



HAL
open science

Une approche conventionnaliste du marché du travail fondée sur le recrutement des entreprises

Guillemette de Larquier

► **To cite this version:**

Guillemette de Larquier. Une approche conventionnaliste du marché du travail fondée sur le recrutement des entreprises. Economies et finances. Université de Paris Ouest-Nanterre La Défense, 2016. tel-01423201

HAL Id: tel-01423201

<https://hal.science/tel-01423201>

Submitted on 28 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Une approche conventionnaliste du marché du travail fondée sur le recrutement des entreprises

Guillemette de Larquier

Mémoire pour l'Habilitation à diriger des recherches

12 décembre 2016

Jury :

- Olivier Favereau, Professeur émérite, Université Paris Nanterre
- Jérôme Gautié, Professeur, Université de Paris 1, rapporteur
- Florence Jany-Catrice, Professeur, Université de Lille 1, rapporteur
- François Legendre, Professeur, Université Paris-Est-Créteil, président
- Nadine Levratto, Directeur de recherche, CNRS, Université Paris Nanterre, référente

L'université Paris Ouest Nanterre La Défense n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Dans l'ordre chronologique, je tiens à exprimer mes remerciements : à Olivier Favereau qui m'a soumis, il y a bien longtemps, un sujet de thèse dont je ne me lasse toujours pas (d'où ma confiance totale en la justesse de ses intuitions) ; à François Eymard-Duvernay qui a donné une perspective nouvelle à mes travaux en m'introduisant au Centre d'études de l'emploi (les titres des deux parties de ce mémoire lui sont un hommage) ; à Nadine Levratto qui a endossé avec un intérêt flatteur pour moi le rôle de référente nanterroise de cette HDR conventionnaliste ; et enfin à Florence Jany-Catrice, Jérôme Gautié et François Legendre qui ont accepté si facilement d'être membres d'un jury de plus en décembre, sans connaître le nombre de pages à lire...

Alors que j'écrivais ce mémoire, seule devant ma page blanche, je me suis rendue compte combien ce sont mes collaborations qui m'ont obligée à progresser. Je remercie donc pour leur précieuse contribution mes co-auteurs qui retrouveront peut-être dans ce texte des phrases qui leur appartiennent : Philippe Abecassis, Philippe Batifoulier, Franck Bessis, Christian Bessy, Olivier Biencourt, Yaël Brinbaum, Lidwine Charbeau, Yannick Fondeur, Frédéric Gannon, Hélène Garner, Ariane Ghirardello, Cees Gorter, John Latsis, France Lhermitte, Emmanuelle Marchal, Dominique Méda, Sylvie Monchatre, Delphine Remillon, Géraldine Rieucan, Marie Salognon et Carole Tuchsirer. Avec une mention très spéciale à deux ardents défenseurs de cette HDR, chacun à sa façon : Philippe Batifoulier et Géraldine Rieucan. J'ai beaucoup de chance de travailler avec des amis.

Sommaire

Introduction - Les conventions du « marché du travail »	7
Partie 1 - Le pouvoir de valorisation des entreprises.....	19
Chapitre 1. Les conventions d'évaluation de l'entreprise	22
Chapitre 2. L'organisation des épreuves de recrutement	38
Partie 2 - Les investissements de forme de la fonction d'appariement	56
Chapitre 3. L'organisation du marché par ses intermédiaires	59
Chapitre 4. La pluralité des dynamiques d'appariement.....	81
Conclusion – L'intermédiation en question	98
Références bibliographiques	102
Table des matières	117

- *Mais comment se fait-il que tu parles le langage humain ?*
- *Je ne parle pas humain.*
- *Je ne te suis pas. Comment pouvons-nous avoir cette conversation, alors ? Tu es un chat et moi un humain, non ?*
- *Nous sommes à la frontière des mondes, et nous parlons un langage commun, c'est tout.*

Haruki Murakami
Kafka sur le rivage (2002)
Chapitre 48

Introduction

Les conventions du « marché du travail »

Dans ce mémoire, je vais souvent utiliser ces trois petits mots « marché du travail » comme si cela allait de soi, comme si j'ignorais que les approches institutionnalistes dont je me réclame ne remettraient pas fortement en question son existence. Je n'ai même pas la prudence de mettre le mot « marché » au pluriel. Pourquoi une telle légèreté vis-à-vis d'une question lourde d'implicites (pour faire vite, le statut de marchandise du travail humain)¹ ? Tout simplement, parce que lorsqu'un chômeur, une dirigeante d'entreprise, un agent de Pôle-emploi, une ministre, un syndicaliste, une journaliste, un étudiant, une maître de conférences utilisent l'expression « marché du travail », tout le monde voit très bien de quoi il s'agit. L'expression est partagée, même si les représentations ne sont pas alignées. Autrement dit, c'est un bel exemple de convention qui nous aide à coordonner nos débats et nos actions. Si chacun explicitait ce qu'il entend par « marché du travail », on constaterait certainement des divergences sur ce qu'il est ou n'est pas sur le plan positif, et sur ce que devrait être son fonctionnement sur le plan normatif. Mais cela ne remet pas en cause le statut des trois mots « marché du travail » comme expression partagée par les acteurs pour communiquer, critiquer, coopérer, entrer en conflit, faire alliance, réformer, recruter, postuler, etc. Voilà pourquoi j'use et abuse du « marché du travail », convention de langage disponible pour m'exprimer ici. Quant à ce que j'entends par là, ce mémoire en quatre chapitres, synthèse de mes travaux, va le clarifier en abordant systématiquement ce marché du travail (dorénavant sans guillemets) sous l'angle de son fonctionnement.

Mon approche du fonctionnement du marché du travail s'est forgée dès la rédaction de ma thèse, *Dynamique du marché du travail et processus d'appariement* (Larquier, 1997d) ; il en est de même de mon projet « conventionnaliste » introduit dans un cadre assez « conventionnel », à savoir celui du *job matching* ou des modèles d'appariement². La mise à l'honneur de la courbe de Beveridge par Blanchard et Diamond (1989, 1990) et l'adoption générale de la fonction d'appariement introduite dans des modèles de chômage d'équilibre (Pissarides, 1990) ont amené l'économie « conventionnelle » à délaisser la modélisation d'un marché du travail où une offre et une demande de travail homogènes s'ajustent grâce à un prix flexible, le salaire. Au contraire, les travailleurs et les emplois sont des ensembles indivisibles

¹ Sur ce sujet, l'ouvrage de Jean Cartelier (2016), *L'intrus et l'absent, Essai sur le travail et le salariat dans la théorie économique*, fournit une démonstration pointue et dévastatrice.

² On peut trouver une présentation pédagogique de ce projet dans l'article rédigé pour le hors-série des *Problèmes économiques* « Comprendre le marché du travail » (Larquier, 2013).

de caractéristiques hétérogènes qui cherchent à s'apparier. Dans ce cadre, soit le salaire est une des caractéristiques données de l'emploi, soit il est négocié lors de l'embauche. De plus, les appariements formés sont des biens d'expérimentation (Jovanovic, 1979). Leur qualité se révèle avec le temps, des relations d'emploi de mauvaise qualité peuvent donc se former et s'interrompre de manière imprévue. L'hypothèse « conventionnaliste » que j'intègre dans ce schéma postule que la définition d'une relation d'emploi de « bonne » ou de « mauvaise » qualité n'est pas une donnée naturelle mais relève d'une convention.

L'introduction de ce mémoire retrace les éléments théoriques des conventions que j'ai approfondis pour développer mon approche du marché du travail puis elle résume les grandes lignes de celle-ci. La première section est en fait une synthèse de travaux qui ne seront pas exposés dans le corps du mémoire mais bien présents en arrière-plan. La deuxième section dessine ma stratégie d'approche du marché du travail en la replaçant au sein des travaux développés autour des « conventions de qualité du travail ».

1. Les conventions : faciliter la coordination en mettant en forme l'incertitude

Un certain nombre de mes travaux proposent une lecture critique de la modélisation des conventions en théorie des jeux, ce qui m'a amenée à construire des ponts et des oppositions avec l'Économie des conventions, en particulier en termes de rationalité, de représentations et de normativité (Batifoulier, Bessis et Larquier, 2009). Ces travaux sont de nature exclusivement théorique et sans application au marché du travail. Pourtant, mon intérêt pour les théories des conventions au sens large (Batifoulier, Biencourt et Larquier, 2003) et mon rattachement au courant spécifique de l'Économie des conventions apportent deux dimensions essentielles à mon approche du marché du travail : i) raisonner en termes de *pluralité* des modes de coordination et ii) poser la question de la *valeur* du travail.

L'analyse des conventions dans la discipline économique a connu un véritable essor à la suite des travaux en théorie des jeux évolutionnistes de Robert Sugden (1986) et de H. Peyton Young (1996), ces travaux étant eux-mêmes fondés sur la contribution originale du philosophe David Lewis (1969). Le premier, Lewis utilise la théorie des jeux pour comprendre le respect des conventions par des agents rationnels. Auparavant, l'intérêt pour les conventions en économie se limitait essentiellement à l'analyse du chapitre 12 de la *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* de John Maynard Keynes (1936). Pour expliquer les périodes de stabilité financière, Keynes introduit en effet la notion de convention qui vient canaliser les anticipations ; elle constitue un repère pour les opérateurs financiers. Entre ces deux grands corpus de travaux, l'Économie des conventions, tout en faisant référence au projet philosophique de Lewis, se rattache au projet « radical » de Keynes (Favereau, 1985) et s'écarte des analyses développées en théorie des jeux (Batifoulier et Larquier, 2001b ; Abecassis, Batifoulier et Larquier, 2001 ; Gannon et Larquier, 2001)³.

³ Il s'agit des trois chapitres de théorie des jeux que j'ai coordonnés dans l'ouvrage *Théories des conventions* (Batifoulier, 2001).

Malgré leurs divergences, ces différents courants mobilisent le concept de convention pour la même raison : traiter la coordination lorsque celle-ci est problématique. La convention apporte une stabilité à un ordre social – alors que d’autres conventions étaient possibles – sans qu’il y ait eu contrat ou coercition. Ainsi, on reconnaît le concept de convention à quatre principaux traits (sur lesquels tous les auteurs convergent, chacun à sa manière) :

1. Une convention implique un problème de coordination entre les agents
2. Une convention implique une régularité de comportements
3. Une convention est arbitraire
4. Une convention permet d’agir en incertitude

Penser la coordination avec des conventions oblige ainsi à raisonner en termes de pluralité, puisqu’une autre manière de se coordonner est toujours possible, et cette pluralité des possibles crée une incertitude quant aux choix à faire. Peut-on alors affirmer que les conventions sont des solutions à l’incertitude ? (Latsis, Larquier et Bessis, 2010) La réponse varie selon le paradigme retenu : une convention peut réduire l’incertitude dans le sens de la diminuer, voire l’annuler, ou seulement de la mettre en forme (comme un modèle réduit de la réalité plus facile à saisir).

En théorie des jeux, la convention est bien une solution à une incertitude stratégique traitée par le biais de calculs de probabilités subjectives (ou de fréquences observées en théorie des jeux évolutionnistes) : la convention permet de sélectionner un comportement associé à une stratégie d’équilibre parmi plusieurs possibles. Le modèle canonique d’interaction qui met en scène une pluralité des coordinations possibles est le jeu du rendez-vous imaginé par Thomas Schelling (1960), qui appartient à la famille des jeux de coordination⁴. Deux amis, ne pouvant pas communiquer doivent se retrouver à New York. Il existe plusieurs manières de se coordonner correspondant à des lieux différents. Formellement, cette pluralité de stratégies de coordination correspond à la pluralité d’équilibres de Nash du jeu. Pour lever l’indétermination, Schelling introduit le concept de point focal, qui matérialise des références, des connaissances, des informations qui ne sont pas indiquées dans la matrice des gains, mais qui focalisent l’attention des joueurs sur un lieu, par exemple, la Gare centrale. Lewis (1969), en s’appuyant sur les travaux de Schelling, va proposer la convention comme nouveau concept de solution servant à sélectionner l’un des équilibres de Nash. Le grand mérite de l’approche lewisienne est de montrer que les conventions résolvent un problème de coordination entre individus qui restent pleinement rationnels. Les joueurs se coordonnent sur la base d’une régularité de comportement, soutenue par la force du précédent, ayant le statut de convention stable car auto-renforçante, du fait de son statut d’équilibre de Nash. Chacun non seulement maintient son action si l’autre en fait autant, mais préfère qu’il en soit ainsi. La convention perdure même si elle s’avère être une « mauvaise convention », c’est-à-dire sous-

⁴ On appelle jeux de coordination l’ensemble des configurations pour lesquelles il existe plus d’un équilibre, d’où une incertitude portant sur l’issue du jeu sur laquelle se coordonner. Les deux joueurs n’ont pas le confort de posséder une stratégie dominante ; au contraire, il s’agit de choisir X si l’autre choisit X et Y si l’autre choisit Y, c’est-à-dire de faire ce que l’autre fait.

optimale, car ce qu'elle « solutionne », c'est le danger d'un échec de coordination et non l'optimalité de la coordination au sens paretien du terme. En premier lieu, les joueurs adoptent une convention pour réussir leur coordination, pour éviter les issues où les stratégies sont incompatibles et font échouer l'action collective. Peu importe que la solution soit la meilleure ou non, l'important est qu'elle existe. À la question que nous posons avec Philippe Batifoulier (Larquier et Batifoulier, 2005), la réponse est donc oui, on peut suivre de « mauvaises conventions ».

En opposition avec l'hypothèse de rationalité calculatrice parfaite (ou imparfaite) de la théorie des jeux (évolutionniste), l'hypothèse de rationalité interprétative des acteurs, défendue par l'Économie des conventions, change la posture des agents face à l'incertitude et, par conséquent, la nature de la convention. La rationalité interprétative permet aux individus confrontés à une situation sociale de juger de la similarité de cette situation avec d'autres pour adopter la convention et le comportement appropriés. Le raisonnement par similarité entre une situation inconnue et des situations connues revient non pas à diminuer l'incertitude mais à la mettre en forme, c'est-à-dire à lui donner un sens connu, l'interpréter⁵, sans toutefois garantir aux acteurs que l'incertitude a bien disparu, qu'elle ne surgira pas sous la forme d'un imprévu non envisageable. « *True uncertainty is maintained both ontologically and from the agents' perspective since they remain aware of the uncertainty that characterizes their interaction with each other* » (Latsis, Larquier et Bessis, p. 553). Le jugement sur la similarité ou la dissemblance entre deux situations dépend des représentations du groupe auxquels appartiennent les acteurs, c'est pourquoi la convention est enchâssée dans les jugements normatifs portant sur le « bon » fonctionnement du collectif. Pour juger ce qui est « bon », les individus ont certes des préférences et des intérêts mais ils sont aussi dotés de valeurs ainsi que du langage ; ils sont donc capables de justifier et de critiquer, ils jugent en plus de calculer et la coordination s'accompagne d'une idée du collectif attendu et du bien commun (Boltanski et Thévenot, 1991). Par conséquent, si, à un moment donné, suivre une convention donnée semble naturel, ce n'est plus le cas en dynamique : avec le temps, une convention peut être confrontée aux critiques fondées sur des représentations et des jugements alternatifs. Soit elle passe le test de la critique et sort renforcée dans sa légitimité, soit elle laisse la place à une autre convention et l'ordre social se transforme. En théorie des jeux une « mauvaise convention », au sens d'une sous-optimalité parétienne, peut perdurer car les joueurs ne sont pas dotés du critère normatif du modélisateur. Selon l'Économie des conventions, toute convention, y compris critiquée, est difficile à déstabiliser non pas parce qu'elle est arbitraire mais au contraire parce qu'elle peut être justifiée (Batifoulier et Larquier, 2005 ; Larquier, 2016). Certaines conventions s'appuient sur des justifications assez faibles : « on a toujours fait comme cela », « tout le monde le fait, pourquoi pas moi ? ». Dans ces conditions, elles résistent mal à des critiques fondées sur des valeurs plus exigeantes en termes de bien

⁵ Attacher des probabilités à des événements envisagés possibles est une manière de mettre en forme l'incertitude, mais ce n'est pas la seule. C'est la méthode de l'actuaire mais non celle du recruteur.

commun. Elles résistent néanmoins, car c'est le propre des conventions, entretenues qu'elles sont par la force du précédent.⁶

La lecture des valeurs proposée par l'Économie des conventions ne se comprend pas en termes d'intérêts de groupe figés. Elle suppose l'existence d'une pluralité de formes de valorisation acceptables par tous : « *Une société donnée est traversée par plusieurs principes de justice incommensurables, et ces principes évoluent temporellement dans leur application et leur interprétation* » (Eymard-Duvernay *et al.*, 2006b, p. 22). C'est ainsi que Luc Boltanski et Laurent Thévenot repèrent six philosophies politiques – six « cités » – qui étayent aujourd'hui dans nos sociétés occidentales les arguments, justifications et critiques ayant une visée universelle : généralisables et acceptables par tous. L'Économie des conventions ne peut toutefois se contenter de la possibilité d'accords parfaitement généralisables pour rendre compte de la diversité des conventions. En effet, on pourrait répliquer à cette approche, qu'axiomatiser le sens de la justice des agents par le modèle des cités de Boltanski et Thévenot, n'est pas une hypothèse moins héroïque que l'hypothèse de rationalité parfaite pour expliquer le comportement des acteurs économiques réels.

Si la construction d'une société pluraliste suppose l'existence de « principes supérieurs communs » à tous, chacun porteur de justifications et de critiques selon une conception du bien commun, il faut néanmoins éviter une théorie de la coordination qui ferait de tous les individus des philosophes politiques au sens plein du terme, capables de construire des accords justifiés au sens fort. Il va de soi que la justification ou la critique peuvent se manifester sans référence à une « montée en généralité » puissante ou à la lecture assidue des œuvres de Saint Augustin, Bossuet, Hobbes, Rousseau, Smith et Saint-Simon⁷. On peut se justifier ou émettre une critique en invoquant des arrangements plus locaux ou familiaux. La coordination dans une organisation, une administration ou un foyer passe par des accords particuliers ou proches qui ne supporteraient pas d'être exposés « publiquement » à la critique de principes supérieurs communs. À la pluralité des cités s'ajoute donc la pluralité des régimes d'engagement. Thévenot (2006) distingue en fait trois régimes : de la justification, du plan et du familial. Le régime de la justification renvoie au niveau des cités (le niveau d'exigences normatives est maximal et vise l'universel) ; le régime du plan correspond à la poursuite d'un intérêt, non plus général, mais collectif ou individuel ; enfin le régime du familial promeut des formes de biens non délibérées avec autrui. Dans le domaine appliqué de ce mémoire, si on accepte que les arguments et débats échangés par exemple au Bureau

⁶ La conclusion de Bessis (2010) résume excellemment ce que j'ai voulu écrire. « *L'intérêt de la notion de convention travaillée par cette approche est de chercher à faire tenir ensemble :*

(i) *l'individu et le collectif : le passage de l'individu au collectif s'opère par les représentations et leur objectivation ;*

(ii) *la transcendance et l'immanence : les conventions pouvant être conçues tantôt comme allant de soi (être naturalisées dans une logique d'adhésion irréfléchie ou spontanée) tantôt comme construites (recul critique et mise en débat) ;*

(iii) *la possibilité d'un ordre social et le changement : dans un univers incertain, les conventions viennent à l'appui des coordinations des agents, mais l'enquête sur le collectif peut en permanence être relancée. » (p. 54)*

⁷ Auteurs des six philosophies politiques au fondement respectivement des cités : inspirée, domestique, de l'opinion, civique, marchande et industrielle.

international du travail relèvent du régime de la justification, en revanche, c'est plus vraisemblablement le régime du plan (sans satisfaire les exigences des cités) qui caractérisent les critiques et justifications ayant cours sur le marché du travail et/ou dans une entreprise.

Avec l'Économie des conventions, nous avons donc un cadre où les acteurs peuvent défendre ou critiquer plusieurs conceptions du « bon » travail ou du « bon » fonctionnement du marché du travail. Cette pluralité crée une incertitude de nature qualitative. En particulier, est rejetée l'hypothèse selon laquelle la valeur du travail est une donnée substantielle et qu'elle est mesurée par la productivité (marginale) du travail⁸. L'incertitude ne porte pas sur un niveau de productivité (qu'il faudrait mesurer avec une marge d'erreur en information imparfaite et/ou incomplète) mais provient du fait qu'il y a potentiellement plusieurs manières de définir la valeur du travail, la productivité elle-même, ou la qualité d'une personne et d'un poste. Pour maîtriser l'incertitude d'une situation donnée (cette personne et cette fonction formeront-elles un bon appariement ?), les acteurs la mettent en forme à l'aide de règles, de principes ou d'outils qui les confortent dans leurs décisions et leurs actions. Laurent Thévenot (1985) les qualifie d'« investissements de forme »⁹. Les règles peuvent correspondre aux nomenclatures de métiers (le Répertoire opérationnel des emplois et des métiers – ROME – de Pôle-emploi), les principes signifier le respect d'un comportement attendu de la part du candidat (faire un effort vestimentaire pour passer un entretien) et les outils être des moteurs de recherche des *job-boards* sur Internet. Parce qu'ils incarnent des conventions, ces règles, principes et outils peuvent être jugés appropriés par certains agents (sur certains marchés du travail et dans certaines entreprises) et être critiqués par d'autres (sur d'autres segments du marché et dans d'autres entreprises). Les conventions permettent donc à des agents de se coordonner face à une incertitude sur la qualité qui prévaut lors de leur transaction, par exemple lors d'un recrutement. Nous sommes là au cœur de l'hypothèse conventionnaliste reprise dans mon approche du marché du travail : la question de la coordination des activités économiques est totalement imbriquée à la question de l'évaluation des biens et des personnes (Eymard-Duvernay *et al.*, 2006a).

Pour conclure, si je reprends les catégories introduites en 2001 avec Philippe Batifoulier (Batifoulier et Larquier, 2001a), il ressort que les deux approches des conventions, « stratégique » (fédérée par les outils de la théorie des jeux) et « interprétative » (fondée sur

⁸ Comme si elle-même était une « mesure » naturelle ! La productivité marginale est un concept théorique peu calculable hors du cadre de la micro-économie standard. Quant à la productivité apparente du travail, on peut toujours la calculer mais, en fait, il s'agit déjà d'une convention statistique qui, selon la terminologie d'Alain Desrosières, « quantifie » le concept, la quantification nécessitant de « convenir » avant de « mesurer » (Desrosières, 2014, p. 38-40).

⁹ Ce concept, mis en avant dans le titre de la deuxième partie de ce mémoire, offre un premier modèle d'articulation des formes conventionnelles dans les organisations (Diaz-Bone et Thévenot, 2010) : « *a preliminary stage in convention theory* » (Thévenot, 2016, p. 97). Nourri du travail de Laurent Thévenot (1983) sur les catégories socioprofessionnelles – où il est question d'*immobilisations de formes* (lois, règles, consignes, etc.) –, il apparaît la première fois en 1983 dans une Note de la division Emploi de l'Insee co-signée avec François Eymard-Duvernay : « Les investissements de forme. Leurs usages pour la main-d'œuvre ». « *Ce texte, écrit dans le contexte de la réflexion sur les outils statistiques utilisés par l'Insee pour analyser le travail et l'emploi, mettait l'accent sur l'importance de l'investissement coûteux que constituent la mise en forme et la codification des catégories, tout à la fois cognitives et sociales, inventées, négociées et utilisées pour la gestion de la main-d'œuvre.* » (Desrosières, 2014, p. 220).

l'hypothèse d'une rationalité interprétative), permettent de raisonner en termes de *pluralité* mais que seule l'approche interprétative permet de poser la question de ce que *vaut* tel travail ou tel travailleur.

2. Un projet conventionnaliste dans le cadre conventionnel des modèles d'appariement

Revenons au fonctionnement du marché du travail où les appariements qui se forment sont des biens d'expérimentation (Jovanovic, 1979), ce qui signifie que leur qualité est inconnue tant que la relation d'emploi n'est pas entamée. Comme Peter Doeringer et Michael Piore (1971) l'ont souligné, « *the only true measure of a worker's effectiveness is job performance, and it is seldom feasible to assess performance prior to employment* » (Doeringer et Piore, 1971, p. 103). Évaluer la qualité d'un travailleur avant que celui-ci ne soit mis au travail et que l'évaluateur ne dispose d'information sur le résultat de son activité réelle nécessite de procéder de manière spéculative, sur la base d'inférences qui risquent fort de reposer sur des stéréotypes (Gerhart, 1990). « *Screening is almost always probabilistic* » (Doeringer et Piore, 1971, p. 103). Cette stratégie d'évaluation fondée sur des stéréotypes « statistiques » nourris de croyances révisées par les observations du passé est celle prêtée aux employeurs du célèbre modèle de *Signaling* de Michael Spence (1973). Des signaux, tels le diplôme et l'expérience, et des indices¹⁰, tels le sexe et l'âge, fondent l'évaluation de la qualité des travailleurs au moment de l'embauche car l'employeur les croit corrélés à leur productivité. Or, comme concluent Doeringer et Piore (1971), la relation entre critères de sélection et performances *a posteriori* n'est jamais bien établie. Pour s'en convaincre, la lecture de l'étude de John Bishop (1993), qui questionne la rationalité des employeurs quand ils recrutent, est édifiante. Sur la base des réponses de 2 599 employeurs américains, qui évaluent la productivité d'un travailleur sur une échelle de 0 à 100 lors de l'embauche et 6 mois plus tard, il apparaît que leurs prédictions sont imparfaites (écart moyen négatif de 12 %). S'agit-il d'une mauvaise utilisation de l'information disponible ? Si tel était le cas, on pourrait expliquer l'erreur par les caractéristiques connues du travailleur. Or, les coefficients dans les équations de régression de Bishop ne sont pas significatifs : il est impossible de prédire si l'appariement aura la qualité escomptée sur la base des signaux et des indices du candidat. Les employeurs ne sont pas irrationnels, mais recruter est et demeure un pari.

Au cadre conventionnel du *job matching* (où on ignore ce qu'on n'a pas encore observé), j'ajoute une incertitude supplémentaire sur la qualité. Qu'est-ce qu'un « bon appariement » ? Il s'agit d'un jugement qui varie d'un segment du marché à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre. Conformément à la démonstration de Robert Salais (1989) qui l'applique au salaire, il n'existe pas de mesure naturelle de la qualité de l'appariement (et donc du salaire associé) parce qu'il n'existe pas de mesure naturelle de la valeur du produit de cet appariement. Plusieurs facteurs expliquent cette impossibilité : par exemple, la non

¹⁰ Spence (1973) qualifie d'indices les caractéristiques sur lesquelles le candidat n'a pas prise, telle la couleur de sa peau, contrairement aux signaux, comme le diplôme, que le candidat peut améliorer en supportant un coût.

séparabilité du travail d'un salarié au sein d'une équipe (il faudrait donc parler de l'appariement d'un travailleur avec une organisation et non avec un poste), ou la non observabilité directe du résultat du travail, en particulier quand l'activité est immatérielle. La qualité ou la rentabilité de l'appariement relève donc nécessairement d'une interprétation de la productivité qu'on lui attribue, autrement dit d'une « convention de productivité » (Salais, 1989). Cette convention, qui valorisera *a posteriori* la qualité de la relation d'emploi dans l'entreprise, induit au moment du recrutement la « convention d'évaluation » ou « convention de qualité du travail » (Eymard-Duvernay, 1989) qui met en forme et hiérarchise les éléments connus sur le candidat et permet de le juger *a priori*.

Or, parmi les différentes conventions en usage dans le monde du travail, laquelle choisir lors d'un recrutement donné ? Les agents, dont la rationalité est interprétative, sont dotés de conventions d'évaluation stabilisées qui facilitent leur coordination au moment du recrutement. Par exemple, où sont publiées les annonces pour recruter des employé.e.s de libre-service de la distribution de détails et celles pour recruter des informaticiens ? Il existe une diversité de canaux possibles, pourtant candidats et entreprises ne se retrouvent pas de manière aléatoire. Comme dans un jeu du rendez-vous à la Schelling, les acteurs se coordonnent sur un moyen de se rencontrer. Si la théorie des jeux peut modéliser la pluralité de solutions possibles pour se retrouver sur le marché, elle ne peut intégrer ce que chaque équilibre de coordination implique en termes de valorisation des candidats et des postes. L'annonce destinée à un employé de libre-service de la distribution prendra plus vraisemblablement la forme d'une affichette en vitrine car une qualité attendue de cet employé est de vivre à proximité pour être disponible en magasin, y compris à des heures matinales et tardives (Rieucan, 2015). Ce type d'annonce est en revanche incongru pour recruter une informaticienne. Autre exemple directement lié à la valeur du travail : une aide à domicile est-elle avant tout une personne qui maîtrise des techniques ou une personne « qui sait écouter » ? Les moyens de recherche et les méthodes de sélection varieront en fonction de la réponse. Étant donné la relation asymétrique entre la candidate et l'employeur, en particulier en période de chômage massif, on conçoit que c'est l'employeur qui a le pouvoir de trancher. Il détient un « pouvoir de valorisation » sur le travail qui vaut et celui qui ne vaut pas (Eymard-Duvernay, 2012). La convention d'évaluation jugée pertinente se concrétise alors par la mobilisation d'un certain nombre de signaux et de vecteurs de l'information, ou encore « repères de la coordination » (Marchal et Rieucan, 2010) : les recommandations issues d'un réseau de connaissances, les titres scolaires, les traits de caractère personnels ou encore leur intuition (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

Au niveau macro-économique, les conséquences de la pluralité des conventions de qualité du travail s'intègrent sans forcer dans les modèles d'appariement, où l'état du marché ne se réduit pas à une question de niveau de salaire. On peut considérer que les modèles dits stock/flux apparus au tournant des années 1960-70 (Holt, 1970) représentent la première génération de modèles d'appariement. Leur objectif est de montrer qu'un stock de chômage est la résultante d'un incessant flux de travailleurs perdant leur emploi, cherchant un emploi et s'appariant à des postes vacants. L'intérêt pour ces modèles a véritablement commencé

lorsque Blanchard et Diamond (1989, 1990) ont intégré dans ces modèles une fonction d'appariement modélisée sous la forme d'une fonction Cobb-Douglas à rendements d'échelle constants, dont les arguments sont le stock de chômeurs U et celui d'emplois vacants V : $m(U, V)$. À l'état stationnaire du modèle, on reproduit alors la courbe de Beveridge, reliant taux de chômage et taux de postes vacants. La fonction d'appariement est une boîte noire¹¹ qui cache une grande diversité de comportements, que l'Économie des conventions peut interpréter comme résultant de la pluralité des repères de coordination pertinents pour évaluer la qualité des travailleurs. Certains employeurs, par exemple dans la restauration (Forté et Monchatre, 2013), recrutent très vite sur la base de recommandations issues du réseau professionnel local, quittes à licencier également très vite, tandis que d'autres, par exemple les banques de détails (Larquier et Tuchsirer, 2013) recrutent en plusieurs semaines à l'issue d'une procédure « industrialisée » qui multiplie épreuves et interlocuteurs afin de réserver l'entrée de leur marché interne aux seules personnes jugées capables d'évoluer. Un poste vacant peut donc être long à pourvoir, même avec un grand nombre de chômeurs, tandis que des postes occupés peuvent rapidement et souvent devenir vacants occasionnant des flux d'embauche volumineux. Cela renvoie à la lecture frictionnelle du chômage et au déplacement le long de la courbe de Beveridge (Larquier, 1997c). Le chômage peut être également structurel, si les employeurs considèrent que les chômeurs n'ont pas les caractéristiques requises pour occuper les postes disponibles sur le marché. Par exemple, si une même convention d'évaluation est suivie par toutes les entreprises, une catégorie de personnes jugées « inemployables » apparaît (Salognon, 2007) ; ce serait le cas des non diplômés, des personnes de plus de 50 ans ou des chômeurs de longue durée qui seraient systématiquement écartés lors de la sélection sur CV. François Eymard-Duvernay et Delphine Remillon (2012) parlent d'un chômage d'exclusion. La courbe de Beveridge se déplace, le taux de chômage augmentant sans que celui des postes vacants ne baisse.

