques des recrues comme le degré d'adéquation entre leurs compétences et les exigences du poste qui leur est attribué. Cela permet de concevoir des pratiques de socialisation adaptées.

Ainsi, la mobilisation du domaine de la socialisation organisationnelle permet de comprendre la stabilisation ou non des individus dans un emploi et une entreprise donnés. L'individu apparaît dès lors comme un acteur de son insertion professionnelle non seulement en tant que partie prenante sur le marché ou s'échange offre et demande de travail, mais également en tant qu'acteur de sa propre socialisation au sein des organisations puisque son intégration dépend de ses stratégies de socialisation, et plus précisément, de ses actions pour

redéfinir les contours du rôle ou de l'emploi qui lui est confié, pour favoriser ses interactions avec les membres en place ou tout autre moyen d'accéder à des informations afin de faciliter ses apprentissages et ses ajustements. De plus, le domaine de la socialisation organisationnelle met en évidence le rôle actif de tous les salariés de l'entreprise sur le processus d'intégration des recrues et donc indirectement sur l'insertion professionnelle des individus. Ils peuvent agir en transmettant des informations aux recrues, en modifiant certaines caractéristiques du rôle confié, de l'emploi confié ou de l'entreprise (comme le contour de ses activités) afin de faciliter l'ajustement de la recrue.

Ce domaine contribue également à souligner le rôle de la gestion de la socialisation organisationnelle sur la réussite de l'appariement individu/organisation. En effet, les dirigeants ou managers ont une marge de manœuvre pour orienter les pratiques de socialisation des membres en place, et par exemple, éviter les pratiques qui contraignent l'ajustement identitaire des recrues relativement difficiles à vivre, ou pour s'assurer de la mise en œuvre de pratiques adaptées aux caractéristiques du contexte de socialisation. Ils peuvent aussi agir sur les conflits ressentis par les recrues en modifiant par exemple sensiblement les éléments de l'environnement à l'origine de leur mal être. Ils peuvent également agir sur les conflits ressentis par les membres en place à l'égard des comportements et de la personnalité des recrues en questionnant par exemple l'objectivité du ressenti, en valorisant les compétences professionnelles des personnes par rapport à certains traits de leur personnalité. Enfin, lorsque le manque de disponibilité et d'interaction des agents socialisants avec les recrues expliquent les difficultés de socialisation de celles-ci, les dirigeants ou managers peuvent s'interroger pour savoir si ce manque est lié à des contraintes conjoncturelles de l'environnement externe de l'entreprise, ou s'il s'agit de problèmes plus structurels déterminés par l'organisation interne du travail. Dans ce second cas, ils disposent alors d'une marge de manœuvre pour y remédier. Notre recherche fait donc apparaître que la gestion de la socialisation constitue un levier d'action sur l'insertion professionnelle des individus.

En se centrant sur l'observation des « points de passages » caractéristiques des parcours d'insertion, la boîte noire de l'insertion est ouverte, permettant de décrypter l'influence des jeux d'acteurs, des contextes organisationnels et de la gestion des entreprises sur les cheminements des individus. L'entrée par la socialisation organisationnelle permet de considérer de nouveaux acteurs de l'insertion : les agents socialisants des organisations.

Pour finir, nous revenons sur la question de l'insertion des jeunes car notre travail permet de formuler deux hypothèses. Nous supposons d'abord que le conflit culturel qui est une première origine de difficulté d'intégration au sein des entreprises, est relativement plus fréquent lors de la socialisation organisationnelle des jeunes en raison de leur méconnaissance des normes et valeurs du monde du travail. En effet, cette méconnaissance implique que les jeunes aient une propension relativement plus grande à présenter des comportements décalés par rapports aux attentes des organisations, générateurs d'incompréhensions de part et d'autre. Ensuite, la jeunesse s'insère actuellement dans un environnement professionnel caractérisé par une intensification de la charge de travail des salariés liée notamment aux nouveaux modes de management (l'auto-évaluation individualisée, la qualité totale pour citer quelques outils de gestion à l'origine d'un surcroît de charge de travail) et une individualisation de la relation d'emploi qui limite l'entraide. Ainsi, on peut penser que la jeunesse souffre aujourd'hui plus fortement du manque de disponibilité des membres en place de l'entreprise, que nous avons repéré comme étant une autre origine de difficultés d'intégration.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen N., Meyer J. (1990), « Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, Vol. 33 n° 4, p.847-858
- Ashford B., Black S. (1996), « Proactivity during organizational entry: the role of desire for control », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, p. 199-214.
- Ashforth B., Saks A. (1996), « Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment », *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 1, Feb. 1996, p. 149-178
- Bargues E. (2010), « Pour un enrichissement des pratiques de socialisation organisationnelle. Le cas des petites entreprises », *Revue d'Education Permanente*, n°182, mars, 15p.
- Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, collection « Etudes », n° 72, 175 p.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (1999), « Validité et fiabilité de la recherche », in R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 257-287
- Fisher C. (1986), « Organizational Socialization: an integrative review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, p. 101-145
- Feldman D. (1976), « A contingency Theory of Socialization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No.3, 433-452
- Feldman D. (1981), « The multiple socialization of organization members », *Academy of Management Review*, 1981, Vol.6, N°2, 309-318
- Jones G. (1986), « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers 'adjustments to organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No 2, 262-279
- Letowski A., Trouvé P. (2004), « L'approche typologique : pertinence et identification de sous groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des « modèles d'entreprise », in *Les aides publiques aux TPE. Rapport du groupe de travail présidé par André Mulliez*, rapport pour le Commissariat Général du Plan, p. 83-124.
- Louis M. (1980), « Surprise and Sense Making : What New comers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, n°2, June, p. 226-251
- Miles M., Huberman A. (1991), *Analyse de données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles
- Miller V., Jablin F. (1991), « Information seeking during organizational entry : influences, tactics and a model of the processus », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 1, p.92-120
- Morrisson E. (1993), « Newcomer Information Seeking : Exploring types, Modes, Sources, and Outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°3, p. 557-589
- Morrisson E. (1995), Information usefulness and acquisition during organisational encounter, *Management Communication Quarterly*, November, Vol. 9, n°2, p.131-155
- Nelson D., Quick J. (1991), « Social support and newcomer adjustment in organizations: attachment theory at work? », *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 12, p. 543-554
- Nicholson N. (1984), « A theory of work role transitions », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, p. 172-191
- Ostroff C., Kozlowski S. (1992), « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », *Personnel Psychology*, n°. 45, p. 849-874
- Perrot S. (2001), « L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés », *Recherche en Gestion, Economica*

- Perrot S. (2009), « Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°72, p. 13-30
- Reichers A. (1987), «An interactionist perspective on newcomer socialization rates», *Academy of Management Review*, Vol. 12, p. 278-287
- Saks A., Ashforth B. (1996), «Proactive socialization and behavioural self management», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 48, p. 301-323
- Schein E. (1968), «Organizational Socialization and the profession of management», *Industrial Management Review*, winter, Vol. 9, p.1-16
- Trouvé P. (2000), « Les nouvelles approches de la relation formation emploi en Europe », Communication à l'AGORA Thessaloniki, *Orientation sociale et professionnelle*, CEDEFOP
- Trouvé P. (2003), « La formation dans les TPE : un champ d'étude en voie de construction », *Actualité de la formation permanente*, n°184, mai-juin 2003, Centre INFFO, p. 103-110
- Van Maanen J., Schein E.H. (1979), « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behaviour*, n°1, p. 209-264
- Yin R. (1994), *Case Study research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series 5, second edition

ISSN 1776-3177
Marseille, 2011.