Pour qu'employeurs et travailleurs se rencontrent et que les premiers puissent évaluer les seconds, les intermédiaires ou canaux du marché du travail (au sens large : institutionnels ou occasionnels, publics ou privés, spécialisés ou improvisés) jouent un rôle déterminant (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Bureau et Marchal, 2009 ; Bessy et Chauvin, 2013). Sans eux, les échanges sur les marchés, quels qu'ils soient, seraient « *incertains, incohérents, instables* » (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997, p. VII) ; l'existence de conventions établies ne suffit pas à généraliser les coordinations « réussies », les acteurs s'appuient aussi sur les intermédiaires (personnes et dispositifs) qui jouent un rôle actif dans la définition des règles et des évaluations pertinentes dans un contexte donné (Bessy, 2014 ; Diaz-Bone, 2016)¹². Ils aident à l'ajustement réciproque d'une offre et d'une demande, non pas à la manière d'une bourse de cotation qui publie une information unique, le prix, mais en permettant au candidat et à son éventuel employeur de se coordonner sur les mêmes repères de coordination, le prix étant rarement le plus important. L'intermédiaire peut jouer le rôle de « traducteur » entre

¹¹ Selon l'expression de Petrongolo et Pissarides (2001) reprise en introduction de la partie 2.

¹² « *Hence, our preoccupation is not only the role of intermediaries in making goods calculable and in matching supply and demand, but also their impact on the cognitive categories and the values that order goods, people and organizations on markets.* » (Bessy et Chauvin, 2013, p. 85)

l'employeur, porteur d'une convention de qualité du travail donnée, et un demandeur d'emploi dont la candidature, sans cela, semblerait mal ajustée au recruteur (en l'aidant à réécrire son CV, en valorisant une expérience qu'il oublie de mentionner). Pour l'employeur, un canal pertinent apporte une information qu'il comprend, parce qu'elle a du sens du point de vue de sa convention d'évaluation (que le contenu de cette information soit positif ou négatif) ; cela lui permet de continuer l'évaluation des candidats qu'ils jugent « bons » et lui évite de se tromper en rejetant des candidatures paraissant non ajustées. Dans ce cas, il y a partage d'un langage commun¹³ pour décrire le travail. Dans le cas contraire, l'intermédiaire s'expose aux critiques de l'employeur (tel Pôle-emploi critiqué pour son code ROME dans lequel des patrons ne reconnaissent pas l'énoncé de ce qu'ils cherchent). Quand l'employeur a confiance dans la capacité de l'intermédiaire à traduire ses attentes, l'intermédiaire pourra élargir les horizons du recruteur ; il peut l'ouvrir à des publics de candidats vers lesquels il ne se tourne pas naturellement, permettant ainsi de lutter contre la discrimination et le chômage d'exclusion. Dans le cas contraire, l'employeur se détournera de l'intermédiaire et de son segment du marché du travail.¹⁴

Ces paragraphes ont résumé le projet de ce mémoire d'HDR : pour comprendre le fonctionnement du marché du travail, c'est-à-dire les processus d'appariement, il faut étudier les modes de recrutement des entreprises et leurs conventions de qualité du travail (ou convention d'évaluation). En quelque sorte, il s'agit de retourner la démarche qui consiste à extrapoler la dynamique macroéconomique du marché du travail (le niveau de chômage et le volume d'embauches) du comportement de recherche d'emploi des travailleurs. Dans mes travaux, on trouvera peu de références au *job search*, la littérature de l'*employer search* y est plus mobilisée, même si j'ai pu exploiter des enquêtes décrivant la recherche d'emploi des individus. Sans ignorer les stratégies et les choix des candidats à l'emploi, l'hypothèse récurrente de mes travaux rejoint cette évidence rappelée par John Barron, John Bishop et William Dunkelberg au début de leur article (1985, p. 43) : « *typically the matching of a worker to a position does not reflect the outcome of the worker picking from among several job offers. Rather, it is the result of an employer picking from among several applicants.* » Dans leur revue de la littérature pour le *Handbook of Labor Economics*, Oyer et Schaefer (2011) écrivent que cet article de Barron, Bishop et Dunkelberg est resté célèbre pour un résultat simple mais frappant : 90% des offres d'emploi fermes proposées par les entreprises de leur échantillon ont été acceptées. Côté français, selon l'enquête Ofer de la Dares sur les pratiques de recrutement réalisée en 2005 (cf. chapitre 2 de ce mémoire), au moins un candidat intéressant s'est désisté au cours de deux procédures de recrutement sur dix (ce qui ne veut pas dire qu'on lui a fait une offre qu'il a refusée) et, lorsque l'établissement ne va pas au bout de son recrutement, l'abandon du candidat est invoqué dans 17% des cas. Le comportement prêté aux individus engagés dans un processus de *job search* qui rejettent

¹³ Ce qui nécessite des investissements de forme de part et d'autre.

¹⁴ Ce qui vient d'être écrit sur la relation employeur-intermédiaire se vérifie de la même façon pour la relation candidat-intermédiaire : partage ou non d'un langage commun pour décrire la qualité du travail recherché et confiance ou non dans le fait que l'intermédiaire puisse porter et valoriser la candidature auprès du bon employeur.

certain emplois, tel le rejet par un pêcheur avisé des poissons trop petits (Osberg, 1993), existe bien mais reste de portée relativement limitée pour expliquer la formation ou non des appariements sur le marché du travail.

*

Le mémoire comprend deux parties de deux chapitres chacune. La progression choisie va de l'entreprise (première partie) au marché (deuxième partie). La première partie – *le pouvoir de valorisation de l'entreprise* – est plus précisément consacrée à l'opération, interne aux entreprises, d'attribution d'une valeur aux personnes, c'est-à-dire à l'évaluation des candidats qu'elles sélectionnent ou des salariés déjà en place qu'elles rémunèrent. L'évaluation lors du recrutement est spécifiquement analysée dans le chapitre 2, alors que le chapitre 1 présente la cohérence des conventions d'évaluation présentes dans une entreprise qui coordonne « ses » trois marchés : marchés des produits, des capitaux et du travail. La deuxième partie – *les investissements de forme de la fonction d'appariement* – aborde la question du fonctionnement du marché du travail en mettant en avant l'activité de mise en relation qui s'y réalise. Ainsi, les intermédiaires et les canaux qui « mettent en forme » le marché, par exemple en définissant ses règles, ses frontières et le format de l'information sur les postes et les candidats, sont présentés dans le chapitre 3. Le chapitre 4 termine ce mémoire avec la proposition d'une typologie de dynamiques d'appariement en partant du recours des entreprises aux canaux qu'elles mobilisent pour s'adresser à leur marché externe du travail, ce qui implique l'appui sur certains investissements de forme plutôt que d'autres. L'ensemble des travaux présentés, fondés sur des hypothèses théoriques fortes, celles de l'Économie des conventions, sont à une ou deux exceptions près tous empiriques, que la matière exploitée soit quantitative (enquêtes statistiques) ou qualitative (entretiens et monographies).

*

* *

Enfin, ce mémoire ne fait pas l'exposé de la théorie conventionnaliste du marché du travail, car une telle théorie n'existe pas. On y trouvera une lecture conventionnaliste d'une hypothèse conventionnelle en économie du travail : les appariements entre travailleurs et entreprises sont risqués et se révèlent hétérogènes, l'Économie des conventions soulevant le problème de la définition de la qualité de ces appariements. Cette démarche est conforme à ce que précise explicitement André Orléan (2004) dans la préface de l'ouvrage collectif qu'il dirige, *Analyse économique des conventions*. L'Économie des conventions, centrée sur la question de la coordination et sur le rôle de la légitimité, s'interprète comme une théorie de l'action¹⁵, mais elle « *ne constitue pas, à proprement parler, une théorie de l'économie au sens où une telle théorie se doit de répondre à des questions telles que : "pourquoi y a-t-il de la monnaie ?" ou "pourquoi y a-t-il des entreprises ?" ou encore "comment se forme le niveau*

¹⁵ Diaz-Bone et Thévenot (2010) n'hésitent pas à qualifier l'Économie des conventions de paradigme complet de l'action, de l'interaction (avec des personnes et des objets), de la coordination, de la cognition sociale et de la construction sociale des qualités et des institutions.

de prix de telle marchandise ?". L'Économie des conventions [...] n'apporte pas de réponses spécifiques à ces questions. Ce n'est pas son objet. Ce n'est qu'intégrée à un cadre théorique plus large que l'économie des conventions se montre capable de participer à de telles réponses. » (Orléan, 2004, p. 30) Aux lectrices et lecteurs de ce mémoire d'apprécier si mon approche conventionnaliste permet d'apporter des réponses à la question du fonctionnement du marché du travail.

Partie 1

Le pouvoir de valorisation des entreprises

La question de l'évaluation de la qualité des biens et des personnes est imbriquée à la question de la coordination des activités économiques. Dans un article célèbre, George Akerlof (1970) a montré qu'une incertitude sur la qualité d'un bien, en l'occurrence des voitures d'occasion, pouvait entraîner la disparition du marché, les mauvais produits chassant les bons. Pour stabiliser les transactions, ponctuelles sur un marché, et plus encore récurrentes dans une entreprise, les agents ont donc besoin de contrecarrer l'incertitude en stabilisant la définition de la qualité et sa mesure. Autrement dit, les agents ont besoin de conventions de qualité des biens et des personnes (Eymard-Duvernay, 1989), ou de conventions d'évaluation, pour assurer une certaine stabilité aux activités économiques impliquant ces biens et ces personnes.

Si on reprend la distinction d'Olivier Favereau (1986) entre convention₁ (portant sur les représentations que les acteurs pensent être partagées) et convention₂ (portant sur les comportements que les acteurs cherchent à coordonner), la convention d'évaluation est une convention₁ qui implique l'usage de certaines règles qui sont des conventions₂. D'un point de vue externe, on pourrait considérer l'usage de telle ou telle règle d'évaluation assez arbitraire¹. En fait, son usage se justifie par l'adhésion à une convention d'évaluation spécifique. Le choix parmi plusieurs conventions d'évaluation est encore moins arbitraire, ce choix résulte d'un jugement sur la conception de la qualité qu'il est normal de retenir dans un contexte et un collectif donnés². Lors d'un recrutement, évaluer un candidat implique de choisir des méthodes de sélection (conventions₂) qui outillent la convention d'évaluation (convention₁), à savoir un jugement de valeur sur ce qu'est un « bon candidat » (Larquier et Salognon, 2006), et ce jugement dépend du contexte, de l'entreprise et du poste en particulier.³

¹ Par exemple, un gérant de magasin peut utiliser l'heure à laquelle se présente une personne apportant sa candidature spontanée comme un signal de sa qualité, la règle étant « plus elle se présente tôt, mieux c'est ».

² Dans la distribution de détail, le mode de fonctionnement de l'activité exige une grande disponibilité et une flexibilité horaire importante. Est donc de qualité une personne qui peut être là dès l'ouverture du magasin. L'habitude de recruter des personnes qui postulent en déposant directement leur CV en magasin permet d'avoir une première idée de cette capacité. *A contrario*, dans la banque de détail, où l'activité se déroule pourtant aussi dans des agences de proximité, la règle de l'heure de l'arrivée du CV (aujourd'hui envoyé systématiquement par Internet) comme signal de qualité n'aurait aucun sens.

³ Ce paragraphe peut laisser croire que les acteurs sont toujours très cohérents entre leurs valeurs et leurs comportements conventionnels. On peut bien sûr imaginer que certains acteurs adoptent un comportement par mimétisme, par exemple telle méthode de recrutement plébiscitée par la presse RH, sans bien considérer le

La valeur d'un travailleur ne se mesure donc pas de manière décontextualisée sur un marché du travail uniforme. Sa valeur a du sens au regard d'un appariement éventuel avec un poste donné, inséré dans une entreprise, collectif déjà constitué. Cette valeur est affirmée à l'issue de l'« épreuve » de recrutement où finalement deux cas sont possibles : oui ou non. Oui, le candidat semble avoir les qualités requises pour occuper le poste à pourvoir en contrepartie de la rémunération prévue. Non, le candidat n'a pas les qualités souhaitées (ou moins qu'un autre candidat jugé meilleur). L'entreprise, ou le recruteur qui la représente, a ainsi un « pouvoir de valorisation » : le pouvoir de valoriser ou de dévaloriser la candidature d'un travailleur.

« *La contrepartie du pouvoir est sa contrainte de légitimité, c'est-à-dire les conditions pour qu'il soit exercé valablement.* » (Eymard-Duvernay, 2016, p. 293). En ce qui concerne le pouvoir de valorisation du travail par les entreprises, on est tenté de penser que les conditions qui en assurent la légitimité sont dans le droit du travail. Mais cela suffit-il à légitimer les inégalités que produit toute évaluation ? Le regard critique généralement porté sur l'évaluation des salariés est orienté par le prisme de la lutte contre la discrimination ou de l'égalité professionnelle, comme si l'absence de critère discriminatoire suffisait à asseoir la légitimité des épreuves d'évaluation (Larquier et Marchal, 2012).

Le concept d'épreuve joue un rôle central dans les travaux conventionnalistes développés par Luc Boltanski, aux côtés de Laurent Thévenot (*De la justification. Les économies de la grandeur*, 1991) et d'Eve Chiapello (*Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999). Une épreuve est définie comme un « *dispositif social (incluant, outre des personnes, du langage, des objets, des dispositifs techniques et gestionnaires, du droit) qui établit un ordre entre différentes personnes dans une situation* » (Remillon, 2016, p. 50) et qui, par définition, crée des inégalités. Ces travaux mettent l'accent sur les contraintes de justice auxquelles les épreuves sont soumises, avec l'idée que les acteurs ont des capacités critiques qui leur permettent d'interroger leur validité. En particulier, la légitimité des épreuves pendant lesquelles la valeur du travail est mesurée est nécessaire car ces épreuves fournissent la justification de la répartition sociale des ressources sur le marché du travail et dans les entreprises ; si elles suscitent des critiques, les organisateurs de ces épreuves ne peuvent pas les ignorer indéfiniment (Bourguignon et Chiapello, 2005)⁴.

Mon travail avec Emmanuelle Marchal sur le recrutement (Larquier et Marchal, 2008, 2012, 2014, 2016) est marqué par un profond scepticisme quant à la « solution » d'une épreuve de recrutement qui serait juste dès lors qu'elle ne tient compte que de la compétence du candidat. C'est pourtant ce qu'affirme le droit quand il écrit que la liberté et l'égalité d'accès à l'emploi d'un postulant ne doivent pas être entravées « *par des considérations autres que celles tirées de ses aptitudes et des caractéristiques spécifiques du poste à pourvoir* » (Lyon-Caen, 1992,

changement de valeurs que cela implique. Néanmoins, nous supposons que les acteurs ont la capacité de relier conventions₂ et conventions₁ ; ils ne le font pas continûment, mais par exemple dans des moments de crise ou de critique où ils ont à se justifier.

⁴ Bourguignon et Chiapello (2005, p. 671) expliquent bien que la sociologie des épreuves permet d'approcher les entretiens d'évaluation ou de recrutement en allant au-delà d'une simple lecture en termes d'équité. Le concept d'épreuve implique la nécessaire légitimité de l'organisation de l'évaluation (comme dans une épreuve sportive ou scolaire) et amène à la question des critiques qui surviennent.

p. 58). Ce raisonnement rejoint celui que tiennent les économistes *mainstream* lorsqu'ils considèrent que l'activation de critères discriminatoires est la manifestation des préférences subjectives ou des croyances des recruteurs (Ghirardello, 2004), indépendantes de la réelle productivité du candidat. Or, considérer que la décision du recruteur est légitime si et seulement si elle ne tient compte que de la compétence du candidat, c'est ignorer ce qu'est un recrutement, à savoir « *un processus de construction des compétences, et non un processus de révélation de celles-ci* » (Marchal, 2015, p. 15). Les recruteurs attribuent une compétence aux candidats qu'ils évaluent, ils ne mesurent pas une valeur *en soi* qui ferait l'unanimité si tout le monde était « objectif ». Il ne s'agit pas ici de réhabiliter la place de la subjectivité dans le recrutement ; il s'agit de reconnaître qu'il existe de nombreuses façons d'objectiver la compétence d'une personne. Chaque entreprise justifie la sienne en fonction de ses ressources et contraintes juridiques, économiques et organisationnelles.

*

Le premier chapitre de cette partie s'attache à montrer que l'entreprise est un espace de valorisation où, en particulier, la valeur du travail est définie. Le deuxième chapitre expose comment les épreuves de recrutement sont organisées et quels profils de candidats elles valorisent ou dévalorisent. Trois enquêtes sont mobilisées : les enquêtes statistiques REPONSE et Ofer de la Dares, deux enquêtes auprès des établissements français collectées toutes deux en 2005, et une monographie d'entreprise comprenant l'exploitation de fichiers du personnel couvrant les années entre 1996 et 2006.

Chapitre 1

Les conventions d'évaluation de l'entreprise

Dans une entreprise, les agents se coordonnent en donnant (explicitement ou implicitement, ponctuellement ou de manière continue) des valeurs à leur activité : aux services ou biens produits, au travail fourni et à l'entreprise elle-même. Or, ces évaluations ne sont pas des données substantielles, elles sont construites socialement et partagées par les acteurs car matérialisées par des dispositifs langagiers, juridiques, gestionnaires et techniques considérés légitimes pour déterminer la valeur. François Eymard-Duvernay (2012) propose de parler de « pouvoirs de valorisation ». *« Il est utile de parler de valorisation pour marquer que la valeur est construite, ensuite, la notion de pouvoir de valorisation met l'accent sur la dimension politique de la valorisation : le pouvoir de déterminer ce que valent les choses. »* (Eymard-Duvernay, 2016, p. 291). L'entreprise détient un tel pouvoir : elle crée de la valeur et des échelles de valeurs (par exemple, une gamme de produits et un éventail de prix ; une masse salariale et une hiérarchie d'échelons professionnels).

Dans ce chapitre, sont exposées deux études empiriques que j'ai consacrées aux évaluations pratiquées par les entreprises hors recrutement. La première insiste sur la cohérence existant entre les différentes conventions d'évaluation présentes dans les entreprises à cheval sur trois marchés. La seconde aborde la question des inégalités de salaires dans un marché interne révélant les inégalités d'évaluation, certaines étant jugées illégitimes par les salariés.

En ce début d'HDR, l'exposé de ces travaux, qui à première vue paraissent connexes à son sujet, a un triple intérêt :

1/ Montrer comment cerner des objets hautement conventionnalistes (à savoir les « modèles d'entreprise » et des « conventions d'évaluation ») à partir d'enquêtes sans lien avec la démarche conventionnaliste et à l'aide de méthodes statistiques telles l'analyse des données et des régressions « toutes choses égales par ailleurs », plus à la recherche de corrélations que de causalités. Cette question traverse l'ensemble de mes travaux empiriques, plus souvent statistiques que qualitatifs.

2/ Exposer les travaux décisifs qui ont nourri mon approche des conventions d'évaluation : les « modèles d'entreprises » de François Eymard-Duvernay et les « façons de recruter » de François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal.

3/ Montrer que la pluralité des modèles d'entreprises produit des appariements de natures différentes et qu'au sein d'une entreprise donnée, une même convention d'évaluation crée des inégalités de traitement justifiables ou non.

1. L'entreprise : espace de valorisation entre trois marchés

Pour étudier l'entreprise, raisonner en termes de simple coordination ne suffit pas, rappelle Olivier Favereau (2014b) : « *Dans le langage de la coordination, l'entreprise est confrontée à un problème d'équilibre général en miniature ou plutôt à son échelle : elle doit coordonner ses interventions sur le marché des produits, sur le marché du travail, sur les marchés du capital (productif et financier) [...]. Et elle le fait, dans le monde réel, en termes de prix, de quantités et de qualités (ce que néglige la théorie de l'équilibre général). Toute entreprise se présente donc fondamentalement comme un mode de coordination entre marchés (ce qui, note F. Eymard-Duvernay, a bizarrement échappé à Coase (1937), au moment où il introduisait l'idée de l'entreprise comme un mode de coordination alternatif au marché, idée non pas secondaire mais seconde). Cette tâche, à elle seule, est déjà écrasante. Et pourtant le langage de la coordination n'appréhende qu'une partie de la réalité.* » (souligné par l'auteur)

Cette section propose d'analyser l'entreprise en mettant en avant les opérations de valorisation nécessaires aux opérations de coordination. L'entreprise, pouvoir de valorisation, est aussi soumise à des pouvoirs de valorisation extérieurs. En particulier, le marché des produits (où s'exerce le pouvoir des consommateurs), le marché du travail (où le salaire pratiqué résulte aussi de la négociation de branche et de la réglementation) et le marché financier (qui fixe la valeur des entreprises cotées) sont des dispositifs d'évaluation puissants avec lesquels les entreprises cherchent à composer, avec une plus ou moins grande marge de manœuvre. En continuité avec les travaux d'Eymard-Duvernay sur les « modèles d'entreprise » (1986, 1989), je suppose ainsi que chaque entreprise organise en son sein une cohérence entre la valorisation des biens, celle des personnes et celles des entreprises.¹

À l'occasion du programme de recherche « *La propriété de l'entreprise* », que j'ai eu la chance de co-piloter avec Baudoin Roger, Olivier Favereau, Armand Hatchuel et Blanche Segrestin au Collège des Bernardins (2009-2011), j'ai pu tester l'existence de tels « modèles d'entreprise » compris comme espaces de valorisation entre trois marchés (Larquier, 2012a). Et cela grâce à une exploitation originale de l'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise* (REPONSE, 2004-2005) auprès d'environ 3 000 établissements français de plus de 20 salariés appartenant au secteur marchand non agricole. Il s'agissait de produire une typologie sur la base de variables catégorielles rendant compte des politiques de fixation des prix et des salaires, des stratégies en termes de qualité des produits, des critères à l'embauche des salariés et de la structure de l'actionnariat².

¹ Comme j'insiste ici sur les activités d'évaluation des agents, c'est aux travaux d'Eymard-Duvernay que je me réfère plutôt qu'à ceux de Salais et Storper (1993) où s'ajoutent d'autres considérations sur la production (spécialisation/standardisation) et sur la forme d'incertitude face au marché des produits. Bien sûr, il existe de nombreuses concordances entre ces travaux conventionnalistes.

² On suppose qu'il existe une pluralité de manières de valoriser et en même temps des cohérences entre la valorisation des biens, celle des personnes et celle des entreprises. C'est le point de départ implicite à toute analyse des données à la Benzécri (1973) : repérer la diversité des combinaisons existantes et écarter les combinaisons statistiquement rares et que l'on considère donc aberrantes. La méthode combinant une analyse des correspondances multiples et une classification ascendante hiérarchique est usuelle pour construire des

1.1. Les « modèles d'entreprise » et la valorisation des produits

Sur le marché des produits, l'acquéreur d'un bien ne connaît pas ou connaît mal la qualité de ce bien tant qu'il ne l'a pas consommé. Dans ces conditions, comment réduire cette incertitude entre consommateurs et producteurs ? Le prix, comme vecteur d'information ou signal de la qualité, est la solution économique standard de ce problème, mais la pertinence du signal prix nécessite que la définition même de la qualité des biens soit sans ambiguïté. Eymard-Duvernay (1986) propose une autre solution (qui inclut la solution du prix signal de qualité) : producteurs et consommateurs recourent à des conventions telles que des normes, des marques, des tarifs afin « *d'indiquer la qualité et de donner un moyen de représailles au consommateur, au cas où la qualité promise n'est pas respectée* » (p. 244). En isolant trois supports d'accord (le prix, la norme et la marque), Eymard-Duvernay (1989) distingue, en conformité avec la terminologie des *Économies de la grandeur* (Boltanski et Thévenot, 1991), les conventions de qualité marchande, industrielle et domestique.

Quand la qualité du bien se mesure à son indice de rareté médiatisé par le prix, la convention de qualité marchande guide les décisions d'achats et de ventes. Mais s'ils se réfèrent à une norme ou à un standard, « *étalon de qualité ayant validité générale et stable dans le temps* » (Eymard-Duvernay, 1989, p. 335), parfois même élaboré ou cautionné par une institution (État, groupement de consommateurs ou de producteurs), les agents se situent dans un espace industriel de qualification. Enfin, si la qualité du bien repose sur « *les liens personnels de proximité et la fidélité temporelle des relations* » (*ibid.*, p. 345) entre le vendeur et l'acheteur, la signature du producteur (la marque) et la confiance qu'on lui porte sont les déterminants de l'échange : la convention de qualité est domestique. À chaque convention est associé un modèle d'entreprise : « *une fois la convention de qualité fixée, les critères d'efficacité en découlent, ce qui permet de caractériser des modèles cohérents d'activité liés à chaque convention de qualité* » (*ibid.*, p. 331).

Plusieurs items de l'enquête REPOSE renvoient à une valorisation marchande des produits : trois références pour déterminer le prix (le prix des concurrents, les clients principaux et le marché), l'importance stratégique du prix face à la concurrence, un objectif précis de rentabilité, la proximité de la production avec le marché et, dans une certaine mesure, la norme ISO qui est un standard international permettant à la qualité d'être lisible sur tous les marchés. D'autres renvoient à une évaluation plus industrielle (sans nier la possibilité de compromis marchand dans ces réponses) : tels les coûts de production, l'innovation et les démarches « qualité totale ». La stratégie d'établissement face à la concurrence fondée sur la renommée, la tradition ou la marque est le marqueur d'une évaluation domestique, tandis que la détermination du prix en référence à un règlement professionnel ou public peut renvoyer à

typologies d'entreprises, le plus souvent attachées à distinguer des modèles de gestion de la main-d'œuvre ou d'organisation du travail, par exemple, Amossé et Coutrot (2011) également à partir de REPOSE. Plus proches de ma démarche conventionnaliste, il faut citer le travail de Paraque et Rivaud-Danset (1997) construisant une typologie d'entreprises selon leur « manières d'être rentables », et celui de Levratto et Paraque (2011) qui proposent une typologie de PME à partir de variables financières et qualitatives (production et concurrence) permettant à un investisseur de mieux évaluer le risque d'une PME en la replaçant dans son « monde de production » (Salais et Storper, 1993).

une évaluation industrielle ou civique, autre valeur possible issue des *Économies de la grandeur*. Enfin, le fait que la qualité du produit ou du service soit le premier élément de la stratégie de l'établissement face à la concurrence n'est *a priori* pas très classant : l'argumentaire certes peu marchand (surtout qu'il est alternatif à la réponse du prix en premier), peut aussi bien être industriel, domestique ou civique. D'ailleurs plus d'un établissement sur deux répond de la sorte dans l'enquête REPONSE (2004-2005).

1.2. Les façons de recruter et la valorisation du travail

Dans les raisonnements de François Eymard-Duvernay, il a toujours été clair que chaque modèle d'entreprise correspond à une conception cohérente de ce qu'est la qualité du produit et la qualité du travail. « *Cette démarche lie travail et produit d'une façon originale par rapport à la fonction de production classique. Les cohérences entre inputs et outputs ne sont pas seulement quantitatives, mais qualitatives : la qualité du travail et des matières premières est congruente avec la qualité du produit.* » (Eymard-Duvernay, 1999, p. 62). Dans mon travail de thèse et les publications qui ont suivi (Larquier, 1997a,b&c), j'ai tenté de « formaliser » un tel lien entre modèles d'entreprise et logiques d'appariement marchand, industriel et domestique. Or, ce n'est pas la voie suivie par François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal, lorsqu'ils publient en 1997 *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*.³

Les deux auteurs cherchent à cerner les différents régimes d'action qui s'offrent aux recruteurs pour évaluer les compétences des candidats. Ces régimes d'action sont organisés selon deux axes : le premier oppose action planifiée et action négociée ; le second, action individuelle et action collective. Chaque axe rend compte de controverses présentes en gestion et en sciences sociales : 1/ sur les meilleures façons d'agencer les organisations et 2/ sur les modèles les plus pertinents pour rendre compte de la coordination (Eymard-Duvernay, 1999). Appliqué aux actions du recruteur, le premier axe oppose les évaluations qui s'effectuent « à distance » des candidats (à partir de CV par exemple) à celles qui s'opèrent « à proximité » des candidats (lors d'entretiens ou de mises en situation). Ces formes de relations ont des répercussions sur le mode d'interprétation des compétences : l'interprétation est planifiée et fondée sur des critères préétablis dans le premier cas et est négociée dans l'autre, autorisant une certaine entre-définition de l'offre et de la demande (Lagarenne et Marchal, 1995). Le second axe oppose les relations individualisées de l'évaluateur avec le candidat (perception de sa personnalité) aux relations qui s'insèrent dans des collectifs (institutions, écoles, réseaux, etc.). Son action vise soit à individualiser les compétences soit à considérer leur nature

³ Dans l'entretien avec François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal que j'ai réalisé avec Sylvie Monchatre pour la *Revue française de socio-économie* (2014), il revient sur ce point : « *Ce ne sont peut-être pas les mêmes conventions de qualité qui définissent les produits et les personnes, mais bien sûr il y a un lien ! [...] La caractérisation des modèles d'entreprise, avec les modèles marchand, industriel et domestique, était très marquée par les « cités » des Économies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. Or, on ne retrouve pas les « cités » parmi les « conventions de compétences ». Nous en avons beaucoup discuté avec Emmanuelle [Marchal] dès la monographie de l'office HLM, où il nous est apparu que les agents pour s'accorder favorisaient la négociation et recherchaient des arrangements locaux en utilisant un langage familier, sans jamais remonter aux « cités ». Les économies de la grandeur réclament des niveaux d'argumentation que l'on ne retrouvait pas.* » (Larquier et Monchatre, 2014b, p. 157)

collective. Le croisement des deux axes rend compte de quatre régimes-types d'action : l'institution (action collective et planifiée), le marché (action individuelle et planifiée), le réseau (action collective et négociée) et l'interaction (action individuelle et négociée). Enfin, Eymard-Duvernay et Marchal utilisent la notion de conventions de compétence « *pour marquer la pluralité de ces registres, entre lesquels le recruteur doit arbitrer* » (1997, p. 29), chacune de ces conventions impliquant une conception générale de l'entreprise.

Selon le régime de l'institution, la convention de compétence en vigueur amène à se référer à des règles et à des catégories générales d'emploi qui régulent les marchés internes aussi bien d'entreprises que de professions, valorisant les compétences professionnelles. Selon la convention fondée sur le marché, le travailleur est évalué selon sa rentabilité économique, approchée par ses aptitudes, autrement dit sa productivité ou son potentiel. Le régime du réseau permet au recruteur de se fier à des réputations transmises de proche en proche et d'apprécier l'expérience d'un candidat en situation ; les compétences des acteurs sont distribuées dans leur réseau de relations. Dans le régime de l'interaction, l'évaluateur cherche à instaurer une relation de confiance avec lui en se fondant sur son intuition ; selon cette dernière convention, les compétences des candidats sont considérées comme émergentes, dans la mesure où elles résultent du déroulement de l'entretien.

La grille de lecture d'Eymard-Duvernay et Marchal s'appuie sur un certain nombre d'études qualitatives, recensées dans leur ouvrage, observant et/ou questionnant l'activité des recruteurs. Malheureusement, et de manière prévisible, le matériau empirique de l'enquête REPONSE ne permet pas de retrouver les quatre régimes de *Façons de recruter*. Au mieux, on peut repérer une opposition entre compétences ancrées dans un collectif (niveau de formation et expérience professionnelle) et compétences individualisées (polyvalence, goût du travail en équipe, sens du contact) parmi les critères d'embauche privilégiés. De même, cette opposition entre évaluations collective et individualisée de la main-d'œuvre existe au travers de la politique salariale et le versement de primes (individuelles ou collectives).

1.3. Cinq « modèles » d'établissement

Aux deux premières conventions d'évaluation, celle des produits et celle du travail, j'ai ajouté une dimension, entraînée dans la dynamique du programme mené au Collège des Bernardins remettant en cause l'appropriation de l'entreprise par les actionnaires.

L'éventuelle cotation de l'entreprise en bourse renseigne bien sûr directement sur la proximité de l'établissement avec l'évaluation des marchés financiers. Globalement, moins d'un établissement sur quatre est (ou appartient à) une entreprise cotée. Les catégories principales d'actionnaires, que l'entreprise soit cotée ou non, désignent le statut des « évaluateurs » de l'entreprise, ceux qui ont à juger de sa bonne marche et ont le droit de prendre des décisions en conséquence. Ainsi, exception faite de la cotation, ces variables n'attrapent pas directement des logiques de valorisation. Elles recensent les acteurs ayant le pouvoir d'évaluer l'entreprise, et selon le statut de ces agents, on imagine que varie la conception de ce qu'est une « bonne » entreprise, à l'instar de la conception du « bon » produit et du « bon » travailleur.

Les trois conventions d'évaluation sont finalement recensées à l'aide de 29 variables catégorielles sur lesquelles est d'abord réalisée une analyse des correspondances multiples (ACM). Une classification ascendante hiérarchique exécutée sur les 15 premiers axes factoriels de l'ACM (reproduisant près de 50% de l'inertie initiale) amène à retenir une partition des établissements en 5 classes. Ainsi l'étude confirme que l'on peut dégager une typologie plausible et raisonnable : les établissements se distribuent autour de 5 « modèles d'entreprise ».⁴

La première classe (15,8%) regroupe des établissements qui semblent à la frontière du secteur marchand pour lequel l'enquête REPONSE a été conçue. La classe se caractérise par l'absence marquée d'actionnaires (ni famille, ni particulier, ni entreprise, ni salarié) ; dans 97% des cas, il n'y a aucune cotation en bourse. Sur le marché des produits, le prix est plus qu'ailleurs déterminé par un règlement public ou professionnel. Quant à sa main-d'œuvre, elle est valorisée par son niveau de formation à l'embauche et les revalorisations de salaires sont déterminées par la régulation de branche. Le modèle d'entreprise sous-jacent peut être qualifié de « non marchand » ou encore de « réglementé ». En fait, la moitié d'entre eux ne sont pas des sociétés commerciales et plus d'une fois sur quatre il s'agit de structures appartenant au secteur Éducation-Santé-Social et Administration.

Deux classes (13,0% et 38,6%) regroupent des établissements « familiaux ». Ils s'opposent par leur stratégie sur le marché des produits. La première se caractérise avant tout par sa stratégie concurrentielle basée en premier sur le prix. Plus qu'ailleurs, ce prix est déterminé en référence aux prix des concurrents. Ces établissements n'innovent pas et ils s'appuient peu sur la renommée de leur produit. La revalorisation des salaires est déterminée en grande partie par les évolutions du SMIC et les résultats de l'entreprise, à cela s'ajoutent très souvent des primes individuelles et collectives (le niveau de formation compte peu, le goût du travail en équipe semble plus recherché). Finalement, le label « prix et primes » semble un bon résumé du modèle d'entreprise associé, rendant bien compte de la logique marchande des conventions d'évaluation en œuvre dans ces établissements. La seconde classe d'établissements marquée par un actionnariat familial se distingue avant tout par son rejet de la politique concurrentielle de la précédente. Elles ont des points communs : en particulier, le poids du SMIC dans la logique de revalorisation des salaires. Mais dans cette classe, un établissement sur deux s'appuie sur la renommée de son produit et le prix est plus qu'ailleurs déterminé en fonction des coûts de production, ou de ceux des fournisseurs. Le label « qualité et coûts » qualifie ce modèle d'entreprise, en soulignant son opposition au modèle « prix et prime » et en évoquant un certain compromis domestico-industriel.

⁴ L'objet de l'ACM est d'identifier statistiquement des paquets de modalités qui sont corrélées ; ils révèlent en quelque sorte une variable latente non codée dans l'enquête : les « manières » d'évaluer propres à chaque « modèle d'entreprise ». La CAH est ensuite le moyen de regrouper les observations correspondant au même « modèle ». L'analyse des données est peu valorisée par les économistes qui lui préfèrent l'économétrie cherchant l'effet causal que l'on peut attribuer à chaque variable isolément. Au contraire, c'est une approche particulièrement pertinente pour étayer une thèse qui suppose une pluralité de conventions, aucune convention ne pouvant être réduite à une seule dimension mais s'incarnant à l'inverse en un agencement de règles, de moyens et impliquant différents acteurs.

Enfin, deux classes (20,9% et 11,7%) rassemblent des entreprises marchandes et innovantes. La première des deux se distingue plus particulièrement par l'intéressement (couplé à un Plan d'épargne entreprise) impliquant les salariés et le versement de primes collectives. Un établissement sur deux est (ou appartient à) une entreprise cotée et 44% d'entre eux ont des salariés actionnaires. Près d'une fois sur deux, l'établissement déclare que son prix est fixé en fonction du marché, et dans les mêmes proportions, une démarche qualité totale respectant une norme ISO valorise la production dans des termes internationaux compréhensibles par l'ensemble des marchés. Dans cette classe on trouve également l'innovation pour se positionner face à la concurrence et des entretiens d'évaluation avec incidence directe sur le salaire et/ou les primes des salariés. Le modèle d'entreprise associé peut être qualifié de « marchand innovant, incitatif et participatif », soit un compromis industriel-marchand, où le marchand gagne du poids. L'autre classe « marchande et innovante » a pour trait distinctif la présence d'un actionnariat étranger (60,6%). Dans trois cas sur quatre, c'est une autre entreprise qui est actionnaire, et dans un cas sur deux, il y a cotation en bourse. Outre l'actionnariat étranger, ce qui distingue cette classe de la précédente est un faible actionnariat salarié (9,0%), ainsi que son émancipation par rapport aux régulations de branche et aux revalorisations du SMIC : c'est la classe où dominent les réponses « sans importance » quant à leur influence sur la revalorisation des salaires. Le modèle d'entreprise sous-jacent est ainsi une autre forme de compromis industriel-marchand, avec un poids grandissant du marchand, que l'on peut qualifier d'« investissement étranger innovant non participatif ». Le terme d'investissement est d'autant plus approprié que c'est la classe où l'existence d'un objectif de rentabilité précis et quantifié pour 2004 est le plus courant.

Ainsi, en 2004, on observe une classe d'établissements parmi les grandes entreprises (relevant traditionnellement du compromis industriel-marchand) devenant un peu plus marchands ou, dit autrement, ayant subi la « grande déformation » diagnostiquée par Olivier Favereau (2014a). Ces entreprises deviennent avant tout l'investissement d'une entreprise étrangère, investissement qui semble devoir être rentabilisé.

1.4. La qualité des appariements dans les cinq « modèles »

L'obtention d'une typologie lisible des établissements est une première étape intéressante ; elle met en forme notre hypothèse sur la pluralité des « modèles d'entreprise ». Mais l'objectif final est de valider la pertinence de la typologie en testant son pouvoir explicatif sur d'autres dimensions de l'établissement. Dans le programme *La propriété de l'entreprise*, il s'agissait d'attraper les corrélations (toutes choses égales par ailleurs) entre les cinq classes⁵ et des indices de coopération interne aux établissements. Je vais relire ici les résultats en termes de qualité de l'appariement qu'induisent les cinq modèles. C'est la dernière étape de cette section : la pluralité des modèles d'entreprises produit une pluralité de qualités des appariements.

Les deux premiers indicateurs de la qualité des appariements sont en fait issus du

⁵ La classe représentant le plus d'établissements français, le modèle « qualité et coûts », soit près de 40% des établissements de plus de 20 salariés du secteur marchand non agricole, est pris comme modalité de référence.

questionnaire auprès de la Direction, l'un positif l'autre négatif : le fait que l'absentéisme n'est pas un problème dans l'établissement quelle que soit la catégorie de salariés et le pourcentage de salariés sanctionnés en 2004. Les établissements du modèle « prix et primes » semblent pâtir d'un absentéisme qui est plus qu'ailleurs un problème et d'un pourcentage plus important de salariés sanctionnés. Ce type d'établissement semble donc bloqué dans un équilibre coopératif « bas ». En revanche, les établissements du modèle « marchand innovant, incitatif et participatif » qui sont les plus gros employeurs (32,4% des salariés enquêtés) présentent un profil plus flatteur. L'absentéisme est moins souvent un problème et le pourcentage de salariés sanctionnés moins important. La politique de participation des salariés menée dans ces grands établissements (fréquence élevée des primes collectives, actionnariat salarié, Plan d'épargne entreprise et accord d'intéressement) semble porter les fruits attendus par la Direction. Enfin, toutes choses égales par ailleurs, ce sont les établissements du modèle « non marchand » ou « réglementé » qui ont la fréquence la plus faible de salariés sanctionnés.

Les autres indicateurs de la qualité des appariements sont extraits des questionnaires Salarié de l'enquête REPONSE, à savoir une liste de motivations soumises aux interviewés qui les poussent à s'investir dans leur travail⁶. C'est une manière indirecte d'attraper des caractéristiques de l'appariement suffisamment actives pour motiver le salarié. Trois motivations sont clairement « extrinsèques »⁷ au travail et l'entreprise peut agir sur elles (elles relèvent de sa politique RH et de sa gestion de la main-d'œuvre) : l'incitation salariale et/ou l'espoir de promotion, l'identification aux objectifs de l'entreprise et la peur de perdre son travail. Pour la Direction, il est en revanche beaucoup plus difficile d'agir sur les trois motivations suivantes, même si à proprement parler seule la première est « intrinsèque »⁸ : la satisfaction du travail bien fait, le souhait de gagner ou de conserver l'estime des supérieurs et/ou des collègues, l'envie de satisfaire au mieux les clients ou usagers de l'entreprise.

De manière indifférenciée, la principale motivation (84,4%) à s'investir dans son travail est la satisfaction du travail bien fait, levier qui échappe totalement à la Direction. En effet, ce qu'est un travail bien fait selon le salarié lui-même et selon la Direction ne concorde pas forcément. Deuxième motivation largement partagée par les salariés : l'envie de satisfaire au mieux les clients ou les usagers de l'entreprise (72,7%). L'identification aux objectifs de l'entreprise ne récolte que 34,3% de réponses « oui, tout à fait » : cela laisse présager que, dans l'esprit des interviewés, ces « objectifs » sont d'un autre ordre que « le travail bien fait » et « la satisfaction des clients ». La crainte de perdre son emploi, la pire incitation extrinsèque souvent mobilisée dans les modèles Principal-Agent, est en fait la moins répandue (13,4%).

Pour expliquer ces différentes réponses, les régressions logistiques montrent que la

⁶ Je tiens compte de ceux qui répondent « oui, tout à fait » en les opposant à tous les autres (y compris ceux qui répondent « oui, un peu »).

⁷ On rappelle que l'on parle de motivation extrinsèque lorsque le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation.

⁸ Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

qualification du salarié interrogé et son ancienneté jouent de manière significative. De manière plus spécifique, les secteurs ont tous un effet négatif par rapport au secteur de référence (le commerce), en ce qui concerne le rôle des incitations salariales et la satisfaction des clients (ces deux motivations étant certainement très répandues dans le commerce). On note également que les salariés syndiqués répondent généralement moins que les autres « oui tout à fait » à toutes les questions. Une fois ces effets contrôlés, des effets propres aux modèles d'entreprise (comparés au modèle « qualité et coûts ») subsistent. Le modèle « prix et primes » emploie des salariés qui paraissent peu motivés par les motivations intrinsèques à leur travail (le travail bien fait) ou à l'aspect collectif et relationnel de leur travail (l'estime des collègues et la satisfaction du client). De leur côté, les salariés travaillant dans des établissements du modèle « investissement étranger innovant non participatif » semblent avoir bien pris le pli du modèle « incitatif » ou « non-coopératif » d'investissement dans l'effort, typique de la modélisation Principal-Agent. Plus qu'ailleurs, les incitations salariales et/ou l'espoir d'une promotion ainsi que la crainte de perdre leur emploi les poussent à s'investir dans leur travail.

Enfin, il est demandé aux salariés s'ils jugent que l'entreprise reconnaît leur travail à sa juste valeur et s'ils estiment élevé, voire très élevé, le risque de perdre leur emploi dans les 12 prochains mois. Ces deux dernières questions cernent ainsi le rapport que le salarié entretient avec son entreprise, ou plus exactement : ce qu'il pense du rapport que l'entreprise entretient avec lui (elle reconnaît son travail, ou au contraire va-t-elle se séparer de lui ?). En ce qui concerne la reconnaissance du travail par la Direction, il y a peu de différence d'une classe à une autre. Globalement, ils sont plus de la moitié à considérer que leur travail, compte tenu de leurs efforts, n'est pas reconnu à sa juste valeur (« non pas du tout » = 16,6% ; « non pas vraiment » = 40,8%). Ce sentiment est un peu moins répandu dans la classe du modèle « non marchand » ou « réglementé ». D'ailleurs, c'est la classe où l'incitation salariale semble la moins motivante. La reconnaissance du travail par la Direction ne passerait donc pas par le levier des augmentations salariales et la promesse de promotions. Enfin, les salariés des deux classes « prix et primes » et « investissement étranger innovant non participatif » craignent plus que les autres de perdre leur emploi dans les 12 prochains mois.

En résumé, des cinq classes empiriques d'établissements, la première apparaît nettement à la frontière de la sphère marchande. Or, c'est dans les établissements du modèle « non marchand » ou « réglementé » que l'on trouve le plus de salariés qui estiment leur travail reconnu à sa juste valeur. En revanche, les appariements du modèle « prix et primes » et « investissements étrangers innovants non participatifs » semblent marqués par une conception non coopérative de l'appariement (impliquant incitations et sanctions, voire la peur de perdre son emploi).

*

Il existe donc une pluralité de modèles d'entreprise qui valorisent en particulier le travail et les produits selon différents compromis entre conventions marchande, industrielle et domestique. Or, ces modèles ont un effet sur la qualité des appariements observée par la Direction et perçue par les salariés. Dans la section suivante, l'analyse se concentre sur la

seule valorisation du travail dans un grand groupe industriel, qui a toutes les caractéristiques du modèle « marchand innovant, incitatif et participatif ».

2. Inégalités de salaires, inégalités d'évaluations

Mes travaux en général observent le résultat de l'évaluation du travail par les entreprises *via* les décisions de recrutement, révélant l'existence de conventions de qualité traitant différemment les candidats. L'économie appliquée observe plus communément les salaires pour mettre en avant les inégalités de traitement, inégalités qui sont qualifiées de discrimination dès lors qu'elles ne sont pas expliquées par les caractéristiques « productives » de l'offre et de la demande de travail.

La méthode la plus couramment utilisée pour estimer l'ampleur de la discrimination salariale est la décomposition de Blinder-Oaxaca (Oaxaca, 1973). Elle consiste à décomposer l'écart de salaire moyen entre deux catégories de salariés (par exemple, les femmes et les hommes) en deux parties : la première correspond à l'impact salarial des dotations différentes en caractéristiques productives, la seconde représente la part résiduelle non expliquée de l'écart de salaire, communément assimilée à la discrimination salariale (Meurs et Ponthieux, 2000). Initialement, en raison de la prédominance de la théorie du capital humain, mais aussi en raison de la non disponibilité des variables d'emploi, la plupart des études n'ont estimé les équations de salaires qu'à partir des caractéristiques individuelles (diplôme, expérience, âge) censées capter la productivité des individus. Or, le salaire n'est pas le prix du marché, ni la rémunération d'une productivité donnée et objective, mais le résultat de règles qui prévalent dans les organisations (Reynaud, 1992 ; Favereau, 1999). C'est la convention de productivité de Salais (1989), présentée en introduction générale, qui attribue à chaque salarié sa part de la production sous forme de salaire selon des règles établies concernant la qualification, l'ancienneté, le temps de travail, etc. Bien sûr, on peut ajouter dans les équations de salaire le secteur ou la taille de l'entreprise, mais il restera toujours des « variables omises » qui affecteront la lecture de la part inexpliquée des salaires. D'ailleurs, est-on sûr qu'il s'agisse de discrimination ? Ne peut-on pas interpréter ces différences de salaires comme le résultat de l'application de conventions collectives, de négociations syndicales, de règles de gestion, ou encore de « modèles d'entreprise » ? Quant à la part expliquée des salaires, elle n'est pas entièrement indépendante de la discrimination puisque des « barrières discriminatoires » opèrent dans les processus d'affectation en amont des rémunérations (Silvera, 1996). La discrimination ne peut pas être considérée comme « un résidu ». Il convient donc de nuancer le pouvoir explicatif des études empiriques qui décomposent les salaires : ces mesures, fort utiles pour mesurer l'écart de ressources entre deux catégories de travailleurs à l'instant t , restent malgré tout insuffisantes pour comprendre les mécanismes de production des inégalités.

Enfin, toute inégalité ne se traduit pas par de la discrimination. Ce n'est pas parce que l'égalité n'est pas assurée que le sentiment d'injustice émerge, certaines inégalités hiérarchiques pouvant être perçues comme légitimes (Dubet, 2006).

2.1. Cas exemplaire de l'égalité professionnelle dans une grande entreprise industrielle

C'est à l'occasion du suivi de la thèse Cifre de Lidwine Charbeau que je me suis prêtée à l'analyse des salaires dans un grand groupe de l'industrie française (Charbeau et Larquier, 2007, 2010a, 2010b). Nous avons la possibilité de suivre les salaires sur une fenêtre de temps relativement longue (jusqu'à 10 ans) et d'enrichir le travail statistique par une enquête qualitative, menée par Lidwine Charbeau (2009), auprès des salariés évaluant leurs opportunités de carrière dans l'entreprise. De la sorte, nous pouvions articuler analyse des inégalités objectives et récits d'expériences afin de comprendre les inégalités d'évaluations.

Ce groupe industriel est un grand marché interne où le turnover est faible et les carrières encadrées par un certain nombre de règles négociées (tel l'avancement d'un échelon à l'autre pour les ETAM⁹) et de pratiques RH de plus en plus outillées pour garantir leur objectivité (telle l'introduction de classification des postes des cadres, à partir de la méthode Hay¹⁰, pour une plus grande transparence des parcours professionnels). Il s'agit ainsi d'un cas où l'évaluation des salariés vise la plus grande légitimité possible, grâce à la négociation et la formalisation des règles salariales : les inégalités de traitement induites, au sens d'écart de salaire commensurables, peuvent dans ces conditions être acceptées. *A contrario*, une inégalité de traitement qui serait liée uniquement au sexe est considérée illégitime. Dans ce groupe industriel, ce jugement d'illégitimité d'un traitement différencié selon le sexe n'a sans doute pas toujours existé mais il est à présent pris au sérieux par la Direction de ce groupe qui est un des premiers en France à signer un accord d'égalité professionnel en novembre 2003.

Cette signature a sa rationalité économique : suite à une importante fusion en 1998 entraînant une nouvelle politique industrielle, et subissant de nombreux départs en retraite, l'entreprise craint alors une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ce qui la rend réceptive à la thématique de l'emploi féminin. Aidée par une conjoncture favorable, à partir de 1999, elle utilise le levier du recrutement pour féminiser ses effectifs, en particulier cadres. Cette démarche reçoit un accueil favorable de la part des partenaires sociaux qui s'accordent sur deux principaux axes de travail : 1/ la mixité de l'emploi *via* une féminisation des recrutements et l'amélioration des conditions de travail favorisant l'accueil des femmes ; 2/ la garantie de niveaux de salaires et de parcours professionnels identiques.

L'accord signé prévoit qu'au-delà de l'égalité salariale à coefficients identiques, la répartition des augmentations individuelles et des promotions doit refléter la répartition hommes-femmes de la population d'origine. Les principes de non-discrimination et d'égalité de traitement en matière de promotion sont également rappelés ; *« les mêmes critères de détection des potentiels internes seront utilisés pour les femmes et pour les hommes. Ils sont fondés exclusivement sur le seul exercice des compétences et donc de l'efficacité et de la*

⁹ Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

¹⁰ La méthode Hay, du nom de son créateur américain et de la société de conseil en management qu'il a fondée au milieu des années 40, a été introduite en France en 1966. Elle vise à évaluer le « poids » d'un poste – et la rémunération qui en découle – indépendamment de la personne qui l'occupe (ancienneté, diplômes, etc.) en croisant des critères fixes présentés comme objectifs, rationnels et universels : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.

performance ». Il est prévu, pour parvenir à une meilleure représentation des femmes dans les postes traditionnellement masculinisés, la mise en place de plans d'action en termes de formation, de mobilité et d'orientation professionnelle. Enfin, l'accord énonce le principe d'une neutralisation du congé maternité sur les rémunérations et les évolutions professionnelles, mais en tant que telle la gestion de carrière des femmes ne fait pas l'objet d'une attention spécifique. En effet, le système de gestion établi en 1999 est censé garantir les mêmes évolutions pour tous, le principe d'égalité salariale veut donc s'inscrire dans le cadre plus large d'une politique d'égalité des chances.

Pour mesurer les effets de sa politique, l'entreprise dispose d'outils d'évaluation formels fixés par la loi. Ils sont rassemblés dans le rapport annuel de situation comparée sur les conditions générales d'emploi des femmes et des hommes (RSC). Trois années après la signature de l'accord, à la lecture du RSC, l'entreprise semble exemplaire. Le RSC de 2006 se satisfait ainsi d'« *une évolution positive du pourcentage de femmes présentes dans les métiers qui étaient essentiellement masculins, [...] ces métiers offr[ant] souvent des perspectives de carrière* ». Sur le plan de la politique salariale, le bilan est particulièrement positif : « *à coefficient identique, le salaire moyen est équivalent entre les hommes et les femmes* ». Faut-il en conclure que, dans ce grand marché interne industriel, la force des règles négociées et certifiées l'emporte sur le risque d'évaluations sexistes illégitimes ? L'étude respective des populations de cadres et d'ETAM nous permet de rendre un diagnostic plus mesuré. Alors qu'une analyse à coefficient égal laisse apparaître une quasi égalité de traitement entre les sexes, l'analyse détaillée des parcours suggère à l'inverse que les inégalités perdurent sous l'effet de trajectoires différenciées. Nous détectons là le résultat de l'application, lors de l'évaluation des candidats à la promotion, d'un modèle de disponibilité légitime d'un point de vue formel selon l'entreprise mais en pratique défavorable aux femmes.

2.2. Une évaluation du travail fondée sur l'âge, le diplôme, les performances et la disponibilité

Notre première étude (Charbeau et Larquier, 2007) a porté sur une population de 7 850 cadres, présents de 1999 à 2005, soit environ 50% de la population cadre totale, dont 14,1% de femmes. Ont été exclues les personnes recrutées et les ETAM promus cadres sur la période ainsi que les cadres dirigeants qui font l'objet d'une politique de gestion différente.

En 1998, l'entreprise a connu une fusion qui a profondément bouleversé les modes de gestion de carrière, notamment pour les cadres. Une nouvelle classification des postes par classes fonctions a été mise en place et un système d'individualisation des rémunérations a été initié fondé sur les entretiens annuels d'évaluation à partir desquels la performance est notée¹¹. Le résultat, à la lecture des rapports de salaires moyens entre femmes et hommes cadres, est que les écarts salariaux se sont réduits sur la période 1999-2005, quels que soient la classe fonction et le secteur d'activité. En six ans, le salaire des femmes a progressé en moyenne de 36%, celui des hommes de 33%. Cela est dû en grande partie à leur plus jeune ancienneté,

¹¹ Ce sont ces épreuves d'évaluation des performances et les critiques dont elles font l'objet de la part des salariés que Bourguignon et Chiapello (2005) étudient de près. De notre côté, on aurait pu chercher à expliquer la note de performance et dévoiler les conventions de compétences sous-jacentes, mais nous avons préféré expliquer la promotion, événement plus simple à interpréter comme sanction positive de l'évaluation.

elles sont majoritairement en début de carrière, quand les progressions sont plus marquées. Il reste qu'une estimation des équations de salaires en 2005 montre que, toutes choses égales par ailleurs, les femmes cadres sont aussi bien, si ce n'est mieux, traitées que leurs homologues masculins.

Comme la classe fonction semble déterminer en grande partie le niveau de salaire et ainsi contenir les inégalités « toutes choses égales par ailleurs », ce sont les décisions de promotion d'une classe fonction à l'autre qu'il faut étudier et non pas seulement les salaires pour révéler des inégalités d'évaluation. Nous avons alors estimé la probabilité des femmes et des hommes d'être promus entre 2000 et 2005 ; 38 % des femmes ont connu une mobilité ascendante pendant cette période, soit un peu plus que les hommes (35,7 %).¹²

Toutes choses égales par ailleurs, sur l'ensemble de la population cadre, le sexe n'explique pas la probabilité de progresser. La situation familiale est également assez neutre quand il s'agit d'expliquer la mobilité verticale, en revanche avoir un enfant en bas âge a un effet négatif très significatif sur les chances de mobilité, prendre un temps partiel long également, et ce, quel que soit le sexe mais de manière plus marquée pour les femmes. Assez paradoxalement, prendre un congé parental n'a pas d'effet significatif sur la probabilité de progresser des femmes (les hommes n'en prennent pas). Plus que l'absence, c'est donc la moindre disponibilité qui est discriminante dans les parcours des deux sexes. Il ressort des régressions que les cadres, femmes et hommes, sont appréciés à l'aune de la même convention de qualité où âge et diplômes sont des déterminants assez traditionnels en France, conformément au régime de l'institution (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). À cela s'ajoute un déterminant relevant du régime de l'interaction¹³ : la performance évaluée lors des entretiens annuels. Sont également récompensées la disponibilité (la norme du temps plein) et la mobilité géographique. Ces critères d'évaluation légitimes dans l'entreprise semblent expliquer l'état et la progression différenciés des femmes et des hommes, sans qu'un effet propre du sexe soit actif.

Ce résultat en faveur d'un réel traitement égalitaire des femmes et des hommes qui finit par avantager les premières reflète de nouveau le fait qu'elles occupent encore des classes fonctions basses, étant donné leur âge et leur ancienneté. Une investigation plus détaillée montre que cette évaluation neutre en termes de sexe s'opère jusqu'à un certain niveau, mais qu'à partir d'une classe fonction pivot, l'évaluation des cadres appelés à terme à entrer dans la population des directeurs induit un traitement défavorable aux femmes. Une fois passé ce seuil, il n'y a de nouveau plus de distinction notable liée au sexe entre les cadres qui ont été sélectionnés pour accéder un jour au statut de cadre dirigeant. En d'autres termes, nous observons un palier de carrière pour l'ensemble des cadres qui se transforme en plafond de verre pour les femmes.

Dans un deuxième temps (Charbeau et Larquier, 2010a, 2010b), notre attention s'est portée

¹² Pour guider notre démarche empirique reliant salaire et promotion, nous nous sommes inspirées de McCue (1996), Pargamit et Veum (1999), Blau et DeVaro (2007).

¹³ Pour rappel, une évaluation selon le régime de l'interaction est individuelle et négociée alors qu'elle est collective et planifiée selon le régime de l'institution (cf. début du chapitre, point 1.2.).

sur la population des Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise (ETAM). Généralement négligée par les études sur les inégalités professionnelles, cette catégorie présente pourtant l'avantage de se situer au carrefour de deux types de mobilité caractéristiques du fonctionnement d'un marché interne : les ouvriers qui deviennent ETAM et les ETAM qui deviennent cadres. Apprécier le parcours des ETAM, c'est donc pénétrer au cœur du système d'évaluation interne des salariés. Sur la période, le levier du recrutement a peu joué pour les femmes ETAM, contrairement à ce qui s'est passé pour les cadres. Mais on retrouve le rôle structurant sur les salaires de l'équivalent des classes fonctions, à savoir les coefficients. De nouveau, l'essentiel des différences de salaire entre les femmes et les hommes semble se jouer dans l'accès aux coefficients les plus élevés. Or, les indicateurs du RSC de 2006 conduisent à un diagnostic flatteur : « *pour les ETAM, la proportion de femmes ayant bénéficié d'un changement de coefficient (15,3 %) est supérieure à celle des hommes (14,3 %)* ».

Nous avons suivi le parcours professionnel entre 1996 et 2006 de 10 585 salariés ETAM dont 19,4 % de femmes. Environ 70% des salariés ont connu au moins une promotion (progression dans les coefficients et/ou passage cadre) et presque 30% sont devenus cadres sur la période. Cette fois-ci, nous avons utilisé des modèles de durée pour analyser les promotions.

Dans l'ensemble de la population, toutes choses égales par ailleurs, on montre que le sexe ne suffit pas, en tant que tel, à expliquer les retards de promotion au sein des ETAM, ni même le passage cadre. Le nombre d'enfants n'aurait pas d'effet non plus : ni sur la vitesse de promotion des ETAM ni sur la vitesse de passage cadre. Être une femme ayant pris un temps partiel long se révélerait, en revanche, un facteur déterminant du retard de progression tant au sein des coefficients ETAM qu'aux portes du passage cadre. Une maternité ou une paternité récente retarderait également la promotion. Comme pour les cadres, on en déduit l'existence d'un modèle de disponibilité pour évaluer les ETAM, en fonction de leur présence sur le lieu de travail. Ce modèle est légitime pour l'entreprise et il ne s'applique pas qu'aux femmes, mais elles en pâtissent plus particulièrement puisque ce sont principalement elles qui aménagent leur temps de travail.

*

Que ce soit pour la population cadre ou ETAM, les entretiens menés auprès des salariés permettent de tester la légitimité des critères détectés dans les régressions. Par exemple, si l'âge, en tant que gage d'expérience n'est pas remis en cause, l'existence de normes d'âge, difficilement contournables pour la détection des potentiels, est critiquée par les femmes : « *Les femmes ont cette différence par rapport aux hommes de vouloir mettre un petit coup de frein à un moment donné (de leur carrière). Le souci, c'est qu'aujourd'hui une carrière se joue entre 28 et 35 ans ! Je pense que c'est dommage, je ne vois pas pourquoi une carrière se jouerait entre 28 et 35 ans, parce que c'est trop court et que c'est une règle arbitraire, qui peut s'avérer valable pour certains, mais pas tous.* » (Femme, ingénieur en production, 30 ans). On peut aussi imaginer que d'autres principes d'évaluation, moins légitimes que ceux isolés ci-dessus, sont en œuvre. Ainsi, la norme du temps plein pour faire carrière est peu discutée, mais la disponibilité présente est dénoncée, particulièrement chez les femmes, qui y voient un moyen de sélection illégitime : « *Est-il normal que les potentiels*

soient détectés à la disponibilité, est-ce que c'est normal ? Est-ce que ce n'est pas un faux critère, en tous cas, le présentisme ne présage pas de la compétence de l'individu. » (Femme, ingénieur en conception, 40 ans)

Plus généralement, il apparaît que ce modèle de disponibilité trouve de moins en moins d'écho auprès des plus jeunes, femmes et hommes, qui aspirent à des modes de vie plus équilibrés.¹⁴ La confusion entre engagement professionnel, performance et disponibilité présente est fortement répandue et constitue l'une des explications traditionnelles aux différences d'accès des deux sexes aux postes clés dans les entreprises (Laufer, 2001 ; Wajcman, 2003).¹⁵

Nous observons donc une convention de qualité naturalisée par la Direction de l'entreprise, ayant perdu sa légitimité auprès des jeunes salariés et produisant une « discrimination indirecte ». Le concept de « mauvaise convention » (Larquier et Batifoulier, 2005 ; Larquier 2016) présenté en introduction générale trouve ici une très bonne illustration.

*
* *

Le point de départ de mon approche du marché du travail est l'entreprise en tant qu'acteur principal décidant de la valeur des travailleurs. En conséquence, le premier chapitre de mon mémoire lui était consacré. Ce n'est pas pour autant une théorie complète de l'entreprise que j'ai proposée, mais deux approches empiriques de son activité de valorisation, en faisant référence aux travaux de François Eymard-Duvernay, seul, ou avec Emmanuelle Marchal.

De la sorte, je ne mets pas en premier la figure du marché comme lieu de coordination des agents économiques entre eux. Au contraire, je considère que c'est l'entreprise qui coordonne « ses » différents marchés entre eux : marchés des produits, des capitaux et du travail. Cette coordination nécessite de sa part une activité de valorisation des biens et des personnes impliqués sur ces différents marchés ; d'où en particulier la valeur de la productivité du travail, qui n'est ni le résultat d'un équilibre du marché ni une caractéristique intrinsèque des individus mais résulte des conventions de l'entreprise.

Cela altère l'explication des inégalités de salaires ou d'emploi en termes de rente. Par exemple, Philippe Askenazy (2016) incrimine « *la pauvreté des mesures de productivité* » (p. 137) qui empêche de « *revaloriser le travail* » (p. 147) des individus dits improductifs

¹⁴ Ce souhait se heurte également au flou entre temps productif et temps libre qu'entretient le « capitalisme cognitif ».

¹⁵ De même que les femmes semblent pénalisées par une moindre disponibilité présente, il est assez commun de leur attribuer une moindre identification par le travail mis en arbitrage avec la vie de famille. Or, en exploitant par ailleurs l'enquête *Histoire de vie* (2003) de l'Insee (Garner, Larquier, Méda et Remillon, 2009), on arrive à un constat de nouveau plus nuancé : en première approche, les hommes se définissent plus fréquemment que les femmes par le travail mais, toutes choses égales par ailleurs (en particulier, à carrière passée identique), les femmes revendiquent plus fortement que les hommes une identité par le travail. Néanmoins, être mère de jeunes enfants au moment de l'interrogation altère cette importance relative accordée au travail.

alors que d'autres s'arrogent une rente grâce à leur pouvoir de négociation. Dans un rapport de forces pour se partager les fruits du travail collectif, la véritable productivité des uns est minorée et celle des autres majorée. La solution d'Askenazy (2016) est « *scientifique et statistique* » : se donner les moyens de mesurer la productivité de chaque emploi « *pour poser un diagnostic, pratiquement poste par poste, des tâches effectuées et de la production réalisée* » (p. 145). Cela permettrait de remettre en cause les « *conventions statistiques officielles* ». « *D'une part, elles oublient une partie des gains de productivité des "moins qualifiés", offrant un terrain à la naturalité des basses rémunérations, notamment celles des femmes. D'autre part, elles enkystent les professions dans une hiérarchie qui déjà est largement mise en scène par les gagnants du capitalisme contemporain.* » (p. 145) L'approche conventionnaliste peut aboutir au même type de conclusion – la critique de conventions résultant du pouvoir de valorisation déséquilibré au profit de certains et au détriment d'autres – mais sans adopter une approche naturaliste de la productivité. La solution d'une meilleure mesure de la productivité, comme valeur préexistant à la mesure, paraît vaine puisque toute mesure monétaire pour s'appliquer a besoin de conventions et de règles, ne serait-ce comptables¹⁶. Dans un régime démocratique et délibératif, c'est plutôt la critique de la légitimité d'une convention d'évaluation, telle la controverse sur le calcul de l'indice des prix, qui peut l'amener à se transformer (Jany-Catrice, 2016).¹⁷

Il y a là un champ de recherche à exploiter. J'ai présenté dans ce chapitre mon analyse avec Lidwine Charbeau des inégalités de salaires et de carrière dans un marché interne pour révéler les conventions d'évaluation en cours et les confronter aux critiques des intéressé(e)s. C'est l'intérêt d'une analyse qui croise les dimensions quantitative et qualitative et les thèses Cifre se prêtent bien à cet exercice. Par ailleurs, une autre politique RH peut être étudiée avec la même grille de lecture, celle de la formation : qui est formé et avec quelles conséquences ? L'exploitation de la nouvelle enquête Defis (*Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés*) réalisée par le Céreq en 2015 et bientôt accessible sera une manière de renouveler mes travaux sur l'entreprise « valorisant » ou non le travail.

Au début de ce mémoire, j'admets donc que la productivité relève de conventions liées à des modèles d'entreprise, ce qui justifie les inégalités de salaires et d'emploi. Ces justifications peuvent être acceptées ou critiquées. Mais le pouvoir des acteurs, pour se préserver une rente ou un surprofit, ne se comprend pas comme une capacité à révéler ou trafiquer la productivité d'un travailleur donné. Il se comprend comme une capacité à choisir la convention de qualité qui attribuera une valeur à la productivité du travailleur. Le chapitre suivant traite précisément de l'attribution de cette valeur au moment du recrutement.

¹⁶ De plus, pour mesurer la productivité, il faut mesurer le « produit ». Si cela paraît réalisable dans les activités industrielles, l'*output* ayant une certaine matérialité objective, avec la tertiarisation de l'économie, le produit et la productivité sont difficiles à saisir avec les conventions statistiques héritées de l'ère fordiste (Jany-Catrice, 2012).

¹⁷ On peut considérer que l'ouvrage de Philippe Askenazy participe à la critique savante de la hiérarchie établie des productivités et des salaires. La critique sociale s'exprime par exemple lors des débats sur le SMIC ou lors d'actions ponctuelles tels ces chauffeurs routiers bloquant la circulation et se plaignant à la télévision d'avoir « *des responsabilités de ministre pour un salaire de femme de ménage* » (BFMTV, 19/01/2015), ce qui est une revendication chargée de conventions sur la valeur des un(e)s et des autres.

Chapitre 2

L'organisation des épreuves de recrutement

Le second chapitre de cette partie présente l'essentiel de mes travaux fondés sur l'exploitation de l'enquête *Offre d'emploi et recrutement* (Ofer) réalisée en 2005 par la Dares auprès d'un peu plus de 4 000 établissements¹. Ces travaux résultent en grande partie de ma collaboration avec Emmanuelle Marchal et ils ont donné lieu à un nombre important de publications de natures institutionnelles et académiques diverses (Bessy et Larquier, 2009, 2010² ; Fondeur, Larquier et Rieucan, 2014 ; Ghirardello, Larquier et Marchal, 2009 ; Larquier, 2009a, 2009b ; Larquier et Marchal, 2008, 2012, 2014, 2016). L'enquête Ofer a pour objectif de fournir des informations sur le déroulement du dernier recrutement entrepris par l'établissement interrogé ; elle rassemble des informations sur les canaux de recrutement (externes à l'établissement), les méthodes de sélection (internes à l'établissement) et le profil de la personne recrutée. Les données d'Ofer permettent donc de détailler comment les entreprises organisent les épreuves de recrutement, autrement dit, comment elles construisent leur jugement sur les candidats, ce qui les amène à valoriser certaines candidatures et à en dévaloriser d'autres. C'est ainsi qu'avec Emmanuelle Marchal, cherchant à repérer des cohérences entre modes de sélection retenus par l'entreprise et profil du candidat recruté, nous observons que certains profils sont sous représentés à l'issue de certaines procédures de recrutement et nous en déduisons que ces profils sont mal valorisés par celles-ci.

La première section met en avant la diversité des conditions dans lesquelles s'opère l'évaluation des candidats. Les efforts de recherche et de sélection que les entreprises consentent à réaliser sont liés aux enjeux du recrutement et aux moyens dont elles sont dotées. La deuxième section ordonne cette diversité en proposant une typologie de processus d'évaluation mis en œuvre par les entreprises. Il s'agit de dépasser la traditionnelle opposition entre sélection formelle et sélection informelle en révélant comment sont organisées ou non, outillées ou non, les manières d'évaluer. La dernière section montre que ce ne sont pas les mêmes profils de personnes qui résistent aux épreuves propres à chaque organisation de l'évaluation.

¹ L'enquête Ofer a été initiée entre autres par le CEE (en particulier par Christian Bessy et Emmanuelle Marchal) avec la Dares, l'ANPE et le Céreq. Elle concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté ou tenté de recruter au cours des douze mois précédant la collecte de données. 4 052 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives au cours du premier semestre 2005. 546 ont porté sur le dernier recrutement d'un cadre, 3 038 sur le dernier recrutement d'un non-cadre et 468 sur la dernière tentative de recrutement non aboutie. Il faut noter que les contrats à durée indéterminée représentent les deux tiers des derniers recrutements aboutis, ce qui représente une proportion supérieure à ce qu'elle est dans le flux total des embauches.

² L'étude réalisée avec Christian Bessy est présentée dans le chapitre suivant.

1. L'effort de recherche et de sélection des entreprises

L'effort de recherche d'emploi de la part des chômeurs est un sujet très discuté dans la sphère publique et bien documenté dans les travaux théoriques. En revanche, l'effort de recherche et de sélection de la part des entreprises est rarement étudié ou discuté. Typiquement, les débats autour des emplois vacants ou des difficultés de recrutement semblent viser le manque de motivation des demandeurs d'emploi et peu les pratiques des recruteurs. Pourtant, il est raisonnable de penser que le comportement des entreprises détermine directement le niveau et la qualité des embauches. Le recrutement implique des efforts ou des coûts qui ne sont pas seulement monétaires. Ces efforts peuvent être assimilés à un investissement, dont est attendu un rendement à plus ou moins long terme : la qualité de l'appariement. Il apparaît donc pertinent d'analyser les moyens que les entreprises peuvent mettre en œuvre lorsqu'elles recrutent et de confronter ces moyens avec la satisfaction finale qu'elles en retirent (Larquier, 2009a).

1.1. Expliquer la diversité des pratiques

Les analyses théoriques et empiriques en économie, gestion et sociologie avancent des explications complémentaires pour justifier la diversité des pratiques de recrutement. Je les expose succinctement ici.

Dans les modèles d'*employer search*, l'approche économique conventionnelle insiste sur l'arbitrage entre les coûts de recrutement et la qualité escomptée de l'appariement (Holzer, 1987 ; van Ours and Ridder, 1993 ; DeVaro, 2008) ; or, les deux varient avec la taille de l'entreprise et les postes à pourvoir. Plus la qualité de l'information obtenue pendant les phases de recrutement et de sélection (avec un coût croissant) est bonne, plus l'employeur est sûr de la pertinence de sa sélection finale. L'arbitrage économique, fonction du rendement escompté d'un bon appariement, induit un niveau « optimal » d'effort de recherche d'information, ce qui se traduit par le choix de certaines méthodes de recrutement plus ou moins coûteuses et par leur nombre plus ou moins élevé (Barron et Bishop, 1985 ; Barron *et al.*, 1987 ; Nowak 1988 ; Gorter *et al.*, 1996 ; Russo *et al.*, 1997 ; Russo *et al.*, 2000 ; DeVaro, 2005 ; Sabatier, 2010 ; Pellizzari, 2011). Le résultat de cet arbitrage dépend de la qualification du poste : en particulier, les employeurs évitent les méthodes coûteuses pour les postes peu qualifiés, dont la rentabilité escomptée est faible ainsi que le coût de rupture en cas d'erreur de recrutement. L'arbitrage dépend plus significativement encore de la taille de l'entreprise, l'effort croissant avec celle-ci. D'une part, pour les grandes entreprises, les investissements consentis dans le recrutement peuvent bénéficier de rendements d'échelle et diminuer les coûts ; d'autre part, les coûts de contrôle *ex-post* de la qualité du travail étant plus élevés dans les grandes entreprises (où les lignes hiérarchiques sont plus longues), ces dernières pâtissent plus fortement d'une erreur de recrutement (Barron, Bishop et Dunkelberg, 1985).³

³ Les résultats empiriques de cette littérature peuvent nourrir un autre pan de la littérature qui est plus fournie : l'évaluation des coûts d'ajustement du travail (à savoir coûts d'embauche et de licenciement) pour expliquer à terme le volume d'emploi mais sans s'intéresser aux pratiques. Blatter, Mühlemann et Schenker (2012), sur le cas du recrutement des employés qualifiés suisses, font le pont entre ces deux littératures en estimant la forme de la fonction du coût d'embauche. Ils constatent que le coût marginal croît avec le nombre de recrutements (avec

Par ailleurs, au sein d'une même entreprise, étant donné l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, les travaux en gestion montrent bien que les pratiques RH ne sont pas monolithiques (Lepak et Snell, 1999). Par exemple, les enjeux d'un recrutement dépendent de la durée prévue de la relation d'emploi et les pratiques RH s'adaptent en conséquence. Pour un contrat de courte durée, l'enjeu est d'identifier quel candidat peut être immédiatement opérationnel (par exemple, à l'aide d'une mise en situation de travail), alors qu'en cas d'une embauche pour un emploi avec évolution possible, la phase de sélection (au sein d'un *Assesment Center*, par exemple) aura pour objectif de cerner le candidat ayant le potentiel nécessaire pour bénéficier d'un programme de formation ultérieur (Lepak et Snell, 1999, p. 39).

Sans négliger les considérations coûts-bénéfices, la sociologie a montré que les degrés de centralisation et de formalisation des organisations affectent leurs pratiques de recrutement (Marsden et Campbell, 1990). L'usage plus répandu de pratiques formalisées et de procédures écrites peut s'interpréter comme résultant de la bureaucratisation des grandes entreprises et des efforts réalisés par les professionnels RH pour consolider leur position (Cohen et Pfeffer, 1986 ; Dobbin, 2009). Les pratiques de gestion formalisées peuvent également être justifiées comme moyen d'éviter l'arbitraire des organisations informelles (Edelman, 1992). Dobbin *et al.* (1993) montrent comment les entreprises américaines ont rejeté la politique des quotas face au recours en justice et comment les pratiques RH formalisées se sont développées pour codifier et dépersonnaliser les décisions d'embauche et de promotion. De fait, les grandes entreprises sont plus exposées au risque de poursuites pour discrimination, leurs agissements étant plus visibles du public ; elles sont donc plus à même d'implanter des procédures de recrutement formelles et des politiques d'égalité professionnelle (Bygren et Kumlin, 2005). Au contraire, les petites entreprises évitent le coût des procédures formelles et préfèrent un mode de gestion informel plus approprié aux petites équipes de travail et source de flexibilité (Woodhams et Lupton, 2006).

Regardons ce qu'il en est dans Ofer. En pondérant les observations, il apparaît que 8% des recrutements sont réalisés par des établissements de plus de 500 salariés et qu'un quart prend place dans des très petits établissements (de moins de 10 salariés). Toutes tailles confondues, un quart des recrutements effectués ont pris place dans des établissements ne disposant pas de service de ressources humaines ou de département du personnel. Ceci dit, posséder un tel service n'implique pas pour autant qu'il s'investisse dans le recrutement. En moyenne, un professionnel RH n'intervient que dans trois cas sur dix : cette fréquence passe de 6 % dans les plus petits établissements à 85 % dans les plus grands. On constate également que toutes les entreprises ne disposent pas de personnel spécifiquement affecté aux tâches du recrutement et que là encore, la taille de l'établissement joue un rôle majeur.

1.2. Recherche extensive / recherche intensive

L'enquête Ofer renseigne sur deux types de coût, indicateurs de l'effort des entreprises dans leurs recrutements : le coût en heures de travail qui y sont consacrées par des salariés de

de fortes variations en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur), ce qui incite à recruter en continu pour lisser les embauches et à éviter d'ajuster par à-coups le niveau de main-d'œuvre en regroupant les recrutements.

l'établissement et le coût monétaire destiné à rémunérer des prestations externes (annonces d'offres d'emploi, cabinets de recrutement, etc.). Il en ressort que, dans 60 % des recrutements en CDI (75 % pour les CDD), aucun coût monétaire n'a été supporté ; à cela s'ajoutent les 15 % de cas où l'enquêté ne sait pas répondre. En ce qui concerne le coût en heures de travail, cinq recrutements en CDI sur dix ont nécessité moins de l'équivalent d'une journée (sept sur dix pour les CDD). Ainsi, dans la majorité des cas, même lorsqu'il s'agit de CDI, les recrutements paraissent peu coûteux (Larquier, 2009a).

Pour mieux cerner la stratégie de l'employeur, on peut étudier les coûts en reprenant l'opposition de Rees (1966). L'entreprise supporte deux types de coûts de recrutement : i) ceux liés à la recherche extensive d'information (*i.e.* accroître le nombre de candidats) ; ii) ceux entraînés par la recherche intensive d'information (*i.e.* obtenir davantage de renseignements concernant chacun des candidats). Dans l'enquête Ofer (cf. Tableau 1), le niveau de recherche extensive peut être estimé grâce au nombre de candidatures examinées par poste à pourvoir. Attirer un grand nombre de candidatures est le résultat d'efforts de recherche plus importants, qui supposent de rendre publique son intention d'embauche. La recherche intensive est mesurée par le nombre de moyens utilisés afin d'évaluer les candidats. On en dénombre jusqu'à dix : tri de CV, entretien téléphonique, entretien individuel, test de connaissance, test de personnalité, test reproduisant des situations de travail, mise à l'essai, analyse graphologique, épreuve de groupe et autre épreuve. Enfin, l'effort de formalisation est pris en compte avec la réalisation préalable d'un descriptif écrit du poste à pourvoir.

Tableau 1.
L'effort de l'établissement mesuré par trois indicateurs

	Recherche extensive			Recherche intensive	Formalisation
	Autant de candidatures que de postes	De 2 à 10 candidats par poste	Plus de 10 candidats par poste	Nombre de méthodes de sélection	Descriptif écrit du poste
Nombre de salariés					
1 – 9	48 %	41 %	11 %	1,9	34 % ^{***}
10 – 49	34 %	45 %	21 %	2,3	50 %
50 – 249	28 %	48 %	24 %	2,5	63 %
> 250	25 %	42 %	33 %	2,6	69 %
Qualification du poste					
Ouvrier non qualifié	52 % [*]	38 %	9 %	1,7	33 %
Ouvrier qualifié	42 %	47 %	11 %	2,2	45 %
Employé non qualifié	27 %	51 %	21 %	2,3	48 %
Employé qualifié	31 %	43 %	26 %	2,4	56 %
Technicien, maîtrise	26 %	45 %	29 %	2,5	73 %
Cadre	21 %	38 %	41 %	2,9 ^{**}	73 %
Type de contrat de travail					
CDD	40 %	46 %	14 %	2,0	43 %
CDI	30 %	43 %	26 %	2,5	59 %

Tableau extrait de Larquier (2009a).

Lecture : * Lorsque la procédure de recrutement concerne un poste d'ouvrier non qualifié, dans 52 % des cas il n'y a qu'un seul candidat par poste. ** Un recrutement concernant un poste de cadre compte en moyenne 2,9 méthodes de sélection. *** Une procédure de recrutement dans un établissement de moins de 10 salariés donne lieu à un descriptif écrit dans 34 % des cas.

Champs : Procédures de recrutements aboutis dans les établissements français du secteur marchand (travail intérimaire exclu) qui ont recruté au moins une personne dans l'année précédente l'enquête.

Source : Ofer (Dares, 2005) ; données pondérées.

Près d'une fois sur deux, un très petit établissement (de moins de dix salariés) n'a qu'un seul candidat par poste (cf. Tableau 1). Cela reste vrai dans un cas sur quatre pour un établissement de plus de 250 salariés. En fait, les cas où la recherche extensive est poussée, mettant en concurrence plus de dix candidats pour un poste, ne sont pas fréquents : 11 % des cas dans les très petits établissements et seulement un tiers dans les plus grands établissements qui, du fait de leur visibilité sur le marché, attirent de nombreux candidats avec un effort comparativement plus faible.

L'effort fourni pour attirer un nombre important de candidats parmi lesquels sélectionner le meilleur varie avec l'enjeu que représente le recrutement. Embauche-t-on pour trois mois ou pour un poste tremplin pour une carrière en interne ? Recruter pour une durée déterminée entraîne une moindre recherche extensive de candidats : en cas d'erreur, l'employeur pourra embaucher une autre personne à l'issue du CDD. S'agit-il, par ailleurs, d'un poste stratégique ? Une fois sur deux, un ouvrier non qualifié est recruté sans avoir été mis en concurrence avec d'autres candidats. De manière contrastée, les cadres constituent la catégorie la plus mise en concurrence par les employeurs, prêts à supporter la diffusion coûteuse d'une annonce dans la presse, qui engendrera un flux important de candidatures (Larquier et Marchal, 2012, p. 55).

Quand le nombre de candidatures en lice est élevé, il reste plus de candidats à départager. Par conséquent, le nombre de moyens d'évaluation augmente. Recherche extensive et recherche intensive ne sont donc pas substituables, mais varient dans le même sens avec la taille de l'établissement et la qualification du poste à pourvoir. Le nombre de moyens est très sensible à la qualification. Mais ce n'était pas seulement une question d'intensité : ce ne sont pas les mêmes moyens qui sont mobilisés. Par exemple, les ouvriers devront se soumettre à des mises à l'essai et les cadres à des tests de personnalité (Larquier et Marchal, 2008).

Les postes à pourvoir ne bénéficient d'un descriptif formel que dans un cas sur deux, mais ceci n'est qu'une moyenne qui cache de fortes disparités. Liée à l'existence ou non d'un département RH, la fréquence de ce document écrit peut aller du simple au double selon la taille de l'établissement. Dans deux tiers des recrutements d'ouvriers non qualifiés (le plus souvent en CDD), il n'y a pas de descriptif formalisé du poste. Une telle économie de temps et de moyens est beaucoup plus rare quand il s'agit d'embaucher un cadre.

1.3. 80% de « bons » appariements

Quand *in fine* on observe les caractéristiques des personnes recrutées en CDI, il apparaît que celles-ci étaient connues d'un membre de l'établissement dans 35 % des cas. Cette proportion s'élève à 40 % dans le cas des CDD, dont 28 % sont en fait des réembauches. Cela concerne 52 % des ouvriers non qualifiés et 32 % des cadres.

Ces recrutements se révèlent peu coûteux : dans 60 % des cas, il n'y a eu aucune autre candidature examinée, peu de descriptifs écrits de poste (36 %) et en moyenne seulement 1,85 méthodes d'évaluation utilisées. Comme la candidature émanait du « marché interne étendu » de l'entreprise (Manwaring, 1984), c'est-à-dire de ses réseaux de relations, on imagine que l'employeur et le postulant disposaient chacun d'une information spécifique pour

évaluer à moindre coût et avec justesse la qualité de l'appariement. Embaucher quelqu'un de connu facilite la procédure : l'enquêté déclare le recrutement difficile uniquement dans 16 % de ces cas. Lorsque l'embauche concerne au contraire une personne non connue, cet indice d'insatisfaction monte à 29 %. Les recrutements ayant exigé le moins d'efforts se révéleraient donc les plus satisfaisants parce qu'ils concernent des personnes déjà connues. Pour autant, en excluant ces recrutements particuliers, la satisfaction des employeurs demeure élevée.

Trois questions permettent aux enquêtés (dont 34 % de chefs d'établissements et 25 % de professionnels RH) d'exprimer leur opinion et leur satisfaction sur la procédure de recrutement et sur la personne recrutée. Après coup, l'enquêté changerait-il sa façon de procéder ? Recruterait-il la même personne ? La relation d'emploi s'est-elle interrompue de façon prématurée ?

79 % des recrutements en CDD n'ont pas posé de problèmes particuliers et l'on sait qu'ils constituent la majorité des flux d'embauche en France. Plus encore, les indices de satisfaction portant sur la personne recrutée et la stabilité de l'appariement avoisinent les 90 %. De nouveau, il existe un effet « taille de l'établissement » sur le degré de satisfaction. Plus l'établissement est petit, moins il se déclare satisfait au regard des difficultés ressenties, de la personne recrutée et du *turnover*, ce qui n'empêche pourtant pas les plus petites unités d'être également davantage attachées à leur manière de recruter. Par ailleurs, quand l'enquêté est un professionnel RH, il déclare plus facilement que le recrutement n'a pas posé de problème particulier. On peut y voir un point de vue d'expert professionnel pour qui les efforts à déployer lors d'un recrutement ne sont pas une difficulté mais sont inhérents à l'activité d'un recruteur.

Même en contrôlant ces différents effets (et en excluant les recrutements de personnes déjà connues), toutes choses égales par ailleurs, la satisfaction quant à la procédure elle-même diminue avec l'effort de recherche consenti (Larquier, 2009a). L'enquêté déclare plus volontiers que le recrutement n'a pas été difficile et qu'il ne changerait pas sa façon de faire, si la procédure a été peu coûteuse en collecte d'information, en particulier si le nombre de candidatures à départager n'a pas été trop élevé. Ce n'est donc pas tant la pénurie qui semble poser problème que l'embarras du choix quand les candidatures arrivent en grand nombre. Dans le même sens, n'avoir examiné qu'une candidature augmente la probabilité d'être satisfait de la personne recrutée. Comme si l'absence de choix diminuait, voire empêchait, le doute *a posteriori* sur le fait d'avoir embauché la bonne personne.

Plus la recherche d'information est intensive et moins le recruteur est satisfait de la procédure de recrutement. Pourtant, on constate par ailleurs que plus cette recherche est intensive (en termes de nombre de méthodes de sélection utilisées), plus il y a de chances que l'enquêté exprime sa satisfaction vis-à-vis de la personne recrutée et plus le risque d'une rupture prématurée diminue, ce qui est signe d'un appariement réussi. Ce résultat viendrait donc justifier l'effort que les entreprises doivent fournir lorsqu'elles évaluent les candidats, même si cette activité coûteuse ne les satisfait pas par ailleurs.

2. Des modes de sélection aux jugements des compétences

La section précédente a présenté les pratiques de recrutement des entreprises en mettant en avant une lecture en termes d'effort de recherche extensive / intensive sachant que les ressources en RH varient d'un établissement à l'autre. Dans cette section, il s'agit non plus de mesurer un investissement, mais d'approcher l'activité de sélection de manière plus qualitative, de repérer comment elle est organisée. Qui est impliqué ? Quelles natures d'investigation sont entreprises ? Je vais ainsi résumer le travail de typologie⁴ mené avec Emmanuelle Marchal pour repérer les manières d'évaluer les candidats, ou de juger leurs compétences, lors de la phase de sélection interne à l'établissement (en laissant momentanément de côté la question du canal de recrutement)⁵.

2.1. Caractériser les manières de sélectionner

Nous avons retenu trois dimensions de la phase de sélection : le choix des méthodes, l'intensité de la sélection *via* chaque méthode et l'organisation du processus-même, soit sept indicateurs (cf. Tableau 2).

1. *La force du tri des candidatures.* Les tris de CV permettent d'évaluer à distance des compétences, en prenant appui sur des résumés, des signaux et des critères généraux en amont du recrutement. Nous envisageons le cas où aucun tri n'est effectué (39%), le cas où le tri est peu sélectif (moins d'une candidature sur deux est éliminée dans 33% des cas) et celui où il l'est fortement (plus d'une sur deux dans 28% des cas).

2. *Le nombre d'entretiens réalisés avec le candidat sélectionné.* Les entretiens réclament la mise en présence des interlocuteurs ce qui peut leur permettre de négocier et de valoriser des compétences plus interactionnelles. Mais leur nombre élevé peut indiquer une forte sélectivité. Nous distinguons ici le cas où au plus un entretien a été passé (47%), deux (37%) et au moins trois (16%).

3. *Le nombre de tests.* Sont cumulées ici toutes les épreuves destinées à mesurer et comparer les performances des candidats sur la base de tests (tests d'intelligence, de personnalité, d'entretiens de groupe, de graphologie et autres). Trois modalités sont retenues : aucun (77%), un (13%) et plusieurs (10%).

4. *La contextualisation de l'évaluation du travail.* Il s'agit ici de rendre compte du besoin d'évaluer le travail dans des conditions proches de sa mise en œuvre, soit en faisant passer des tests de situation de travail, soit en mettant directement à l'essai le candidat. En fait, dans 61%

⁴ Il s'agit de la typologie proposée dans la version en langue anglaise de notre travail (Larquier et Marchal, 2014, 2016) qui se distingue de la précédente (Larquier et Marchal, 2008, 2012) par un indicateur de formalisation plus lisible, ne tenant compte que de la présence d'un descriptif de poste écrit, abstraction faite de la standardisation usuelle des recrutements dans l'établissement. La classification qui en résulte n'est pas très différente mais cela nous a amenées à donner de nouveaux libellés à nos classes : *streamlined*, *written-based*, *testing* et *professionalised* en anglais, ce qui implique un petit déplacement par rapport aux libellés et aux interprétations de la première typologie (*simplifié*, *standard*, *contextuel* et *formalisé*).

⁵ Les Anglo-saxons distinguent mieux que nous ne le faisons en français les *recruitment methods* des *selection methods*, décomposant ainsi l'épreuve en deux temps : la recherche de candidats hors de l'entreprise, puis la sélection des candidats ayant postulé. On se concentre donc ici sur la seconde phase.

des cas, l'évaluation est déconnectée de la situation de travail.

5. *L'implication d'un professionnel RH.* Il s'agit de repérer le poids de la fonction RH, porteuse d'une évaluation formalisée (professionnalisée), fondée sur des critères ou des outils qui visent l'objectivité et la fiabilité de l'évaluation, à l'aide de standards *a priori*. De fait, dans 67% des recrutements, aucun professionnel RH n'intervient.

6. *Le nombre de fonctions impliquées.* Nous comptons ici le nombre de personnes ayant des fonctions différentes dans l'établissement qui sont intervenues dans le tri, les entretiens et la décision de recruter. Cet indicateur rend compte des contraintes de coordination. Notre hypothèse est que l'implication de multiples acteurs (chef d'entreprise, professionnel RH, opérationnel, administratif, etc.) contraint à s'accorder en amont sur une liste de critères de sélection et donc à recourir davantage à l'écrit et à formaliser les procédures, ce qui doit fixer, voire rigidifier, les critères. Dans 46% des cas, une seule fonction intervient et dans 17% des cas au moins trois.

7. *La rédaction d'un descriptif du profil de poste.* Cet indicateur capte la formalisation du processus de sélection. Le descriptif permet d'arrêter une liste de critères avant le recrutement. Le fait qu'ils soient écrits permet à ces critères de circuler entre les évaluateurs de manière à harmoniser leur jugement, quitte à automatiser la sélection en fonction de l'absence ou la présence des critères (pendant le tri de CV par exemple). Un tel descriptif existe dans 53% des recrutements.

Ces indicateurs ne sont pas indépendants les uns des autres. Certains se renforcent mutuellement : la présence d'un professionnel RH coïncide souvent avec l'administration de tests et/ou avec la force du tri opéré sur CV. D'autres sont peu compatibles : s'il y a peu d'entretiens, on ne s'attend pas à ce que le candidat ait passé des tests. C'est précisément ce que nous cherchons à montrer en repérant les organisations du jugement mises en œuvre par les établissements de l'enquête Ofer. La notion de « jugement » souligne l'importance de la réflexivité et de la marge de manœuvre dont disposent les recruteurs. Ceux-ci ne peuvent donner une mesure des compétences sans opérer des choix (d'outils, de procédures) qui affectent la façon dont sont définies et mesurées ces compétences (Marchal, 2015).

2.2. Quatre organisations du jugement

Le recours à une classification ascendante hiérarchique précédée d'une ACM sur les sept indicateurs énumérés permet d'ordonner les pratiques des entreprises⁶. Il en ressort une partition en quatre classes qui met en avant quatre organisations du jugement des candidats (cf. Tableau 2)⁷. La première correspond à ce qui est communément qualifié de pratiques informelles alors que les trois suivantes présentent trois processus de jugement formalisés fondés sur des organisations et des outils de la sélection différents.

⁶ La classification a été exécutée sur les 5 premiers axes factoriels de l'ACM, reproduisant 50% de l'inertie initiale.

⁷ La démarche et ce que cela implique en termes de diversité de modèles cohérents de manières de juger (que l'on attrape par plusieurs variables corrélées entre elles) sont les mêmes que dans la première section du chapitre précédent (cf. note 4, page 27).

Tableau 2.
Caractérisation par les variables actives de l'ACM des quatre classes de la typologie

	<i>Ens.</i>	Classe 1 Jugement simplifié	Classe 2 Jugement fondé sur l'écrit	Classe 3 Jugement fondé sur des tests	Classe 4 Jugement organisé par les RH
Nombre d'observations	3,584	1,070	1,144	776	594
Pourcentage pondéré	100	29	35	22	14
La force du tri des CV :					
Aucun tri	39	92 ***	14 ***	22 ***	18 ***
Au plus un CV reçu sur deux est éliminé	33	1 ***	40 ***	54 ***	46 ***
Plus d'un CV sur deux est éliminé	28	7 ***	46 ***	24 ***	36 ***
Nombre d'entretiens individuels passés par la personne recrutée :					
Au plus un	47	83 ***	32 ***	38 ***	21 ***
Deux	37	10 ***	55 ***	54 ***	22 ***
Au moins trois	16	7 ***	13 ***	8 ***	57 ***
Nombre de tests différents :					
Aucun	77	95 ***	92 ***	36 ***	65 ***
Un seul	13	5 ***	5 ***	33 ***	15 **
Au moins deux	10	0 ***	3 ***	31 ***	20 ***
Contextualisation de l'évaluation du travail :					
Non	61	65 ***	85 ***	6 ***	74 ***
Oui (mise à l'essai et/ou test reproduisant des situations de travail)	39	35 ***	15 ***	94 ***	26 ***
Descriptif écrit du profil de poste :					
Non	47	84 ***	28 ***	43 ***	27 ***
Oui	53	16 ***	72 ***	57 ***	73 ***
Implication d'un professionnel RH :					
Non	67	91 ***	69	72 ***	10 ***
Au moins un professionnel RH	33	9 ***	31	28 ***	90 ***
Nombre de fonctions impliquées :					
Une seule	46	81 ***	34 ***	42 ***	8 ***
Deux	37	15 ***	61 ***	47 ***	10 ***
Au moins trois	17	4 ***	6 ***	11 ***	82 ***

Tableau extrait et traduit de Larquier et Marchal (2016).

Le test de Tukey-Kramer compare la moyenne d'une modalité pour une classe donnée à la moyenne dans le reste de la population. **, *** indiquent respectivement que le test est significatif à 5% et 1%.

Champs : Procédures de recrutements aboutis dans les établissements français du secteur marchand (travail intérimaire exclu) qui ont recruté au moins une personne dans l'année précédant l'enquête.

Source : Ofer (Dares, 2005) ; données pondérées.

- La première classe regroupe des recrutements où *le jugement est simplifié*, soit 29 % des cas. Ce jugement simplifié est caractérisé par le nombre très réduit, voire l'absence d'épreuves de sélection : dans la majorité des cas, il n'y a ni tri de CV (92%) ni test (95%). La sélection est généralement menée par un seul type d'acteur (81%) qui ne voit pas plus d'une fois le candidat avant de l'embaucher (84%). Les contraintes de coordination sont donc très réduites et le jugement ne s'adosse pas sur des repères écrits. Dans certains cas (35%), une évaluation du travail est effectuée en situation. On pressent là l'organisation d'une évaluation à proximité des candidats (Lagarenne et Marchal, 1995 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) qui valide le profil présélectionné par le canal de recrutement en externe.

Toutes choses égales par ailleurs⁸, plus l'établissement est petit, plus grande est la probabilité qu'il adopte cette organisation du jugement, peu coûteuse. Ce mode de sélection qui ne pousse guère la recherche intensive d'information est également plus répandu quand il s'agit de recruter (effets toutes choses égales par ailleurs) : un ouvrier (plutôt qu'un employé), à temps partiel, en CDD, dans le secteur de la construction (plutôt que dans le commerce) et en urgence (le poste doit être pourvu en moins d'une semaine). Dans tous ces cas, on peut penser que si le recrutement se révèle *a posteriori* de mauvaise qualité, le coût reste faible et la rupture est aisée.

- La deuxième classe regroupe *les jugements de candidatures fondés sur l'écrit* que l'on retrouve dans 35 % des cas. Ce jugement correspond à l'image que l'on se fait de la sélection formalisée *a minima*, évitant le coût de l'organisation des tests et dans une certaine mesure celui de l'expertise RH. Sept fois sur dix, ce mode de jugement donne lieu à la rédaction d'un profil de poste, dont l'objet est de fixer les critères de sélection, en grande partie mobilisés lors du tri de CV. Dans cette organisation de la sélection, le tri de CV est une épreuve déterminante. C'est dans cette classe que l'on observe la fréquence la plus élevée de la modalité « plus d'une candidature sur deux est rejetée sur tri de CV » (46%) et la fréquence la plus faible de la modalité « aucune candidature rejetée sur tri de CV » (14%). Les recruteurs se fondent donc sur les signaux contenu dans le CV, à savoir des critères standards, aisément retranscrits en mots et en codes, pour éliminer plus de la moitié des candidatures. Les informations complémentaires sur les candidats restants sont obtenues le plus souvent lors de deux entretiens qui impliquent deux fonctions différentes dans l'établissement. Enfin, les tests sont exceptionnels (8%), ainsi que les évaluations ancrées dans les situations de travail (15%). On peut donc affirmer que le jugement fondé sur l'écrit est le moins contextualisé, s'opérant fortement à distance des candidats (Lagarenne et Marchal, 1995 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) lors du tri de CV.

Toutes choses égales par ailleurs, les petits établissements ont une faible probabilité d'adopter ce type de jugement. La probabilité est plus grande pour les établissements du secteur de l'éducation, santé et administration (plutôt que ceux du commerce), qui reçoivent beaucoup de candidatures spontanées et qui recrutent des employés, sans urgence.

- La troisième classe rassemble les 22 % de cas où *le jugement est consolidé par l'usage de tests*. Ce jugement consolide la décision d'embauche en soumettant les candidats à un test (33%), voire deux et plus (31%). En outre, ces tests sont complétés dans 94% des cas par une évaluation contextuelle (ou ils intègrent eux-mêmes cette dimension) qui prend appui sur des mises en situation de travail réelle ou fictive. Les supports écrits de la sélection (descriptifs de postes et CV) sont moins mobilisés que dans l'organisation précédente du jugement. Ici les recruteurs préfèrent sélectionner les candidatures sur la base d'une évaluation du travail que sur les signaux contenus dans le CV. Selon la terminologie d'Eymard-Duvernay et Marchal (1997)⁹, nous serions plus du côté d'une évaluation négociée des compétences que du côté

⁸ Cf. Larquier et Marchal (2016)

⁹ Cf. chapitre 1, point 1.2.

d'une mesure planifiée.

Toutes choses égales par ailleurs, la probabilité d'organiser ainsi le jugement quand il s'agit de recruter un technicien ou un cadre (plutôt qu'un employé) est faible ; sans doute considère-t-on peu pertinent de décomposer leur travail en tâches à effectuer lors d'un test, comme on peut le faire pour juger la qualité du travail d'un ouvrier ou d'un employé. En revanche, ce type de jugement semble prendre place dans les grands comme dans les petits établissements (sans doute ne s'agit-il pas des mêmes tests et mises en situation de travail).

- La dernière classe rassemble *les jugements organisés par les professionnels RH* (14 % des situations). L'organisation du jugement des candidats est marquée par la présence presque systématique d'un professionnel RH (90%). Ce dernier ne se substitue pas aux autres acteurs puisque le nombre de fonctions impliquées dans la phase de sélection gonfle en parallèle, avec dans 82% des cas au moins trois fonctions, qui doivent être principalement mobilisées pour faire passer des entretiens. En effet, c'est la classe où la fréquence de la modalité « au moins trois entretiens » est la plus élevée, 57%. On s'attend à ce que les membres du service RH aient, entre autres, la mission d'organiser la coordination entre les différents évaluateurs, la multiplication des entretiens avec des interlocuteurs différents ayant pour objectif de dépersonnaliser le jugement. L'existence d'un descriptif écrit du poste est fréquente (73%), ce qui facilite la coordination et induit une évaluation planifiée des compétences (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). La proportion de candidatures rejetées lors du tri de CV est un peu plus faible que dans le cas du deuxième type de jugement et l'occurrence des tests moins fréquente que dans le cas du troisième. Sans l'exclure systématiquement, ce jugement ne se fonde pas non plus sur une évaluation contextualisée du travail.

Toutes choses égales par ailleurs, plus l'établissement est grand, plus élevée est la probabilité qu'il adopte cette organisation du jugement ; il en est de même pour les établissements de l'industrie ou des services aux entreprises, activités financières et immobilières (comparativement à ceux du commerce). La probabilité d'adopter ce mode d'organisation du jugement est faible quand il s'agit d'embaucher une personne peu qualifiée et/ou sur un emploi précaire, alors qu'elle est élevée pour recruter un technicien ou un cadre. Se tromper à ce niveau de qualification implique vraisemblablement un coût plus important que l'on cherche à éviter en mobilisant un grand nombre de membres de l'établissement pour consolider la décision finale.

*

Ce sont donc quatre organisations des épreuves de sélection que nous avons mises en évidence impliquant, selon nous, quatre manières de juger les compétences. Une même personne ne sera pas qualifiée (in)compétente de la même façon d'un jugement à l'autre. Nous devrions alors constater que ce ne sont pas les mêmes profils qui résistent à ces différentes manières de valoriser et de dévaloriser les candidatures.

3. Valorisation / dévalorisation

Par définition, les recrutements sont sélectifs. Ils induisent la répartition de l'emploi et du chômage parmi les actifs. En cela, ils impliquent un réel pouvoir de valorisation des recruteurs qui jugent qui vaut et qui ne vaut pas ou moins. Ce pouvoir, ayant des retombées individuelles et sociales, ne peut pas s'exercer durablement s'il n'est pas reconnu légitime (Bourguignon et Chiapello, 2005 ; Eymard-Duvernay, 2012). Certes, les candidats individuellement n'ont pas beaucoup d'autres options que celle de se soumettre, mais la critique sociale, juridique, économique et professionnelle (RH) des méthodes de recrutement discriminatoires, subjectives, irrationnelles, etc. existe bel et bien et ne peut pas être ignorée.

Le monde anglo-saxon est très vigilant sur l'égalité des chances ou de traitement des candidats lors d'un recrutement. De manière générale, les méthodes informelles sont accusées d'être biaisées et discriminatoires. Les recommandations *via* les réseaux excluent les personnes pauvrement dotées en capital relationnel sur le marché du travail (Holzer, 1987 ; Gorter *et al.*, 1993 ; Russell, 1999 ; Ioannides et Loury, 2004) et les entretiens informels conduisent à des décisions fondées sur la subjectivité (Moss et Tilly, 2001). Inversement, les canaux de recrutement qui rendent largement publique l'information sur les postes vacants et les procédures de sélection formalisées sont perçues comme gage d'un traitement équitable des candidats (Holzer, 1998 ; Reskin et McBrier, 2000 ; Moss et Tilly, 2001 ; Bygren et Kumlin, 2005 ; Woodhams et Lupton, 2006 ; Holzer *et al.*, 2006 ; Autor et Scarborough, 2008). Faut-il en déduire que toutes les entreprises doivent adopter les mêmes pratiques formelles ?

Avec Emmanuelle Marchal (Larquier et Marchal, 2008, 2012, 2014, 2016), nous déplaçons le point de vue en reprenant à notre compte ce que Eymard-Duvernay (2008) écrit de la légitimité des recrutements. Cette dernière tient à leur capacité à générer « *une répartition plus équitable du chômage entre les différentes catégories de personnes, au lieu de le polariser sur une fraction de la population, suivant des processus qui débouchent sur le chômage de longue durée, problème social majeur* » (p. 67-68). Du coup, pour éviter le risque d'exclusion durable de certains profils, l'enjeu devient la diversité des manières de recruter pour garantir la diversité des recrutés (Larquier et Marchal, 2014), car chaque organisation de l'épreuve du recrutement implique la (dé)valorisation de certains profils plutôt que d'autres.

3.1. Incidences de l'organisation du recrutement sur les profils (dé)valorisés

Le lien entre méthodes de recrutement et profils des personnes recrutées est assez documenté dans la littérature empirique : les canaux informels sont défavorables aux femmes (Holzer, 1987 ; Russell, 1999 ; Reskin et McBrier, 2000 ; Ioannides et Loury, 2004) et aux chômeurs (Gorter *et al.*, 1993) ; les agences publiques permettent de recruter des chômeurs (Gorter *et al.*, 1993 ; Russo *et al.*, 2001 ; Weber et Mahringer, 2008) ; les annonces mènent à l'embauche d'actifs qui étaient déjà en emploi (Gorter *et al.*, 1993 ; Russo *et al.*, 2001) et les agences privées à l'embauche de personnes très qualifiées (Bishop, 1993). Dans les chapitres suivants, la question des canaux sera largement approfondie. Le lien entre processus de sélection et profils des candidats retenus est moins documenté dans les travaux économiques,

néanmoins la littérature sur les *testing* nous apprend que le tri de CV est potentiellement discriminant vis-à-vis des femmes et des minorités stigmatisées que l'on peut repérer dans le « haut » du CV (Petit, 2004 ; Duguet *et al.*, 2011). D'autres études ont montré que l'évaluation à distance des candidatures était défavorable aux chômeurs (Manning, 2000) et aux candidats faiblement expérimentés ou sans diplôme (Behrenz, 2001), ces mêmes caractéristiques ne semblant plus compter en face-à-face lors d'un entretien.

L'Économie des conventions permet ici d'aller plus loin. La qualité des biens et des personnes n'est pas une valeur établie, naturelle et/ou indiscutable. Lors du recrutement, une grande incertitude plane sur la valeur des personnes parce qu'il existe plusieurs conventions de compétences (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) et ce sont les recruteurs qui, suivant certaines conventions plutôt que d'autres, qualifient le travail et les travailleurs qui n'ont pas une valeur *en soi* (Marchal, 2015). Les conventions de compétences ne sont pas seulement présentes à un niveau cognitif (la représentation du travail de qualité et du bon travailleur), elles sont incarnées dans des dispositifs et des outils, elles impliquent une hiérarchie entre critères (diplômes, expérience, réputation, habileté des gestes, etc.) et une priorité entre évaluateurs selon leur statut (par exemple, opérationnel ou professionnel RH, futur collègue ou fonction support au siège). La valorisation d'un candidat dépend donc du choix des méthodes de recrutement et de sélection, de la manière de les organiser, et du type d'acteurs impliqués. C'est pourquoi nous avons qualifié de jugements les quatre organisations de la sélection présentées dans la section précédente.

Chaque méthode implique des marqueurs de la compétence (Marchal *et al.*, 2007) sur la base desquels l'information sur les postes et les candidats est hiérarchisée, triée, filtrée pour ne sélectionner que les informations pertinentes. Si le recruteur change de méthode ou d'organisation de la sélection, les marqueurs de la compétence et/ou leur ordre de priorité évoluent, ce qui peut modifier la liste des candidats retenus. Certains profils de personnes sont avantagés (valorisés) par certaines organisations du recrutement tandis que d'autres sont pénalisés (dévalorisés) dans les mêmes conditions. C'est ce que montrent plusieurs travaux conventionnalistes fondés sur des observations de terrain.

Par exemple, dans le secteur de la distribution (Rieucou, 2015), privilégier un premier contact direct avec les candidats en magasin ne mène pas au même résultat que celui d'un processus piloté par le siège du groupe et débutant avec un tri de candidatures à distance *via* Internet. Si le CV est considéré comme la principale source d'information pertinente pour écarter les candidats, une longue période de chômage ou un manque d'expérience dans le secteur peuvent être rédhibitoires. Si, au contraire, la réussite aux exercices de la MRS (*Méthode de recrutement par simulation*) de Pôle emploi est le seul obstacle à franchir pour rencontrer le recruteur lors d'un entretien, la période de chômage n'est plus forcément un handicap (Larquier, Rieucou, Tuchsirer, 2013). Développée dans un réseau associatif d'aide au retour à l'emploi, la méthode de recrutement IOD (*Intervention sur l'offre et la demande*), non seulement élimine le tri de CV mais va plus loin en présentant à l'entreprise un seul candidat (qui n'est donc pas mis en concurrence) et en ne le laissant pas seul pendant l'entretien en face-à-face avec le recruteur. Les chômeurs de longue durée ne sont pas forcément à l'aise

pour parler de leur parcours, surtout s'il est accidenté ; ils ont plus de chances d'être valorisés s'ils ont l'opportunité de montrer ce qu'ils savent faire. C'est pourquoi la méthode IOD implique une évaluation contextualisée sur le lieu de travail en présence du recruteur mais aussi de l'agent de l'association qui accompagne le candidat. Le résultat est que les chômeurs de longue durée ne sont plus jugés aussi « inemployables » qu'on le pense généralement (Salognon, 2007, p. 727). Cette méthode s'écarte des discours qui valorisent les méthodes de mise à distance pour garantir une égalité des chances appliquée au plus grand nombre ; autrement dit, l'organisation du recrutement selon IOD est aux antipodes des tenants du CV-anonyme qui supposent que la mise en concurrence aveugle redonne des chances à ceux qui sont trop visiblement différents dans le haut de leur CV. Or, l'expérimentation menée en 2010 auprès d'entreprises volontaires en collaboration avec Pôle emploi est arrivée au résultat inverse (Behaghel, Crépon et Barbanchon, 2011) : les recruteurs qui sélectionnaient les candidatures sur la base de CV anonymisés ont plutôt plus discriminé les personnes issues de l'immigration que ceux qui avaient toute l'information pour le faire sciemment. Une des interprétations est que le recruteur n'utilise pas le haut du CV pour discriminer (surtout s'il appartient à une entreprise volontaire pour participer à cette expérimentation) mais pour comprendre le reste du profil (Marchal, 2013) : certaines faiblesses du parcours passent peut-être mieux si le recruteur croit que c'est le résultat de discriminations subies. Terminons avec une dernière observation comparant le recrutement dans deux banques de détail (Larquier et Tuchszirer, 2013). Leurs outils ne sont pas fondamentalement différents ; en revanche, l'organisation, à savoir l'ordre selon lequel interviennent opérationnels en groupe d'agences et service RH du siège, n'est pas la même. Le résultat est que les directeurs de groupe d'agence, dans le cas « bottom-up », obtiennent le recrutement en CDD des stagiaires dont ils sont satisfaits, alors que, dans le cas « top-down », ils peuvent être déjugés par les décisions du siège qui, dès la première étape, ne retient pas les candidatures de jeunes ayant fait leur stage avec eux et qu'ils soutenaient. On retrouve la tension typique de la grande distribution présentée au début – dans un contexte de travail plus qualifié – entre recrutement décentralisé mené par les gérants/managers de magasin et processus piloté à distance par le siège. L'organisation de l'épreuve de recrutement n'est pas neutre sur le résultat.

3.2. Qui est recruté ?

Revenons à présent à l'enquête Ofer, où nous avons voulu montrer, sur la base de données représentatives et non plus seulement d'observations de terrain, que la manière de recruter valorisait différemment certaines catégories de candidats, à savoir les femmes, les candidats chômeurs ou inactifs (hors étudiants) et les personnes sans diplôme (Larquier et Marchal, 2014, 2016)¹⁰. Les femmes représentent 47,4 % des personnes recrutées de la base Ofer ; s'interroger sur leur (dé)valorisation par certaines manières de recruter revient à entrer dans un débat très fourni sur une possible discrimination à l'embauche à leur rencontre. En

¹⁰ Nous nous sommes aussi intéressées aux candidats de plus de 50 ans, défavorisés par les processus de jugement cumulant un grand nombre d'épreuves (tri de CV, nombreux entretiens et plusieurs tests) qui constituaient une classe très formalisée de notre première typologie, proche de la classe actuelle « jugement organisé par les RH » (Larquier et Marchal, 2008, 2012). Sur le cas des seniors, voir aussi Fondeur, Larquier et Rieucan (2014).

revanche, la (dé)valorisation des candidats sans emploi (50,6 % des individus embauchés) ou sans diplôme (18,8 %) ne relève pas de la discrimination prohibée par la loi mais soulève la question des processus d'exclusion du marché du travail de certaines catégories de travailleurs jugés inemployables lors des épreuves de recrutement (Eymard-Duvernay et Remillon, 2012). Malheureusement l'enquête ne nous renseigne pas sur le profil des candidats éliminés, il faut donc procéder de manière indirecte en observant si « toutes choses égales par ailleurs » le candidat embauché à l'issue d'un type de recrutement a une probabilité plus grande ou plus petite d'appartenir à une des trois catégories. Les deux phases du recrutement sont considérées : le canal qui a apporté la candidature de la personne retenue et le type de jugement qui l'a ensuite sélectionnée.

Table 3.
Régressions logistiques de la probabilité que la personne recrutée appartienne à une certaine catégorie de travailleurs (Effets marginaux moyens)

	Femme	Chômeur ou inactif	Aucun diplôme
Type de jugement			
Simplifié	réf.	réf.	réf.
Fondé sur l'écrit	-1,3 %	+2,5 %	-6,9 % ***
Fondé sur des tests	+1,1 %	+4,6 % **	-6,8 % ***
Organisé par les RH	-3,7 %	-1,4 %	-13,4 % ***
Canal de recrutement			
Intermédiaire public	-4,3 %	+19,9 % ***	+2,4 %
Agence privée	+0,3 %	-12,7 % ***	-1,0 %
Annonce	-0,9 %	-0,9 %	+0,5 %
Candidature spontanée	réf.	réf.	réf.
Réseau personnel ou professionnel	-4,7 % **	-10,1 % ***	+1,1 %
Réembauche	+1,6 %	-14,8 % ***	+2,3 %
Autre	-0,6 %	-6,5 %	-0,7 %
Nombre d'observations	3 584	3 584	3 584
- 2 log L	3 804,07	4 356,27	2 518,91
Pseudo-R ²	0,23	0,11	0,18

Tableau extrait et traduit de Larquier et Marchal (2016).

NB: Les équations comprennent également des variables contrôlant les caractéristiques de l'établissement et du poste à pourvoir (taille, secteur, qualification, type de contrat, temps de travail), le taux de chômage local et les autres caractéristiques de la personne recrutée (sexe, âge, niveau d'études, statut vis-à-vis de l'emploi avant l'embauche) exceptée à chaque fois la variable que le modèle explique.

, * : significativité à 5% et 1%.

Champs : Procédures de recrutements aboutis dans les établissements français du secteur marchand (travail intérimaire exclu) qui ont recruté au moins une personne dans l'année précédant l'enquête.

Source : Ofer (Dares, 2005).

L'effet négatif des réseaux sur l'embauche des femmes. La première régression du tableau 3 met seulement en avant l'effet négatif du canal des réseaux personnels et professionnels sur la probabilité de recruter une femme. Ce résultat est cohérent avec ce qui est établi dans la littérature internationale (Ioannides et Loury, 2004) et avec les résultats issus de l'exploitation de l'enquête *Emploi* de l'Insee que j'ai réalisée avec Géraldine Rieucan (Larquier et Rieucan, 2010, 2012a, 2015a). Les femmes seraient pénalisées par la faiblesse des réseaux qu'elles entretiennent avec des personnes elles-mêmes peu ou mal insérées dans l'emploi. Ensuite, on peut souligner l'absence d'effet des types de jugement sur le sexe de la personne recrutée. Autrement dit, les trois manières formalisées de juger la qualité des candidats ne semblent ni valoriser ni dévaloriser plus les femmes que ne le fait un jugement simplifié (qui est la modalité de référence), alors même que les méthodes informelles, comme écrit plus haut, sont

souvent suspectées de leur être défavorables. De fait, mis à part l'exemple des auditions à l'aveugle lors du recrutement des instrumentistes d'un orchestre (Goldin et Rouse, 2000 ; Fasang, 2006), il n'y a guère de travaux démontrant un effet propre des méthodes de sélection sur le sexe de la personne recrutée. Le risque des biais cognitifs, fondés sur des stéréotypes de genre, est mieux documenté dans les manuels de ressources humaines mais l'enquête Ofer ne nous donne aucun moyen de repérer ces biais dans la tête des recruteurs¹¹.

L'effet des canaux et du jugement fondé sur les tests pour les candidats sans emploi. La deuxième régression du tableau 3 montre que les canaux ont des effets marqués sur la probabilité que la personne recrutée soit sans emploi au moment de sa candidature. De manière peu surprenante, lorsque le canal qui a fourni la candidature est un intermédiaire public (ANPE, missions locales, etc.), la probabilité de recruter un candidat sans emploi augmente (par rapport au cas où il y a eu candidature spontanée). Au contraire, les agences privées (lucratives ou non, comme l'Apec), les réseaux personnels ou professionnels et le rappel d'anciens salariés sont des canaux qui dévalorisent les candidatures des chômeurs et des inactifs (hors étudiants). Ces derniers ne bénéficient donc pas de ces contacts qui supposent déjà une insertion dans l'emploi. En contrôlant ainsi l'effet des canaux, il demeure une corrélation positive entre le type de jugement fondé sur les tests et le recrutement d'une personne sans emploi. Cet effet positif est mesuré en prenant comme référence le jugement simplifié. Cela implique qu'être inoccupé est un « signal » négatif qui ne peut être contrebalancé par un jugement impliquant seulement un entretien alors qu'un test et plus encore une évaluation contextualisée semblent donner l'opportunité aux candidats sans emploi de changer les *a priori* négatifs de l'employeur. Ils augmenteraient leurs chances leur permettant de montrer en situation de travail réelle ou simulée leur savoir-faire, leurs capacités, leurs connaissances, voire leur personnalité, bref leur employabilité qui n'est pas prouvée par l'occupation actuelle d'un poste. On rejoint ainsi la conclusion de Marie Salognon (2007) à propos de la méthode IOD.

Les effets négatifs des jugements formalisés sur l'embauche des candidats sans diplôme. La dernière régression du tableau 3 laisse penser que les différents canaux de recrutement n'ont pas d'effet significatif sur la probabilité d'embaucher une personne sans diplôme. En revanche, les trois types de jugement formalisé ont des effets négatifs non négligeables (en particulier celui organisé par les RH) par rapport au jugement non formalisé que nous avons qualifié de simplifié. Les méthodes de sélection formalisées, à l'aide de l'écrit, de tests et/ou en multipliant les évaluateurs, visent à garantir une certaine objectivité du jugement et à éviter des décisions entachées de subjectivité et discriminatoires (Moss et Tilly, 2001). Mais cela semble se faire au prix d'un durcissement de l'exigence du diplôme. Critère conventionnel dont la légitimité est peu discutée, le diplôme permet de sélectionner les candidatures sans états d'âme. Son absence peut être éliminatoire lors d'un tri de CV (jugement à distance fondé sur l'écrit) et, quand le nombre de fonctions impliquées dans le processus d'évaluation augmente, cela entraîne vraisemblablement une inflation du nombre d'exigences dont le diplôme requis (jugement organisé par les RH). Même les tests et les mises en situation de

¹¹ Recruteurs dont nous ne connaissons que la fonction, ni le sexe ni l'âge.

travail, processus formalisé qui semble mieux valoriser les personnes sans emploi qu'un simple entretien informel, pénalisent ceux qui déjà n'ont pas réussi les épreuves scolaires. Le classement des personnes commencé dans le système éducatif n'est donc pas rebattu lors des épreuves de recrutement formalisées ; c'est en l'occurrence l'hypothèse du modèle de signal de Spence (1973). Finalement, les individus sans diplôme ont plus de chances de sortir valorisés d'un jugement simplifié.

*
* *

Ce chapitre proposait de décortiquer le cœur du mécanisme caché, non public, qui produit le résultat parfois attribué au fonctionnement du marché du travail lui-même : la sélection de celui ou de celle qui sera apparié(e) à un poste vacant. Ce travail a été mené avec une sociologue, Emmanuelle Marchal. De fait, traitons-nous d'un objet économique ? Notre positionnement disciplinaire est difficile et la revue où ce travail a été publié, la *Socio-Economic Review*, joue avec les frontières, entre sociologie et économie, sachant que notre éditeur était spécialisé en gestion.

L'économie *mainstream* semble s'intéresser plus à la discrimination qu'à la sélection. Soit on considère dans un modèle (d'appariement macro-économique, par exemple) que les travailleurs sont hétérogènes et qu'il est coûteux de découvrir celui qui est le plus productif (valeur qui est une donnée de la nature), il y a alors un coût de *screening* qui impacte la qualité du *matching* : les méthodes de sélection sont ainsi réduites à un coût de recrutement (ou coût d'ajustement) sur un marché imparfait. Soit on considère que les travailleurs ont la même productivité et que leur sélection, forcément arbitraire puisqu'ils ont la même productivité, relève de la discrimination ; dans cette littérature très fournie, les méthodes de sélection et leur agencement ne sont pas ignorés mais le plus souvent renvoyés à une simple opposition : les méthodes sont formelles ou informelles.

Je pense que notre travail élargit ces analyses économiques de deux manières. *Primo*, nous faisons éclater l'opposition formel/informel en proposant une typologie de l'organisation du recrutement, fondée sur une analyse des données, c'est-à-dire en faisant parler des corrélations entre variables plutôt que de construire *a priori* une variable dichotomique. La sélection informelle, ou plutôt simplifiée, de la personne recrutée est très répandue (près de 3 recrutements sur 10), mais il existe au moins trois façons de formaliser le jugement lors de la sélection : en se fondant sur des signaux écrits, en testant le travail dans un contexte réel ou simulé et en missionnant le personnel RH pour piloter et diversifier les méthodes. Cette typologie devrait être consolidée par l'exploitation des données de la prochaine édition de l'enquête Ofer de la Dares (réalisée courant 2016 sur les recrutements de 2015). Observera-t-on une évolution des pratiques en l'espace de dix ans ? Pourra-t-on cerner la digitalisation des méthodes RH ou se fondera-t-elle sans heurts dans les classes fondées sur l'écrit et/ou pilotées par les professionnels RH ? La question souvent posée motive l'attente d'Ofer (2015/2016). *Secundo*, comme nous supposons que la qualité du travail n'est pas une donnée substantielle à

révéler mais une valeur construite par l'épreuve du recrutement, nos résultats se lisent aussi bien en termes de discrimination que d'exclusion, la frontière entre les deux relevant du droit et non pas forcément d'une opposition entre évaluation arbitraire/non arbitraire. Le travail d'évaluation du recruteur n'est pas identique à celui de l'économètre qui estime l'effet de chaque caractéristique « toutes choses égales par ailleurs » ; au contraire, il s'agit de comprendre ce que l'interaction de toutes les caractéristiques dit du candidat. « *Chercher à appréhender l'expérience du candidat par exemple demande la mise en œuvre d'une forme de jugement très complexe : il faut relativiser les titres d'emplois occupés par la taille et le secteur d'activité des entreprises dans lesquelles l'expérience a été acquise, prendre en compte la durée d'occupation de chaque poste, la dynamique de l'itinéraire... ce qui est d'autant plus difficile que la carrière est longue.* » (Marchal et Rieucan, 2009, p. 7).

Il est temps maintenant de regarder comment se fait la mise en relation entre candidats et recruteurs, pour que l'épreuve de recrutement ait lieu. Nous passons donc de l'entreprise au marché.

Partie 2

Les investissements de forme de la fonction d'appariement

« *The matching function summarizes a trading technology between agents who place advertisements, read newspapers and magazines, go to employment agencies, and mobilize local networks that eventually bring them together into productive matches. The key idea is that this complicated exchange process is summarized by a well-behaved function that gives the number of jobs formed at any moment in time in terms of the number of workers looking for jobs, and the number of firms looking for workers, and a small number of other variables.* » (Petrongolo et Pissarides, 2001, p. 391).

Looking into the Black Box: A Survey of the Matching Function est le titre souvent cité de l'article de Barbara Petrongolo et Christopher Pissarides (2001) faisant le point sur la fonction macroéconomique d'appariement reliant le flux d'embauches H aux stocks de chômeurs U et de postes vacants V : $H = m(U, V)$. L'introduction de cette fonction Cobb-Douglas a bouleversé la représentation théorique du marché du travail. La force de la théorie standard est la conceptualisation du marché comme processus d'allocation efficace dans une économie d'échange. Remplacer ce cadre par la même boîte noire que la traditionnelle fonction de production, qui nie plus qu'elle n'imite l'entreprise, n'est-ce pas un aveu d'échec de l'économie conventionnelle dans sa compréhension du fonctionnement du marché du travail ? De fait, Petrongolo et Pissarides (2001) consacrent une grande partie de leur article à la recherche des fondements micro-économiques de la fonction d'appariement et le maître mot des explications recensées est « frictions ». « *Frictions derive from information imperfections about potential trading partners, heterogeneities, the absence of perfect insurance markets, slow mobility, congestion from large numbers, and other similar factors.* » (p. 390). Cumulant les imperfections et les entorses par rapport aux hypothèses du marché abstrait de concurrence parfaite, le marché du travail aurait donc un fonctionnement bien résumé par la relation $H = m(U, V)$, économétriquement stable, mais dont les fondements micro-économiques (le plus souvent cherchés du côté des modèles de *job search* ou de l'hétérogénéité de marchés en déséquilibre¹) restent à parfaire.

Même si remplacer le marché par une fonction Cobb-Douglas évite d'explicitement son fonctionnement, cela a l'avantage de mettre en avant l'activité de mise en relation qui s'y

¹ Petrongolo et Pissarides (2001) n'évoquent jamais les modèles d'*employer search* et, à l'exception du travail de Lindeboom *et al.* (1994), ils ne citent pas explicitement de travaux sur les intermédiaires du marché du travail ou sur les canaux de recrutement (ce qui est décevant étant donné leur présentation intuitive de la fonction d'appariement citée plus haut).

réalise, plaçant au second plan le salaire comme variable d'équilibre. L'activité de mise en relation est au cœur de la thèse défendue dans cette seconde partie : le marché du travail est organisé par des acteurs spécifiques, les intermédiaires, qui permettent les appariements entre entreprises et travailleurs, à la condition que les entreprises jugent pertinente l'offre de travail que ces intermédiaires leur présentent². La boîte noire qu'est la fonction d'appariement cache un ensemble organisé d'acteurs, de dispositifs et de conventions en œuvre pour faire fonctionner le marché. Ma démarche se distingue des travaux conventionnels tels que ceux recensés par Petrongolo et Pissarides (2001) au moins sur trois points.

Première différence. Toute l'incertitude inhérente à l'appariement des entreprises et des travailleurs ne se réduit pas à une question de frictions justifiant l'activité des intermédiaires. L'approche économique standard conçoit ces derniers comme des agents qui permettent d'améliorer le fonctionnement du marché, en faisant circuler l'information et en diminuant les coûts de transaction. Sans nier cette dimension, je souhaite aller au-delà de cette figure de l'intermédiaire qui fait passer de l'information. Conformément aux hypothèses conventionnalistes sur l'intermédiation (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Bessy et Chauvin, 2013) et sur la nécessaire stabilité des évaluations permettant les échanges (Eymard-Duvernay, 1989 ; Eymard-Duvernay *et al.*, 2006a), je vais considérer que les intermédiaires contribuent à la définition et à la reproduction des conventions de qualité utilisées sur le marché. Les intermédiaires ne font pas que révéler ou diffuser de l'information sur des qualités données par la nature, dans un cadre théorique où la productivité et les préférences des agents sont exogènes au modèle. Au contraire, face à l'incertitude qualitative sur les postes et les candidats, ils participent à la production de leur évaluation (autrement dit à leur valorisation). Bessy et Chauvin (2013) en viennent même à caractériser le pouvoir de valorisation des intermédiaires sur certains marchés, où leur convention de la qualité s'impose à tous³. Dans le cas du marché du travail, comme indiqué dans la première partie de ce mémoire, je suppose que le pouvoir de valorisation est plutôt du côté des entreprises. On s'attend donc à ce que les entreprises cherchent des intermédiaires qui relayent sur le marché leurs conventions de qualité. Pour cela, intermédiaires et entreprises doivent partager un langage commun, quitte à ce que l'intermédiaire tienne un rôle de traducteur entre entreprises et candidats à l'emploi.

Deuxième différence. Marché du travail, offres et demandes ne sont pas des réalités qui vont de soi pour les acteurs sans un travail préliminaire de mise en forme, d'où l'introduction du concept d'« investissement de forme » (Thévenot, 1985) qui pallie le caractère *a priori* informe du marché. Concrètement, pour une entreprise ou un chercheur d'emploi, s'adresser au marché signifie s'adresser à un intermédiaire, ce dernier leur présentant un marché du travail « mis en forme », c'est-à-dire ordonné et catégorisé (de manière plus ou moins ajustée à leurs attentes) grâce à un ensemble de règles. Selon son sens classique, l'investissement est un détour de production, donc coûteux, qui accroît un capital (matériel, financier, humain) déjà existant. De même, les opérations de mise en forme permises par les normes, règles ou

² Et inversement, mais dans une moindre mesure comme souligné en introduction générale.

³ Par exemple, sur les marchés du vin, de l'art et de la mode.

standards adopté par un intermédiaire sont des détours de production qui accroissent la stabilité du marché. « Réduire l'incertitude sur le marché du travail, quelle qu'en soit la catégorie, présente donc un coût d'investissement : il faut installer et entretenir les dispositifs d'intermédiation » (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997, p. XXI). Dans le chapitre 4, j'insisterai sur deux investissements de forme produits au moins en partie et entretenus par les intermédiaires : une mise en forme des frontières du marché et une mise en forme du langage pour qualifier les emplois et les candidats sur le marché.⁴

Troisième différence. Au terme de mon analyse, je ne vais pas formaliser une ou des fonctions d'appariement, mais construire une typologie de dynamiques d'appariement, c'est-à-dire de processus de sélection sur quatre marchés aux fonctionnements distincts. Par ailleurs, j'étudie le marché et comment il s'organise du point de vue des entreprises qui cherchent à rencontrer leur offre de travail. Autrement dit, je privilégie les interprétations fondées sur l'*employer search* plutôt que sur le *job search*. Ce choix poursuit la posture théorique de la première partie de ce mémoire fondé avant tout sur le recrutement et non sur la recherche d'emploi.

*

Le chapitre 3 est consacré aux intermédiaires, canaux et mises en relation, et plus spécifiquement à leur manière d'organiser le marché en fournissant aux acteurs un ensemble de règles et de l'information de différentes natures. Le chapitre 4 propose une typologie de dynamiques d'appariement fondée sur les logiques de recours des entreprises aux différents intermédiaires et canaux. Deux enquêtes statistiques sont mobilisées : Ofer (2005), de nouveau, et les enquêtes *Emploi* en continu de l'Insee (2003-2012). Deux enquêtes qualitatives menées au Centre d'études de l'emploi nourrissent également l'analyse : *Les institutions du recrutement : approche comparative France/Grande-Bretagne* (1997-1999) et *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail* (2010-2012).

⁴ Je n'ai pas mobilisé le concept d'investissement de forme dans la première partie du mémoire, bien que les entreprises puissent également supporter de tels coûts pour stabiliser leurs évaluations en interne. Il demeure que le caractère public et étendu du marché rend la nécessité d'une certaine stabilité (assurée par des investissements de forme coûteux) plus impérative, alors que dans des contextes d'entreprise plus circonscrits les recruteurs peuvent garder une certaine flexibilité passant d'un jugement à l'autre.

Chapitre 3

L'organisation du marché par ses intermédiaires

Par « intermédiaires » du marché du travail, j'entends tous les acteurs présents sur le marché du travail qui ne constituent ni l'offre ni la demande de travail. Cela désigne de nombreux acteurs comme les recense le rapport du Centre d'études de l'emploi (Fretel *et al.*, 2016) portant sur l'intermédiation : agences de Pôle emploi, agences de services spécialisés de Pôle emploi, Missions locales, Cap emploi, Agence pour l'emploi des cadres (Apec), opérateurs privés de placement, entreprises de travail temporaire, entreprises de travail temporaire d'insertion, acteurs accompagnant les bénéficiaires du RSA, associations utilisant la méthode IOD (Intervention sur l'offre et la demande), Solidarités Nouvelles face au Chômage, acteurs municipaux, Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dircecte) et organismes de formation¹. On peut ajouter à cette liste des acteurs non institutionnels mais assurant bien une médiation entre offres et demandes : les réseaux personnels et professionnels. Ces intermédiaires sont appelés « canaux » quand on ramène leur fonction à la circulation de flux d'information sur le marché du travail, ce que font habituellement les économistes en considérant que certains canaux sont plus efficaces que d'autres dans la réalisation de cette tâche (par exemple, sur la vitesse d'accès à l'emploi et la durée de vacance des postes). Dès qu'on raisonne en termes de canaux, il faut bien sûr ajouter les annonces dans la presse et Internet à la liste déjà longue d'intermédiaires. Si qualifier les intermédiaires de canaux a tendance à homogénéiser leur activité sur le marché du travail, étudier leurs modalités de « mise en relation » entre offres et demandes permet au contraire de souligner leur hétérogénéité (Lagarenne et Marchal, 1995). Or, le premier mode de mise en relation en France est direct et assuré par les chercheurs d'emploi eux-mêmes ; il n'implique aucun intermédiaire institutionnel, professionnel ou occasionnel, ni aucune information circulant dans un canal : il s'agit des candidatures spontanées. Selon les enquêtes *Emploi* en continu de l'Insee, entre 2003 et 2012, 45% des salariés en poste depuis moins de 3 mois déclarent avoir trouvé leur emploi en démarchant directement leur employeur actuel. Intermédiaires, canaux et mises en relation sont trois termes que je vais utiliser dans ce chapitre qui, de manière factuelle et conceptuelle, ne se recouvrent donc pas complètement.

La thèse générale défendue dans mes travaux est que les intermédiaires du marché du travail font plus que simplement faire circuler une information émanant des entreprises et des candidats à l'emploi. Ils mettent en forme les demandes et les offres émises par les acteurs qui entrent sur le marché et ils contribuent à façonner les frontières de ce marché. C'est ce que

¹ Cette liste n'est pas exhaustive. Pourraient également figurer les organisations professionnelles, les Chambres de commerce et d'industrie, voire les syndicats (il est vrai qu'en France ils sont peu impliqués dans le recrutement).

montrent déjà mes deux premiers articles, l'un théorique l'autre historique, présentés dans la première section. Chacun étudie une institution qui organise un marché en lui donnant ses règles. Les travaux (avec Christian Bessy et Géraldine Rieucan) présentés dans la seconde section sont dans la lignée de l'analyse déjà citée d'Albert Rees (1966) qui distingue deux types d'information que les intermédiaires sont susceptibles de fournir. Poursuivant son raisonnement, nous insistons, avec Géraldine Rieucan, non pas sur la quantité ou la qualité de l'information transmise mais sur le format dans lequel chaque intermédiaire fait circuler l'information, selon la lecture de Laurent Thévenot (1985, 1997).

1. Les intermédiaires édictent les règles du marché

Dans ma thèse (Larquier, 1997d), il était surtout question d'appariements au sens de relations d'emploi risquées ou incertaines dont la formation et la rupture produisaient sur le marché du travail un bel effet stylisé, à savoir une courbe de Beveridge. Malheureusement, il n'était pas question d'intermédiaire, à une exception près : la première partie de ma thèse consacrée aux jeux coopératifs d'appariement, dont est issue ma première publication (Larquier, 1997a), étudiait ce que j'appelais alors un « algorithme-institution » qui, dans un marché régi par appariement, donne les règles du jeu de la formation des appariements et produit l'affectation de chacun à son poste. En fait, c'est au cours de l'étude *Les institutions du recrutement : approche comparative France/Grande-Bretagne*², menée au Centre d'études de l'emploi pour le Commissariat Général du Plan, que les intermédiaires du marché du travail, approchés d'abord de manière empirique et non plus théorique comme dans ma thèse, sont devenus pour moi un objet d'études de premier plan. De plus, en comparant les services publics de l'emploi français et britannique, je me suis prise d'intérêt pour les travaux de William Beveridge qui n'a jamais tracé la courbe qui porte son nom, mais qui fut en 1909 à l'origine du premier service public de placement, collecteur des informations sur les chômeurs et les postes vacants nécessaires au tracé de la courbe que je connaissais bien. Cette découverte a donné lieu à ma deuxième publication dans une revue (Larquier, 2000), *a priori* aux antipodes de la première et pourtant, là aussi, il est question d'organiser un marché du travail en édictant des règles. De ces deux contributions, je vais garder ici ce qui les rapproche : la conceptualisation théorique d'un marché (et de son fonctionnement) confrontée à son application, pérenne ou non.

1.1. L'algorithme d'affectation des marchés régis par appariement

L'intermédiaire entre l'offre et la demande va prendre ici la forme d'un algorithme sur des marchés très spécifiques où les appariements ne sont pas des biens d'expérimentation ni même d'inspection : l'information est parfaite. Ce que j'ai appelé les marchés régis par appariement (Larquier, 1997a) sont en fait des marchés où se font face deux ensembles finis d'agents complémentaires, parfaitement décrits par une liste de caractéristiques hétérogènes,

² À l'origine de l'ouvrage collectif publié en 2001 avec Christian Bessy, François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal, *Des marchés du travail équitables ? Une approche comparative France Royaume-Uni*. (voir également nos publications collectives au CEE : Bessy *et al.*, 1999a&b)

qu'il faut appairer. C'est ce pur problème d'affectation qu'il s'agit de résoudre (Mortensen, 1988), dans le cadre de la théorie des jeux coopératifs.³ La métaphore courante est celle du mariage monogame et hétérosexuel ; dans le champ qui nous intéresse, on peut penser à l'affectation des lauréats d'un concours centralisé à leur premier poste.

Mon article de 1997 comportait une première partie technique, enchaînant définitions et théorèmes sur les jeux d'appariement. Très succinctement, il suffit ici de préciser qu'un jeu d'appariement univoque met face à face deux types A et B de joueurs complémentaires qui doivent s'appairer deux à deux. Chaque joueur a un ordre de préférences complet sur les joueurs du type opposé et un joueur peut préférer rester seul plutôt qu'être apparié à un partenaire donné. On appelle affectation un ensemble de coalitions réunissant chacune au plus un joueur de type A et un joueur de type B. Une affectation est instable si deux joueurs de types complémentaires, non appariés ensemble, se préfèrent mutuellement à leur partenaire respectif. Ces deux joueurs forment une paire bloquante. Dans ces conditions, une affectation stable est une affectation qui ne comprend aucune paire bloquante, elle appartient au noyau du jeu : aucune coalition de joueurs de types A et B ne peut améliorer la situation de tous les membres de la coalition. La question est alors l'existence d'une telle affectation stable. Le noyau du jeu est-il non vide ?

David Gale et Lloyd Shapley (1962) démontrent l'existence d'un noyau non vide dans le cas univoque en développant un algorithme fondamental d'acceptation différée permettant de parvenir à coup sûr à une affectation stable. Appliqué à la métaphore du mariage, cet algorithme donne une itération de demandes en mariage digne d'un roman de Jane Austen. Tout d'abord, les hommes se déclarent à leur premier choix d'épouse, les femmes acceptent ou déclinent. À l'étape suivante, les hommes éconduits proposent (chacun à la femme de rang inférieur à la précédente dans ses préférences) et les femmes disposent (chacune parmi toutes les propositions qu'elle a en main). Et ainsi de suite... Dès que tout homme est soit fiancé soit célibataire endurci (ayant été refusé par toutes les femmes qu'il considère acceptables), les fiancés officialisent leur union. Cet algorithme certifie que l'affectation obtenue est stable : aucun homme ne peut regretter une femme qui, pour lui, serait prête à abandonner son conjoint ou le célibat. Dans le cas d'appariements multivoques, lorsque par exemple un joueur de type A, une entreprise, peut s'appairer à plusieurs joueurs de type B, des travailleurs, l'existence d'une affectation stable est plus problématique (Roth, 1985).

On aura compris que l'algorithme de Gale et Shapley (1962) est avant tout un élément de preuve dans la démonstration de l'existence d'une issue stable dans un jeu coopératif où toute coalition de joueurs peut se former. Or, Gale et Shapley ignoraient que dix ans plus tôt, cet algorithme avait déjà été conçu par des praticiens pour calculer l'affectation des jeunes internes aux hôpitaux américains. Depuis 1951, ce marché est en effet organisé par une

³ Les travaux présentés ici constituent une littérature à part, en théorie des jeux, peu citée par les économistes du travail, à l'exception de Dale Mortensen (1988). Son article dans l'*American Journal of Sociology* est le seul à ma connaissance qui présente à la fois le modèle de Gale et Shapley (1962) – *The pure assignment problem* – et celui de Jovanovic (1979) – *Uncertainty and friction in the matching process* –. C'est la lecture de cet article, que m'avait suggérée Olivier Favereau, qui a été décisive dans le choix de mon sujet de thèse en 1992.

procédure informatique, le *National Intern Matching Program* (NIMP), équivalant à l'algorithme d'acceptation différée.

La seconde partie de mon article s'attachait à montrer que l'instauration d'un algorithme centralisé pour calculer les affectations entre individus et postes ne suffisait pas à instituer un marché comme organisation pérenne. J'avais alors emprunté à Walliser (1989, p. 340) sa définition d'une institution : « *toute règle du jeu social qui contribue à guider le comportement des agents afin d'assurer leur compatibilité dans un contexte déterminé* ». Et je complétais avec Favereau (1989, p. 294-5) en posant que suivre une règle revient à s'appuyer sur un dispositif cognitif collectif : « *à travers ces dispositifs, chacun peut s'appuyer sur le savoir des autres pour contourner (sinon effacer) sa propre ignorance. Au surplus, ces dispositifs sont communiqués par la société (plutôt que réinventés par les individus), d'autant plus aisément qu'ils ont un statut de biens collectifs* ». Montrer qu'un algorithme d'affectation peut avoir les propriétés d'un dispositif cognitif collectif est immédiat⁴ et si on peut observer qu'il existe un collectif d'agents qui utilisent effectivement ce dispositif comme solution à leur problème (rendre compatibles leurs appariements), alors il s'agit bien d'une institution autour de laquelle s'organise un marché. En cohérence avec l'outillage de la théorie des jeux coopératif, l'article tendait à chercher la légitimité de l'algorithme-institution dans son efficacité à produire des affectations stables⁵.

Je reprends ici l'exemple du NIMP américain minutieusement raconté et décortiqué par Roth (1984). Il s'agit d'un marché du travail à appariements multivoques ; les étudiants en médecine recherchent un poste d'interne tandis que les hôpitaux ont à pourvoir un quota de places. Au début du XX^e siècle, l'internat apparaît aux hôpitaux américains comme l'opportunité de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée peu onéreuse ; d'où une compétition acharnée des hôpitaux entre eux pour attirer et s'attacher par contrat les étudiants en médecine. Or, les mises en relation ne sont pas organisées. En 1944, l'engagement entre l'hôpital et le futur médecin a couramment lieu deux années avant le début de la période d'internat. Cette situation relève du dilemme du prisonnier. Les hôpitaux auraient intérêt à attendre tous ensemble le plus longtemps possible afin de connaître le classement final des étudiants et en déduire leur choix de recrutement, mais il est dans l'intérêt de chacun d'eux de jouer avant les autres et d'engager les futurs candidats avant qu'ils n'aient signé ailleurs. Bref,

⁴ Soumettre son ordre de préférences à une instance centrale et en attendre son affectation revient bien à se plier à une règle ayant les trois caractéristiques recensées par Favereau (1989, p. 294) : la règle est une réponse à une question comment et non pourquoi ; la règle est un modèle sous forme réduite (la forme structurelle est inutile) ; et la règle est un outil.

⁵ Dans cet article, je restais au niveau d'analyse des conventions₂ (Favereau, 1986), c'est-à-dire des règles conventionnelles qui harmonisent directement les comportements. Je ne parlais pas de conventions dans l'article mais la pluralité des algorithmes permettant d'atteindre une affectation stable autorise à qualifier le choix pour l'un d'entre eux de conventionnel. Si on reprend la métaphore du mariage, la procédure où les femmes proposent en premier et les hommes acceptent ou déclinent mène aussi à une affectation stable, mais qui est moins favorable aux hommes que celle où ils font le premier pas. Pour expliquer le choix d'un algorithme-institution sur l'autre, il faudrait recourir à une convention₁ sur les représentations que l'on peut avoir du comportement respectif des femmes et des hommes. La problématique liée à ce type de convention₁ qui vient compléter le sens d'une institution en l'interprétant et en la justifiant (Bessy et Favereau, 2003) est totalement absente de mon article de 1997.

nous avons un bel échec de marché dû à trop de concurrence et à l'absence de règle.

En 1950, l'*Association of American Medical Colleges* expérimente une première procédure d'appariement centralisée fondée sur le *trial-run algorithm*. Étudiants et hôpitaux devaient se renseigner sur leur profil respectif *via* dossiers et entretiens, puis chacun soumettait son ordre de préférences à une instance centrale. Cette dernière visait à produire une affectation des internes aux hôpitaux telle que personne n'aurait intérêt à s'y soustraire. Or, la procédure fut rapidement abandonnée sous la pression des syndicats d'étudiants. Les futurs internes firent défection constatant qu'ils n'étaient pas systématiquement appariés avec le meilleur établissement prêt à les admettre. Roth (1984) montre effectivement que le *trial-run algorithm* pouvait proposer un résultat n'appartenant pas au noyau, d'où la défection des joueurs. En revanche, le NIMP, adopté l'année suivante se révèle un succès. Bien que le recours fût facultatif, le taux de participation s'éleva à 95% et resta à ce niveau jusqu'au milieu des années 70, tombant à 73%.

Le NIMP est ainsi un algorithme qui a réellement « institué » un marché, à savoir un collectif libre d'agents qui suivent un dispositif cognitif collectif, dont ils ne connaissent pas le cœur du fonctionnement (la coordination en train de se faire), mais dont ils éprouvent et approuvent l'affectation finale (la coordination en tant que résultat). La centralité ne suffit pas (échec du *trial-run algorithm*) et le caractère obligatoire n'est pas nécessaire. De fait, Roth (1984) montre que le NIMP est une variante de l'algorithme d'acceptation différé qui produit toujours une affectation stable dans le cas de préférences monotones et indépendantes. En creux cela explique une certaine désaffection des étudiants en particulier de la part de ceux mariés à un autre candidat : dès que des préférences sont interdépendantes, il peut ne plus exister d'affectation stable. Aussi les couples d'étudiants sortent-ils du jeu de leur propre chef pour trouver un internat sans passer par le marché organisé.

Finalement, le fait qu'une procédure d'affectation perdure et qu'une autre échoue prouve *a contrario* que l'existence de règles édictées par un intermédiaire ne suffit pas à instituer un marché, les agents doivent juger légitime, ici au sens d'efficace, la coordination qu'elle produit⁶.

⁶ Roth et Xing (1994) rassemblent des exemples d'algorithmes d'affectation sur plus de trente marchés principalement consacrés au recrutement de jeunes diplômés, mais le cas français n'est jamais évoqué. En fait, l'« amphi blanc » ou « amphi de garnison » précédé d'un concours pour établir un classement des futurs internes correspond à un algorithme autoritaire où on considère que les hôpitaux n'ont pas de préférences à exprimer. Du coup, c'est un jeu d'appariement de forme dégénérée où seules comptent les préférences des étudiants. Le résultat, à défaut d'être stable si on tenait compte des éventuelles préférences des hôpitaux, n'en est pas moins optimal pour l'ensemble des étudiants (Larquier, 1997a). Quand vient le tour d'un étudiant d'effectuer son choix, sa stratégie optimale est la révélation de ses réelles préférences : demander le meilleur poste restant. On ne peut donc modifier l'affectation finale sans dégrader la situation d'au moins un étudiant.

Sur un autre « marché régi par appariement » français, la controverse portant sur l'opacité du logiciel d'Admission post-bac (APB), lancée en mars 2016 par l'association Droits des lycéens et relayée par Thomas Piketty, montre que le résultat du dispositif d'affectation des bacheliers aux établissements de l'enseignement supérieur est suspecté d'être arbitraire, voire non conforme à la loi (cachant une sélection à l'entrée des universités). Mais contrairement aux internes américains, les lycéens français sont obligés de se conformer à l'algorithme d'affectation.

1.2. L'intermédiaire impartial d'un marché efficace

L'idée d'organiser le marché du travail pour assurer son efficacité⁷ est ancienne ; elle passe par la création d'un intermédiaire impartial, qui n'a d'intérêt lié ni avec l'offre ni avec la demande de travail⁸. Retraçant l'histoire des services publics de placement français et britannique aux XIX^e et XX^e siècles (Larquier, 2000)⁹, j'ai pu confronter deux conceptions de ce que doit être cet intermédiaire, celle de Gustave de Molinari au XIX^e siècle et celle de William Beveridge au début du XX^e, révélant deux visions différentes de ce qu'est avant tout le marché du travail.

À partir de 1842, grâce à l'essor des chemins de fer connectant Paris à toutes les mers du littoral français et permettant ainsi la mobilité du travail, Gustave de Molinari pense que les conditions d'un marché du travail efficace sont réunies. Il prône alors l'instauration d'un réseau de bourses où le travail serait coté et cette cotation publiée dans les journaux. Les travailleurs éviteraient ainsi les lieux où le salaire est faible (preuve d'un excédent de l'offre) et se dirigeraient vers les régions où la cote est élevée (preuve d'une demande non satisfaite). Molinari voit ainsi dans la possibilité de circuler des hommes, guidés par l'information que le prix résume sur l'état du marché, le moyen d'améliorer le sort des classes ouvrières, c'est-à-dire augmenter leur salaire (Centi, 1989). Sur le plan pratique, c'est un échec. Réfugié en Belgique sous le Second Empire, il fonde une gazette, *La Bourse du Travail*, qui disparaît au bout de quelques mois, mal accueillie aussi bien par les ouvriers que par les employeurs qui n'apprécient pas la diffusion publique des taux de salaire. Penser que le salaire est la variable permettant de se coordonner sur le marché du travail, qu'il faut organiser en conséquence autour d'une sorte de secrétaire de marché publiant les prix, mène à une impasse.

Quand en 1887, la première Bourse du travail est inaugurée à Paris, suivie d'autres ouvertures en Province, Molinari revendique la paternité intellectuelle de ces Bourses et leur reproche de s'être détournées de leur objet. En effet, les Bourses du travail n'ont rien en commun avec celles imaginées par Molinari : il s'agit d'un cartel de syndicats locaux, subventionné et hébergé par une municipalité pour s'occuper du placement et de la formation de tous les travailleurs syndiqués ou non (Schöttler, 1985). Les manifestations ouvrières contre les

⁷ Efficacité en termes de moindre chômage et d'occupation satisfaisante des postes.

⁸ Cela exclut les syndicats et les agences payantes. Les syndicats, selon le système du *closed shop* (très répandus au Royaume-Uni jusqu'au début des années 1980 et non totalement absent du paysage français), pratiquent le placement comme moyen de contrôler la fourniture de main-d'œuvre qualifiée contre un salaire « décent » chez un employeur « loyal ». Les agences payantes, jusqu'au début du XX^e siècle quand le principe du placement gratuit pour les travailleurs s'est imposé, ont été décriées pour ficher et exploiter la main-d'œuvre, de connivence avec les employeurs ; de nos jours, la question de l'exploitation resurgit suite aux réglementations européennes sur la mobilité des travailleurs et les possibilités de détachement de main-d'œuvre provenant d'un autre état membre *via* des entreprises privées spécialisées dans ce « trafic » (Eurofound, 2016).

⁹ Dans cet article, je présente les services publics de placement français et britannique comme relevant de deux types bien différents d'intervention de l'État sur le marché du travail, l'un dans la mouvance des ordonnances de l'OIT sur le monopole public de placement, l'autre en-dehors, considérant les intermédiaires privés complémentaires à l'agence publique. En forçant le trait, deux paradigmes contraires soutiennent des modèles d'intervention alternatifs : l'opposition « le travail est un droit » *versus* « le travail est une marchandise » entraîne l'opposition « la régulation du comportement des agents privés dans les activités du placement » *versus* « l'organisation, voire la construction, d'un marché du placement ».

agences payantes de placement ajoutées à l'agitation des chômeurs des centres industriels ont poussé les grandes municipalités à concéder ces Bourses du travail dans l'espoir de maintenir la paix sociale. Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, il n'est guère question en France d'organiser le marché du travail, l'État vise plutôt à rétablir les rapports de forces locaux entre ouvriers et employeurs.

De l'autre côté de la Manche, la conceptualisation du marché par William Beveridge sera au contraire suivie d'effets très concrets, à savoir la création dès 1909 d'un service public de placement national et en 1911 d'une assistance chômage gérée par l'État.

Dans *La grande transformation* de Karl Polanyi (1944)¹⁰ on apprend que le marché du travail s'est constitué en Grande-Bretagne en 1834 lorsque la Loi sur les pauvres¹¹ est réformée. La *New Poor Law* soumet l'aide aux personnes indigentes à des dispositions restrictives, centralisées et autoritaires, et prévoit en particulier l'internement en *workhouse*. L'objectif est alors de décourager l'« indigent valide » de vivre de la charité publique et de l'inciter à vendre sa force de travail contre un salaire. Il y a donc marché puisque le travail est devenue une marchandise vendue par une offre de travail « libérée » et « émancipée » des obligations sociales de charité (ou abandonnées par elles ?). Mais cela ne suffit pas à construire un marché du travail efficace. La preuve en est la montée du sous-emploi massif dans les grands centres urbains, phénomène producteur de misère et de menace pour l'ordre social. Cela va motiver, à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e, une série d'études et de rapports qui, centrés à l'origine sur le paupérisme, glissent vers les questions d'emploi de la classe ouvrière (Rebérioux, 2001). En termes modernes, il apparaît que l'offre de travail est mal définie. En termes de l'époque, les auteurs convergent¹² sur la nécessité de distinguer les travailleurs « méritants » privés d'emploi des travailleurs « occasionnels » ou « irréguliers ». Cette catégorie doit être exclue du marché du travail car sa présence est néfaste aux travailleurs « réguliers ». Ils leur prennent occasionnellement leurs emplois et, en les côtoyant sur les lieux de travail, ils les contaminent par leur penchant à l'oisiveté, la débauche, l'ivrognerie, etc.

Pour repenser la Loi sur les pauvres, la *Royal Commission on the Poor Laws and Relief of Distress* publiera deux rapports entre 1905 à 1909 : le *Minority Report* rédigé en grande partie par Beatrice Webb et le *Majority Report* auquel William Beveridge participa. Finalement, le *Labour Exchanges Act* (1909) et le *National Insurance Act* (1911), à l'instigation du Ministre du Commerce Winston Churchill, suivaient les recommandations libérales du *Majority Report* plutôt que celles fabiennes de Webb (Mansfield, 1989). L'arrière-plan théorique est exposé dans l'ouvrage de Beveridge, *Unemployment : A Problem of Industry* (1909), où il délaisse la question des chômeurs (leurs mérites ou leurs vices) pour celle du chômage, problème intrinsèquement lié au mécanisme d'une économie industrielle.

¹⁰ Dans le fameux chapitre sur le *Speenhamland Act* (1795-1834) et son abrogation.

¹¹ La première version de la Loi sur les pauvres datait de 1601 et visait à garantir à tout indigent, sur une base paroissiale, des secours s'il était invalide et un travail dans le cas contraire.

¹² Chez des auteurs par ailleurs opposés sur le rôle de l'État et du marché, tels Charles Booth, Alfred Marshall, Sidney et Beatrice Webb et William Beveridge (Rebérioux, 2001).

Le chômage résulte de l'écart entre l'offre et la demande de travail qui fluctuent de « manière normale » pour des raisons industrielles. En revanche, le maintien de personnes dans le travail irrégulier est dû à l'offre dommageable d'emplois irréguliers par les entreprises. Dans les centres urbains, à la porte des usines se forment des réserves de main-d'œuvre dans lesquelles les entrepreneurs puisent au jour le jour. Parce que les durées d'emploi sont très brèves et la sélection peu exigeante, les taux de rotation sont élevés et la probabilité de quiconque d'être embauché un jour ou l'autre non nulle. Cette éventualité d'embauche apporte un surplus de main-d'œuvre arrivant des autres centres urbains ou du monde rural et la possibilité pour chacun de s'assurer un revenu régulier en est d'autant réduite : une masse de travailleurs s'installe à moitié dans l'emploi, à moitié dans l'indigence. Beveridge prescrit alors de rationaliser les recrutements et de transférer vers d'autres bassins d'emploi la main-d'œuvre que ne requièrent pas les fluctuations « normales » du volume de travail. Le remède proposé par Beveridge n'est pas la fluidité en soi mais la fluidité organisée par un réseau national de *labour exchanges*.¹³

Beveridge attribue principalement cinq missions aux *labour exchanges* afin qu'ils assurent l'efficacité du marché :

1. Mettre gratuitement en relation employeurs et travailleurs.
2. Centraliser l'information sur les emplois vacants et la redistribuer *via* le réseau national pour rendre publiques toutes les offres d'emploi quelle que soit leur localisation et permettre la redirection des « surplus » sur l'ensemble du marché national.
3. Concentrer les offres de travail sur les travailleurs « réguliers » et inciter à l'aide de primes les industriels à mettre fin à leurs pratiques de recrutement favorisant le travail irrégulier.
4. Informer et orienter la main-d'œuvre juvénile et lui déconseiller les industries où l'emploi occasionnel a un impact démotivant, alors même que ces industries attirent les jeunes sans expérience qui trouvent facilement à s'y faire embaucher.
5. Surveiller le sérieux des recherches d'emploi et écarter du marché les « occasionnels endurcis ».

Où la bourse du travail de Molinari informe et le travailleur informé agit en conséquence, le service public de placement de Beveridge non seulement informe, mais aussi rapproche, centralise, concentre, oriente et surveille. Cet intermédiaire impartial organise la distribution efficace des emplois parmi les chômeurs et celle des chômeurs parmi les industries. De plus, l'agent placier s'interdit de toucher au prix. Le salaire n'est pas une variable à la disposition des *labour exchanges* pour réguler le marché ; au contraire, la négociation entre l'employeur et le travailleur ne regarde pas l'intermédiaire qui ne représente aucune des deux parties.

Le 1^{er} février 1910, 61 *labour exchanges* ouvrent leurs portes ; fin 1912, le réseau comprend en Angleterre, Ecosse et Pays de Galles 414 *labour exchanges* et 1 000 agences locales chargées du versement des indemnités de chômage. Les années qui précèdent la Première

¹³ « Le but du système est de promouvoir avantageusement la mobilité du travail et non pas une vaine agitation. » (Beveridge, 1909, édition 1930, p. 301).

Guerre mondiale sont florissantes et l'activité de placement des bureaux publics augmente continûment passant d'une moyenne journalière de 1 400 postes pourvus en 1910 à 3 100 durant le premier semestre 1914. Son succès est surtout réel pour les catégories de main-d'œuvre couvertes par le *National Insurance Act*. Il ne pénètre pas les segments professionnels des agences privées dont l'activité n'a jamais été remise en question¹⁴.

*

Cette section a introduit deux types d'intermédiaires. L'un est un algorithme, l'autre un réseau national d'agences publiques, mais ils ont en commun de ne représenter ni l'offre ni la demande de travail et d'avoir réussi à leur donner les règles instituant un marché pérenne. Que ce soit dans le cas de l'internat américain ou celui du marché de la main-d'œuvre ouvrière britannique, ces intermédiaires sont apparus en réaction aux défaillances de marchés « spontanés » où offre et demande pouvaient librement se rencontrer, sans régulation, créant au mieux l'insatisfaction au pire un état de misère. Ces intermédiaires porteurs de règles apportent une solution aux acteurs. Plus loin, je défendrai que les intermédiaires fournissent et/ou maintiennent les investissements de forme nécessaires au marché du travail.

2. Les intermédiaires fournissent de l'information

Depuis l'article fondateur de George Stigler (1962), « *Information in the Labor Market* », introduisant l'hypothèse d'information imparfaite, l'économie conventionnelle représente le marché du travail tel un hall de gare où salariés et employeurs se cherchent et où les rencontres s'effectuent avec une certaine probabilité. Des deux côtés, l'enjeu est d'obtenir le plus d'information possible afin de minimiser la réalisation d'un appariement se révélant *ex post* de faible qualité. Les premiers modèles de recherche d'emploi, si l'on reprend la métaphore piscicole d'Osberg (1993), ne s'intéressaient qu'à la taille en dessous de laquelle les poissons devaient être rejetés à l'eau et jamais à la technique la plus efficace pour ferrer le bon poisson. Depuis, les travaux théoriques, et plus encore empiriques, se sont tournés vers une approche en termes de méthodes ou de canaux de recherche, plus ou moins efficaces dans la circulation des « bonnes » informations pour permettre la sortie du chômage des uns et le pourvoi des postes vacants des autres. Mes propres travaux avec Christian Bessy, d'une part, et Géraldine Rieucau, d'autre part, considèrent que le rôle des intermédiaires est de mettre en forme et de réduire l'incertitude sur les offres et les demandes, ce qu'ils font différemment selon le type de relation entretenue avec les entreprises et le format de l'information choisi pour qualifier les postes et les candidats.

2.1. Pallier les défaillances informationnelles

L'analyse standard du fonctionnement du marché du travail insiste sur les stratégies individuelles de recherche d'information. Ainsi, les théories du *job search* modélisent des

¹⁴ « *Même après la Seconde Guerre mondiale, quand la question s'est posée, le service public de placement [britannique] n'a jamais bénéficié d'une situation de monopole et a continué à inscrire son activité en complémentarité avec les interventions des autres acteurs du placement.* » (Bessy et Larquier, 2001a, p. 160).

candidats démarchant seuls les entreprises, en quête d'information sur les emplois vacants, comme l'illustre la célèbre « parabole des îles » de Phelps (1970), où des salariés isolés sur plusieurs îles supportent le coût d'une journée de canotage pour connaître le salaire pratiqué sur une autre île, choisie de façon aléatoire. Dans la mesure où ils ne tiennent pas compte de la présence d'intermédiaires sur le marché du travail, on peut considérer que ces premiers modèles étudient ce qu'on appelle communément les candidatures spontanées. Pourtant, dès 1962, Stigler justifiait la présence des intermédiaires : « *Their raison d'être is information, and they should have specialized in the occupations in which information is most difficult for the employer or worker to obtain* » (Stigler, 1962, p. 102).

Il faut attendre 2009 pour qu'un économiste comme David Autor s'essaye à une théorie un peu unifiée des intermédiaires du marché du travail, dans le chapitre introductif de *The Studies of Labor Market Intermediation*, où il justifie l'existence des intermédiaires en tant que réponse à des défaillances de marché informationnelles. Tous les agents, employeurs et travailleurs, auraient intérêt à bénéficier du bon fonctionnement du marché du travail (considéré tel un bien collectif), mais individuellement chacun ne peut (ou ne souhaite) pas supporter les coûts nécessaires à la production d'une information parfaite ; d'où des durées de recherche substantielles sur le marché (au lieu de rencontres instantanées entre offres et demandes) et des problèmes de sélection adverse (les « bons » travailleurs ne se portent pas candidat sur les emplois à pourvoir du fait d'une information insuffisante sur leur attractivité). Dans ce contexte, l'intermédiaire du marché du travail trouve sa place en palliant ces imperfections. Soit l'intermédiaire est plus efficace en termes de recherche sur le marché et permet d'accélérer le taux de rencontre et d'appariement (Rubinstein et Wolinsky, 1987) ; soit il a acquis une expertise dans l'évaluation des candidats et permet une présélection efficace en présence d'information asymétrique, ce qui explique aussi que l'employeur est prêt à payer l'intermédiaire, par exemple un chasseur de tête (Biglaiser, 1993). On conçoit également que l'intermédiaire est un lieu de rendez-vous visible sur le marché où les agents s'inscrivent, viennent chercher de l'information et/ou se rencontrent (Kahn et Low, 1990 ; Yavas, 1994). L'existence d'une information asymétrique conduit aussi à justifier la dimension incontournable des réseaux de relations sur le marché du travail parce que, fondés sur le principe de la recommandation, ils fournissent aux employeurs une information fiable et cela à un coût faible (Montgomery, 1991 ; Simon et Warner, 1992). Mais, parce qu'en même temps les réseaux retiennent l'information plus qu'ils ne la diffusent, ces intermédiaires-là sont jugés collectivement moins efficaces en termes d'inégalités de salaires et d'accès à l'emploi (Cahuc et Fontaine, 2004 ; Fontaine, 2008). Enfin, le rôle des annonces dans les processus de rencontre et d'appariement n'a pas été théorisé en tant que tel. Au mieux on peut considérer que les annonces publiées par les entreprises sont le canal de transmission des offres que découvrent les chercheurs d'emplois dans un modèle de *job search*.

D'un point de vue théorique, la meilleure circulation de l'information est donc la justification *mainstream* de l'existence des intermédiaires. De leur côté, les analyses empiriques ont considéré leur diversité en comparant leur public et/ou leur efficacité. Offres et demandes de travail étant hétérogènes, les canaux sont spécialisés sur certains profils et en excluent

d'autres¹⁵. L'exclusion est assez documentée du côté des réseaux : par exemple, la littérature sur données françaises montre que les réseaux de relations entretiennent des inégalités et des phénomènes de ségrégation dans la mesure où la sortie du chômage et la mobilité d'un emploi à un autre dépendent de l'aptitude des enseignants, des anciens collègues ou employeurs, des membres la famille ou de la communauté d'appartenance à informer leurs proches et à les recommander (Dos Santos, 2005 ; Margolis et Simmonet, 2004). Quant à la diversité des publics mis en relation, cela tient en grande partie à leurs ressources pour obtenir de l'information. Par exemple, les petites entreprises recourent aux relations personnelles qui ne coûtent rien – ce qui diminue leur probabilité d'embaucher des femmes moins bien pourvues en réseaux professionnels – tandis que les grandes entreprises ont les ressources financières pour rémunérer des chasseurs de têtes – ce qui les amène à ne pas considérer les candidatures de chômeurs car la pratique attendue de ces cabinets est de débaucher discrètement des personnes en poste. Bien que spécialisés, les intermédiaires n'en sont pas moins comparés à l'aune du même étalon, le plus souvent la qualité de l'appariement formé ou la vitesse à laquelle ils mènent à cet appariement (Holzer (1988), Osberg (1993) et Sabatier (2003) du côté *job search* et Holzer (1987), Gorter *et al.* (1996), DeVaro (2005) et Sabatier (2010) du côté *employer search*)^{16,17}. Lindeboom *et al.* (1994) estiment par exemple que les canaux ont

¹⁵ Ce qui a déjà été évoqué et documenté dans le chapitre 2, point 3.1.

¹⁶ Une littérature actuellement en expansion est celle consacrée à l'efficacité comparée en termes de placement des agences publiques et des opérateurs privés sous contrat. Les évaluations, fondées ou non sur des (quasi-) expérimentations, menées dans différents pays (Krug et Stephans, 2016), concluent le plus souvent à l'absence de différences significatives et parfois à une légère supériorité du placement public, comme dans le cas français (Behaghel *et al.*, 2013), à l'exception du cas australien sur lequel insistent Blasco *et al.* (2016). Plus que le caractère privé/public de l'intermédiaire, ce qui semble jouer est lié aux méthodes (intensité de l'accompagnement) et aux contrats signés entre l'agence publique et les opérateurs privés. Une question connexe est l'effet de la distance géographique des chômeurs aux agences publiques sur l'efficacité de leur recherche d'emploi et leur probabilité de sortie du chômage (Cavaco et Lesueur, 2004 ; Bunel et Tovar, 2015).

¹⁷ Il existe en particulier une question dont la réponse n'est toujours pas tranchée et qui motive beaucoup de recherches : la qualité des emplois que l'on trouve par réseaux. Depuis l'article fondateur de Mark Granovetter (1973), on sait que les réseaux de relations constituent pour les chercheurs d'emploi un bon canal d'information sur les opportunités d'emploi. En particulier, les liens « faibles » (les personnes que l'on côtoie peu) sont plus efficaces que les liens « forts » (les membres du réseau proche) pour trouver des emplois car ils apportent plus sûrement une information que l'on n'a pas déjà. Mais les réseaux en général permettent-ils d'obtenir de meilleurs emplois, par exemple de meilleurs salaires ? Dans la postface de l'édition de 1995 de *Getting a job* (1974), Granovetter reprend les nombreuses études sur le sujet et il est très difficile de conclure. Parce que les réseaux ne mettent pas les candidats en concurrence, deux scénarios sont possibles : soit certains réseaux de personnes se réservent les meilleurs postes ; soit les chercheurs d'emploi acceptent un poste dans leur réseau faute de mieux, n'arrivant pas à se faire embaucher quand ils sont mis en concurrence sur le marché. Loury (2006) teste ces deux hypothèses ; le premier scénario se vérifierait pour les hommes et le second pour les femmes. Pour une recension de la littérature et des essais d'explication générale de salaires tantôt plus faibles tantôt plus élevés quand le recrutement se fait par réseau, voir par exemple Pellizzari (2010) et Galenianos (2013).

Par ailleurs, les meilleures performances et la grande stabilité des travailleurs embauchés *via* les réseaux interrogent aussi beaucoup les économistes. Burks *et al.* (2015) proposent un tour d'horizon des travaux existant mais surtout ils testent les deux effets possibles des recommandations sur la performance des personnes recrutées : l'effet de sélection (l'employeur suit les recommandations des personnes de confiance qui soutiennent uniquement des profils susceptibles de former de bons appariements) et l'effet de traitement (après l'embauche, la nouvelle recrue est mieux intégrée dans un milieu où elle connaît au moins une personne pour l'aider). L'exploitation des bases du personnel de neuf grandes entreprises américaines amène les auteurs à conclure que seul l'effet de sélection opère. C'est donc bien en tant que canal de recrutement, et non en tant qu'aide à l'intégration, que les réseaux sont efficaces.

une efficacité différente en fonction du nombre de travailleurs et d'entreprises qu'ils attirent (en particulier les réseaux présentent un rapport nombre de candidats / nombre de postes vacants favorable aux travailleurs). Finalement, les intermédiaires, avant tout canaux ou véhicules d'information, font tous un peu la même chose sur le marché du travail (informer sur les opportunités d'emploi, procurer des candidatures) avec plus ou moins d'efficacité.

2.2. Conseiller spécifiquement plutôt que diffuser largement

Un peu à la marge de l'économie de l'information naissante, Albert Rees (1966) propose une première distinction des intermédiaires selon le type d'information qu'ils traitent. Il cherchait alors à justifier l'usage des canaux informels ayant plutôt mauvaise presse auprès des économistes, puisqu'ils font de la rétention d'information et empêchent une allocation efficace sur le marché. La distinction canal formel / canal informel relève plus du sens commun que de l'analyse économique. Pour l'explicitier (Larquier et Rieucan, 2015a), disons qu'au sein des canaux formels, l'information sur les opportunités d'emplois est publicisée, c'est-à-dire que les offres sont publiées : c'est le cas pour les annonces, les agences publiques ou privées et les écoles. *A contrario*, les canaux au sein desquels l'information sur l'offre n'est pas rendue publique sont qualifiés d'informels : c'est le cas des réseaux de relations et des candidatures spontanées. Rees (1966) justifie le recours aux réseaux informels par la grande variation des qualités des travailleurs. La recherche extensive d'information suffit lorsque la qualité est fortement standardisée (l'activité de prospection est première) et la recherche intensive d'information est mieux adaptée lorsque la qualité est très variable (l'activité d'évaluation d'un faible échantillon est plus pertinente)¹⁸. Il apparaît alors que les canaux d'information formels augmentent l'information essentiellement de manière extensive : ils donnent des indications, peu approfondies, sur un grand nombre de candidats. À l'opposé, les canaux informels tels les réseaux de relations (c'est moins vrai pour les candidatures spontanées) augmentent l'information de manière intensive : leur information est d'emblée riche et détaillée mais porte sur un petit nombre de candidats. La lecture du tableau 1. construit à partir des données de l'enquête Ofer (présentée dans le chapitre 2) conforte le constat de Rees.

Les intermédiaires ou canaux listés en haut du tableau 1, de type formel, apportent le plus souvent plusieurs candidatures à l'entreprise qui doit alors procéder à un choix en cherchant des informations supplémentaires lors de son processus de sélection (étudié dans le chapitre 2), le canal le plus extensif étant celui des annonces. Les intermédiaires dans la seconde partie du tableau, de type informel, apportent plus d'une fois sur deux un seul candidat à l'entreprise ; en particulier, les réseaux personnels dans 70% des cas ont déjà sélectionné le candidat, l'employeur n'ayant plus qu'à valider le choix. Or, Rees (1966) affirme que ce qui peut faire la force d'un intermédiaire « formel » – il pense en particulier aux agences publiques – ce n'est pas d'en faire toujours plus dans la recherche extensive, mais au contraire de fournir une information intensive à l'instar des réseaux sociaux. Il ne s'agit pas d'augmenter le nombre de mises en relation (envoyer plus de candidats auprès des

¹⁸ L'opposition recherche extensive / recherche intensive a déjà été présentée dans le chapitre 2, point 1.2.

employeurs) mais d'améliorer la capacité à évaluer les candidats en fonction des attentes d'un petit nombre d'employeurs avec lesquels l'intermédiaire entretient des liens durables.¹⁹ Le jugement de l'intermédiaire fait alors office de recommandation.

Tableau 1.
Nombre de candidatures reçues selon leur origine principale (en %)^(a)

	Poids du canal	1 candidature	2 à 10 candidatures	Plus de 10 candidatures	
Intermédiaires publics	20	19	53	27	100%
Autres intermédiaires non lucratifs	7	30	36	34	100%
Cabinets de recrutement et sociétés d'intérim	8	28	48	24	100%
Annonces presse et Internet	14	10	44	46	100%
Candidatures spontanées	19	30	54	16	100%
Réseaux personnels	8	70	22	8	100%
Réseaux professionnels	13	56	37	7	100%
Réembauches	8	66	32	3	100%
Autre canal	3	61	34	5	100%
Ensemble	100%	35%	44%	21%	100%

Tableau extrait de Larquier et Marchal (2012)

^(a) Il s'agit du rapport entre le nombre de candidatures reçues et le nombre de postes à pourvoir, en fonction du canal qui « a permis d'approcher le plus de candidats ».

Source : enquête Ofer, Dares, 2005. Données pondérées.

Exploitant les réponses de l'enquête Ofer, Christian Bessy et moi avons plus particulièrement analysé ces intermédiaires formels (hors annonces)²⁰, qualifiés d'intermédiaires du placement²¹, en les caractérisant en particulier par les attentes des entreprises à leur égard (Bessy et Larquier, 2010). L'enquête Ofer donne deux types d'information sur la relation entre l'établissement qui recrute et l'intermédiaire du placement²² : *i*) le recours habituel ou non du premier au second ; *ii*) la prestation attendue par l'entreprise vis-à-vis de l'intermédiaire, à savoir une simple diffusion de l'offre d'emploi (recherche extensive) ou une activité de présélection et de conseil (recherche intensive). Par ailleurs, nous retenons deux critères de qualité des appariements : *i*) la durée du recrutement en semaines qui est un coût

¹⁹ « For the major portion of the market, the crucial characteristic of an effective formal information system is not the length or the number of interconnections between geographical locations or the number of applications and openings that can be brought together at one place. Rather, it is the richness and reliability of the information carried over each link. The crucial component of such a system will not in our lifetimes be built by I.B.M. or Western Electric. It is the experienced employment service counselor who is good judge of applicants and of their records and who knows thoroughly and respects the requirements of a small number of employers he has served for a long time. » (Rees, 1966, p. 566)

²⁰ Dans un premier travail empirique analysant le contenu d'un corpus d'annonces françaises et britanniques pour des emplois d'informaticiens, nous avons tenté de caractériser le type d'agents publiant l'annonce et présélectionnant ou non les candidats selon l'opposition inspirée d'Albert Rees entre qualité standard et qualité spécifique (Bessy et Larquier, 2001b).

²¹ Ofer permet de repérer les intermédiaires suivants : ANPE ; Apec ; missions locales et autres intermédiaires du service public ; écoles, universités, centres de formation ; organismes professionnels (Chambre de commerce et d'Industrie, Chambre de métiers,...) ; cabinets de recrutement, chasseurs de têtes ; entreprises de travail temporaire (ETT). La réalisation de l'enquête Ofer a suivi de peu la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui ratifie en France la convention 181 de l'OIT mettant fin au monopole de l'ANPE. À cette date les ETT deviennent des acteurs du placement à part entière.

²² Une démarche en termes de coût de transaction est aussi possible en mettant l'accent sur la fréquence des transactions et le degré de spécificités des actifs sous-jacents à la transaction. Lesueur (1997) explique le type d'intervention de l'agence publique française en utilisant cette grille d'interprétation.

pour l'entreprise ; *ii*) la qualité *a posteriori* de l'appariement en terme de stabilité²³.

Un premier travail descriptif met en avant la spécialisation des intermédiaires sur des segments différents du marché, tant en ce qui concerne le profil des établissements ayant recours à eux qu'en ce qui concerne celui des personnes recrutées. Bien sûr, les deux critères de qualité sont en partie déterminés par la nature du segment du marché où chaque intermédiaire se place : le recrutement d'un cadre est plus long que celui d'un ouvrier non qualifié et l'appariement de ce dernier est plus instable. De fait, si on tient compte des caractéristiques des emplois, des entreprises et des recrutés, toutes choses égales par ailleurs, il n'y a pas de grandes différences significatives entre les intermédiaires. Il en ressort une conclusion d'étape : la segmentation du placement est bien stabilisée et on ne peut pas parler de concurrence directe entre les intermédiaires sur le marché français. Selon nous, cela tient aussi bien à des règles institutionnelles (légales ou conventionnelles) sur les publics respectifs qu'à une forme d'apprentissage collectif entre les intermédiaires et les entreprises.

Les modèles de durée montrent que, toutes choses égales par ailleurs, les agences privées (cabinets et entreprises de travail temporaire) sont associées à des durées de recrutement plus longues (relativement à l'ANPE, la modalité de référence). Plusieurs raisons peuvent expliquer ce résultat (Bessy et Larquier, 2010). Il peut exister un arbitrage entre durée et qualité (DeVaro, 2005). L'employeur qui s'adresse à un cabinet de recrutement attend de sa part, bien plus souvent que de la part des autres intermédiaires, une présélection des candidats ainsi que des conseils ou une assistance pour mener à bien son recrutement, à savoir deux prestations coûteuses en temps et justifiant une rémunération plus conséquente de l'intermédiaire. On explique aussi pourquoi l'Apec, avec des durées moyennes identiques à celles des cabinets privés, soit associée, toutes choses égales par ailleurs, à des durées de recrutement non significativement différentes de celles de l'ANPE. En effet, si à première vue l'Apec semble spécialisée sur un segment proche de celui des cabinets, elle est en fait mobilisée par les employeurs pour des motifs différents (la diffusion de l'offre et non la présélection ou le conseil).

De leurs côtés, les régressions logistiques montrent que l'on ne peut pas classer les différents intermédiaires à l'aune de la qualité des appariements qu'ils contribuent à former. On peut reprendre à notre compte le commentaire de Weber et Mahringer (2008) qui obtiennent le même type d'absence de résultat, alors qu'ils testent l'effet du canal d'accès à l'emploi sur la qualité du poste trouvé par un travailleur (salaire et durée prévue du contrat). Ils en concluent que, compte tenu de sa spécialisation sur le segment des individus de faible qualification, le service public permet finalement des appariements aussi efficaces que les autres canaux. En

²³ La variable est analogue à celle de la section 1.3. du chapitre 2. Elle croise les réponses aux trois questions suivantes : *i*) « [Le candidat recruté] est-il parti plus tôt que prévu ? » ; *ii*) « Pourquoi ? Période d'essai non concluante ; démission ; licenciement ; accord amiable ; mutation dans un autre établissement » et *iii*) « Aujourd'hui, recruteriez-vous la même personne ? ». L'appariement est *a posteriori* de mauvaise qualité si la personne recrutée est partie plus tôt que prévu (sauf pour cause de mutation dans un autre établissement) et/ou que l'interlocuteur dans l'établissement estime qu'il/elle ne recruterait pas la même personne. Sur l'échantillon des 1 054 recrutements imputés à un des intermédiaires du placement, la fréquence des mauvais appariements est de 18,4% avec une variation importante d'un intermédiaire à l'autre : elle passe de 12,5% pour les ETT à 22,7% pour l'Apec.

intégrant les caractéristiques sur la nature de la relation entre l'intermédiaire et l'établissement qui recrute, il apparaît que le recours habituel à l'intermédiaire améliore la qualité de l'appariement. Si l'employeur attend une prestation de diffusion de l'offre, cela augmente fortement les risques de dissolution et/ou d'insatisfaction *a posteriori*, alors que la demande de conseils est positivement corrélée avec la qualité finale de l'appariement. Avec Christian Bessy, nous retrouvons là le diagnostic de Rees (1966) : ce n'est pas tant la capacité à augmenter l'information sur sa marge extensive qui impliquera *in fine* un surcroît d'efficacité de la part d'un intermédiaire formel, mais bien plutôt sa capacité, à l'instar des canaux informels, à améliorer l'information de l'employeur sur sa marge intensive.

2.3. Mettre en forme l'information et valoriser différemment

Je présente enfin la recherche élaborée avec Géraldine Rieucan sur la base de l'exploitation des enquêtes *Emploi* de l'Insee²⁴ (Larquier et Rieucan, 2010, 2012a&b, 2014b, 2015a&b, 2016). Réalisées auprès des ménages suivis 6 trimestres de suite, les enquêtes *Emploi* en continu permettent d'observer les mises en relation sur le marché du travail français, cette fois-ci du point de vue des salariés²⁵. Les données sur les canaux sont issues de deux parties distinctes de l'enquête : d'une part, en tant que démarches de recherche, quand les individus déclarent rechercher un emploi quel que soit leur statut ; d'autre part, en tant que mode d'entrée des salariés (hors intérimaires) dans l'entreprise ou l'organisme de la Fonction publique où ils travaillent. Cette construction de l'enquête nous a menées à considérer les démarches au trimestre t et le mode d'entrée en $t+1$, permettant de séparer dans la probabilité d'un appariement *via* un canal en $t+1$ ce qui relevait de l'activation du canal en t , puis de la sélection par le canal entre t et $t+1$.

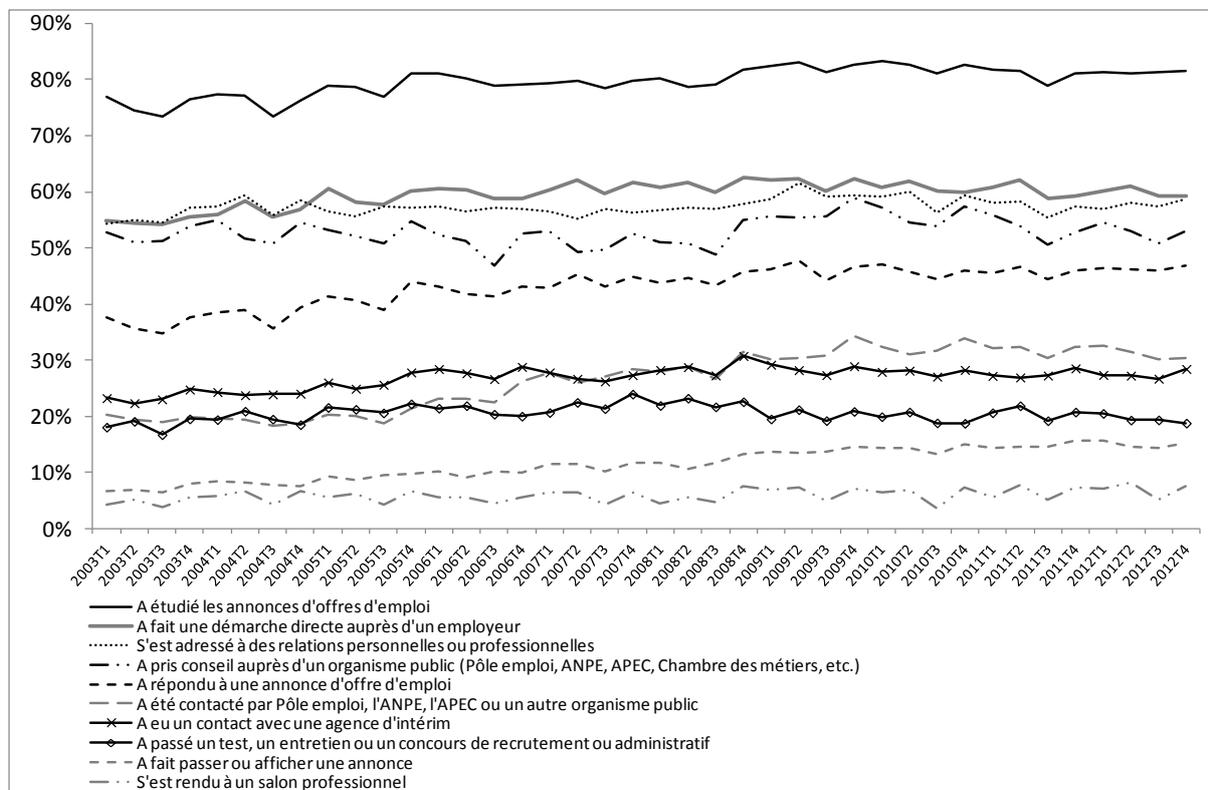
Le graphique 1 présente les démarches de recherche entre 2003 et 2012. Étudier les annonces constitue la première démarche de recherche des chercheurs d'emploi, qu'ils soient chômeurs, inactifs ou occupés : ils sont 78% à étudier les annonces (et 42% à y répondre, soit un peu plus d'un lecteur sur deux) ; près de 60% à faire des démarches directes auprès des employeurs et à s'adresser à leurs relations personnelles ou professionnelles ; un peu plus de 50% à prendre conseil auprès d'un intermédiaire public. Puis, le graphique 2 montre la stabilité de la hiérarchie des canaux d'embauche sur la période. On y lit le poids prépondérant des candidatures spontanées et des relations personnelles ou professionnelles, ces deux types de mise en relation produisent au total plus des deux tiers des embauches. Les intermédiaires publics pèsent pour 10% des embauches, les annonces d'offre d'emploi pour 6% en moyenne

²⁴ Nous avons aussi exploité l'enquête SINE (*Système d'information sur les nouvelles entreprises*) de l'Insee, nous intéressant aux appuis utilisés par les créateurs d'entreprise par analogie avec les canaux des chercheurs d'emploi (Larquier et Rieucan, 2010, 2012b).

²⁵ L'enquête *Emploi* en continu date de 2003 mais ce n'est qu'à partir de 2005 que les intermédiaires publics sont explicitement distingués des cabinets de recrutement privés parmi les modes d'accès à l'emploi, c'est pourquoi selon nos travaux, l'analyse démarre en 2003 ou 2005. En 2013, les questions sur les recherches d'emploi ayant été modifiées, nous n'allons pas au-delà de 2012.

tandis que la part des écoles oscille entre 3 et 5 % et celle des cabinets de recrutement autour de 2 %.²⁶

Graphique 1.
La fréquence des démarches de recherche d'emploi



Graphique extrait de Larquier et Rieucau (2016)

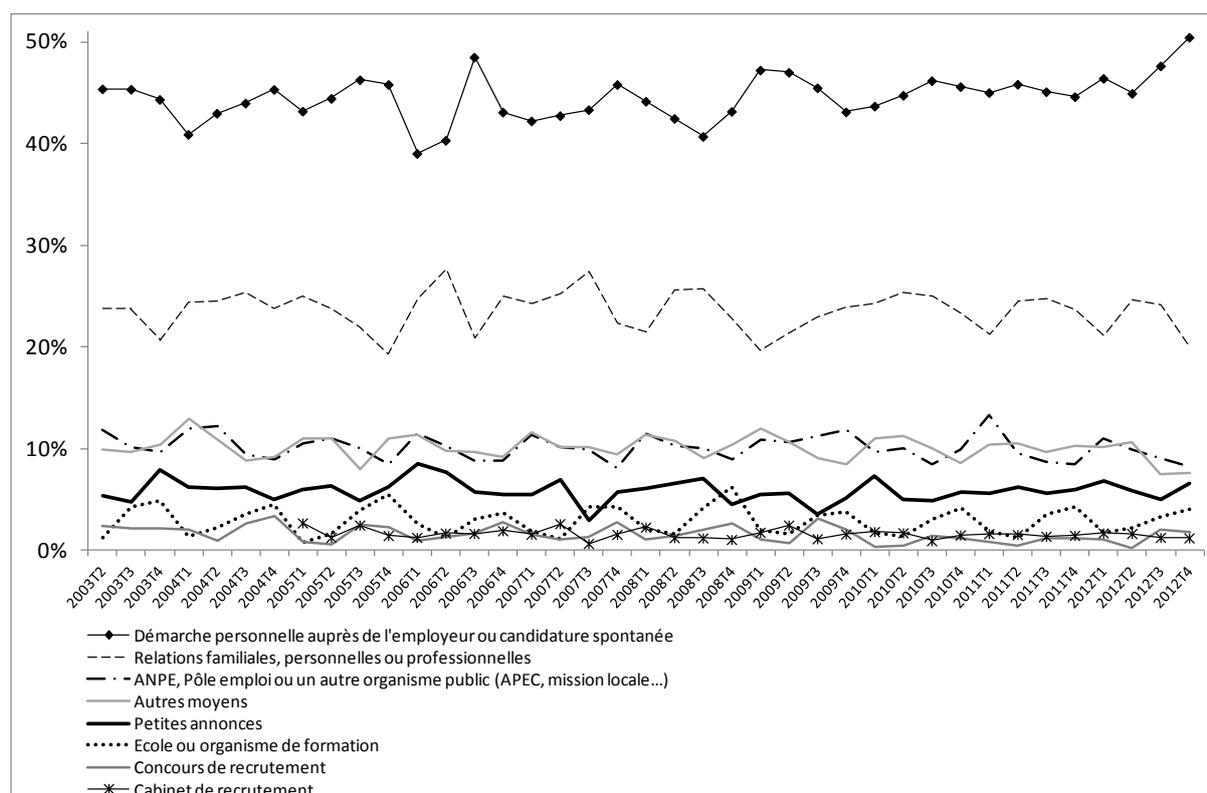
NB : Plusieurs réponses (démarches) sont possibles. La légende respecte le libellé des items du questionnaire.

Champ : Ensemble des individus déclarant rechercher un emploi un trimestre donné, qu'ils soient chômeurs, inactifs ou actifs occupés (sont exclus ceux qui souhaitent uniquement se mettre à leur compte).

Source : Enquêtes *Emploi* en continu (2003-2012), Insee, données pondérées.

²⁶ C'est ici le point de vue des salariés (recrutés depuis moins de 3 mois, un trimestre donné). La même question posée aux employeurs, selon l'enquête *Ofer* en 2005, aboutit à la même hiérarchie des canaux mais avec des écarts moindres : par exemple, 23,4 % des recrutements sont attribués aux candidatures spontanées et 12,3 % aux annonces (Bessy et Marchal, 2009).

Graphique 2.
Le poids relatif de chaque mode d'entrée dans l'entreprise actuelle



Graphique extrait de Larquier et Rieucou (2016)

NB : Une seule réponse est possible, par conséquent, un trimestre donné, la somme des fréquences est égale à 100%. La légende respecte le libellé des items du questionnaire.

Champ : Ensemble des individus en emploi (à l'exclusion des intérimaires à qui la question n'est pas posée) ayant une ancienneté inférieure à trois mois un trimestre donné et ayant déclaré le mode d'entrée dans leur entreprise ou organisme de Fonction publique.

Source : Enquêtes *Emploi* en continu (2003-2012), INSEE, données pondérées.

Comme déjà dit avec Albert Rees (1966), les canaux n'apportant pas la même information, les agents ne les utilisent pas indifféremment. Nous poussons plus loin le raisonnement en insistant sur le format dans lequel circule l'information selon une grille conventionnaliste, développée en particulier par Laurent Thévenot (1985, 1997). Les intermédiaires formatent l'information à l'aide de règles et d'outils qu'ils fournissent aux agents qui cherchent à diffuser ou obtenir une information pertinente sur le marché du travail. En cela, les intermédiaires produisent et entretiennent des investissements de forme qui facilitent rencontres et appariements. En effet, les candidats et les employeurs mis en relation *via* un canal donné ont utilisé des mêmes règles et des mêmes outils pour communiquer sur leurs candidatures et leurs postes : inscription dans un registre, échange de cartes de visite lors d'un salon, porte-à-porte chez les commerçants qui affichent un besoin de recrutement en devanture, termes professionnels contenus dans les annonces et les CV, moteur de recherche sur un *Job board*, etc. Ces règles (porte-à-porte ou envoi de la candidature au siège) et ces outils (cartes de visite ou CV en ligne) impliquent la mise en un format particulier de l'information et notre postulat est que ce format a une incidence sur les profils mis en valeur et donc sur le type d'appariement réalisé. Notre hypothèse s'appuie donc sur les mêmes arguments que ceux développés dans la section 3 du chapitre 2. La qualité des postes et des

chercheurs d'emploi n'est pas une valeur établie ou une donnée naturelle dont l'information circulerait plus ou moins bien *via* les canaux. Le format de l'information change d'un type de mise en relation à l'autre et valorise différemment les profils en présence.

Avec les enquêtes *Emploi*, nous avons analysé les quatre canaux ou modes de mises en relation principaux (candidatures spontanées, réseaux de relations, intermédiaires publics et annonces qui, ensemble, représentent environ 85% des appariements sur le marché du travail français) en caractérisant à chaque fois leur façon de mettre en forme l'information.

- Le premier mode de mise en relation en France (soit en moyenne 45 %) se passe de toute espèce de médiation, c'est le candidat qui provoque la rencontre, en démarchant directement les entreprises. Les individus se mettent en valeur – se « signalent » (Spence, 1973) – seuls. Leur parcours est résumé par les repères communs produits par les instances éducatives (titres et diplômes), le monde du travail lui-même (les expériences passées qu'un éventuel employeur peut apprécier) et d'autres indices qui peuvent prêter à discrimination. Ces repères sont essentiellement véhiculés par le CV et la candidature spontanée n'est ni introduite, ni recommandée par un tiers, ni même reformulée par l'institution publique pour rassurer le recruteur. Les enquêtes de terrain montrent l'intérêt de distinguer les candidatures envoyées par e-mail ou par courrier postal, de celles présentées en mains propres (Rieucan, 2016). Dans le premier cas, la pré-sélection se fait à distance et se fonde sur les documents écrits transmis par le candidat. Le diplôme, l'expérience, la maîtrise de l'écrit, voire l'âge, le genre et l'adresse jouent de tout leur poids dans la sélection opérée, sans être atténués par les propos ou l'avis d'un tiers. Cette sélection prend, toutefois, d'autres formes lorsque les documents sont déposés en main propre par le candidat. C'est souvent le cas dans le commerce ou la restauration ; le candidat peut alors relativiser le contenu de son parcours, afficher d'autres éléments comme sa motivation ou sa disponibilité ; il peut aussi être jugé sur son expression ou son allure. Il faut alors que le candidat soit « *armé pour compter sur ses seules forces* » (Larquier et Rieucan, 2010, p. 52). Les diplômés du supérieur utilisent plus que les autres cette démarche, à l'inverse des personnes étrangères ou françaises par acquisition et des inactifs qui semblent se censurer. Les jeunes et les personnes en emploi non seulement démarchent plus mais ils sont également plus souvent embauchés suite à leur candidature spontanée. On peut y lire une sélection sur l'âge et sur le statut de chômeur, éléments présents dans le CV. Par ailleurs, avoir déjà travaillé dans l'entreprise augmente de façon très significative la probabilité d'un appariement par cette voie. Grâce à leur expérience préalable, les individus peuvent être informés des opportunités d'emploi de l'entreprise ou savoir à qui et quand adresser une candidature. Du point de vue de l'employeur, l'incertitude sur la qualité de la candidature, très forte lorsqu'elle lui parvient sans être introduite par un tiers, est atténuée dès lors que le candidat a déjà été évalué au sein de l'entreprise. Enfin, les emplois pourvus sont plutôt dans le commerce, correspondent à des postes d'employé, sont un peu plus souvent en CDI et plus rarement dans de très petites entreprises (Larquier et Rieucan, 2015a).

- Lorsque les salariés répondent avoir trouvé leur emploi grâce à leurs relations (en moyenne près de 24% des cas), cela signifie que ce sont des collègues, des amis, des membres de la famille ou de la communauté qui ont transmis l'information sur les postes et/ou leur

candidature. Les résumés, qui ont circulé sur la qualité des uns et des autres, ont pris la forme d'un récit oral ou bien d'écrits non-codifiés et non-standardisés, même si un CV peut passer de main en main dans un réseau (il sert alors d'aide-mémoire plus que de support principal à l'évaluation). Les repères sont plus personnalisés et localisés (Thévenot, 1997) ; ils s'ancrent dans une proximité avec l'entourage, où la confiance joue un rôle essentiel. À l'extrême, ils permettent d'éviter l'explicitation de l'offre et de la demande : pas de CV à mettre à plat, pas de profil de poste à définir (Larquier et Marchal, 2012). Nos résultats confirment la prééminence particulière des très petites entreprises, pour lesquelles le recours aux réseaux peut pallier un manque de moyens humains et financiers pour recruter. Le secteur de la construction, de l'agriculture et des services aux particuliers sont particulièrement sur représentés parmi les appariements noués par réseaux, ce qui pourrait tenir au caractère informel de la GRH dans ces secteurs. Par ailleurs, si on constate que les femmes mobilisent moins leurs réseaux (la littérature ayant maintes fois argumenté qu'elles en étaient moins pourvues), nous observons que les femmes qui ont de fait mobilisé leurs réseaux ne sont ni plus ni moins embauchées que les hommes par ce biais. Enfin, les personnes étrangères ou françaises par acquisition trouvent plus souvent par relations ; il en va de même des personnes dont l'entourage immédiat est en emploi (Larquier et Rieucou, 2015a).

- Les intermédiaires publics de l'emploi (10% des mises en relation) incarnent une médiation formelle entre employeurs et candidats. Pour appairer des offres et des demandes d'emploi, le service public de l'emploi traduit dans un même langage administratif les caractéristiques des uns et des autres²⁷. Les institutions donnent des conseils aux demandeurs d'emploi, reformulent les CV et les projets professionnels dans une mise en forme valorisante et partagée avec les services RH des grandes et moyennes entreprises. Les enquêtes de terrain montrent comment l'évaluation se centre sur l'employabilité des demandeurs d'emploi, leur capacité à adopter un comportement normé de recherche active (bonne présentation, dynamisme, autonomie, etc.) (Benarrosh, 2000 ; Divay, 2009). Les compétences des demandeurs d'emploi sont résumées en un certain nombre de variables prédéfinies : diplômes, années d'expérience dans des emplois traduits en un code ROME (Répertoire opérationnel des emplois et des métiers), recherche d'emplois à temps plein/partiel, etc. L'information destinée à circuler entre plusieurs espaces et personnes, intermédiaires et professionnels RH des entreprises, est ainsi formatée dans un langage écrit et standardisé (Thévenot, 1985), que finissent par adopter les chercheurs d'emploi eux-mêmes. Bref, les intermédiaires publics « *conseillent et norment pour valoriser* » (Larquier et Rieucou, 2010, p. 47). Ils semblent apporter un soutien déterminant à ceux qui ne peuvent se valoriser seuls ou sont dépourvus de relations : ils conduisent vers l'emploi des personnes sans lien antérieur avec l'entreprise qui les embauchent et bénéficient aux inactifs et aux chômeurs. Par ailleurs, les personnes embauchées *via* les intermédiaires publics ont, davantage que les autres, également répondu à une annonce, ce qui illustre un apprentissage à une certaine standardisation des candidatures, standardisation qui paraît peu favorable aux personnes nées étrangères. Enfin, les emplois

²⁷ Malgré la diversité des intermédiaires publics en France et la diversité des dispositifs et des actions mis en œuvre, on assiste bien à une rationalisation croissante de leur activité (Fretel, 2013).

pourvus sont le plus souvent en contrat atypique, à temps partiel, et correspondent à des postes d'ouvriers (Larquier et Rieucan, 2015a).

- Les annonces d'offre d'emploi (un peu plus de 6% des mises en relation) sont, avec les candidatures spontanées, qualifiées de « mode marchand » de la recherche d'emploi par Sabatier (2003). Ce qui rapproche les deux types de mise en relation tient au fait que dans les deux cas, l'information sur les candidats arrive aux entreprises sans qu'aucune médiation n'ait lieu et ne donne l'occasion à un troisième acteur d'introduire, de reformuler ou de recommander la candidature. Toutefois, l'employeur qui recrute par annonce n'attend pas passivement que des candidats se présentent ; il est prêt à supporter un coût²⁸ pour recevoir, par une recherche de nature extensive, une information standard et peu détaillée sur un grand nombre de candidats. Parce qu'elle est destinée à circuler largement sur le marché, l'information contenue dans les annonces épouse un format écrit standard (Marchal *et al.*, 2007). En réponse, les candidats signalent leurs qualités, par le contenu de leur CV et de leur lettre de motivation, et l'entreprise sélectionne les candidatures reçues sur cette seule base informationnelle (Marchal et Rieucan, 2009). Les annonces rendent donc publics des postes vacants et permettent *a priori* à un grand nombre de chercheurs d'emploi d'avoir une information sur la demande des entreprises, sans véritable coût, puisque beaucoup de supports sont gratuits pour les lecteurs. Cependant, parce que les annonces sont un canal sans médiation, l'accès à leur contenu suppose d'en maîtriser la lecture et les offres diffusées sur Internet peuvent être inaccessibles aux publics peu familiers avec ce support. Par ailleurs, les annonces constituant un canal « extensif » (cf. tableau 1), dans un contexte de chômage élevé, l'entreprise peut se prémunir contre le risque de recevoir un trop grand nombre de candidatures non ajustées à ses attentes en durcissant les requis exigés²⁹. Les annonces ne s'adressent donc pas à l'ensemble de ceux qui les lisent (rappelons-le, 78% des chercheurs d'emploi, ce qui en fait la première démarche en France) et sont rédigées de manière à ce que beaucoup n'y répondent pas. De fait, il apparaît que les annonces sont particulièrement destinées aux diplômés de l'enseignement supérieur, pour occuper des postes le plus souvent en CDI, de niveau « intermédiaire »³⁰. L'accès aux emplois de profession intermédiaire est souvent régulé, voire réglementé, par un diplôme, un titre ou la maîtrise de certains savoirs ; ces emplois peuvent aussi requérir des compétences techniques, pointues ou transversales qui ne sont pas toujours disponibles en interne (Cadet, 2013). Les annonces semblent alors un mode de mise en relation particulièrement adapté pour ce type de professions : elles sont diffusées sur un large marché externe (les individus ayant déjà travaillé dans l'entreprise sont sous-représentés parmi ceux qui ont trouvé par annonce) et les critères attendus sont faciles à transcrire dans une annonce. Il s'agit de nommer des diplômes, des titres et des outils, c'est-à-

²⁸ Même si tous les supports de diffusion ne sont pas payants, il est coûteux en temps de définir le poste, de rédiger l'annonce, de la publier et de mener la sélection.

²⁹ On sait, grâce à Ofer, que le nombre de candidatures reçues n'est pas un motif de satisfaction (cf. chapitre 2, point 1.3.).

³⁰ Ce que suggèrent d'ailleurs les titres d'emplois des annonces ayant fait l'objet de *testing* en France : par exemple des « développeurs informatiques » (Duguet *et al.*, 2011), des « comptables gestionnaires » ou des « commerciaux qualifiés » (Petit, 2004).

dire des signaux standards et sans ambiguïté qui entraînent une auto-sélection efficace de ceux qui n'en disposent pas (Larquier et Rieucou, 2016).

*

* *

Un raisonnement en termes d'investissement de forme pour traiter des intermédiaires du marché du travail permet d'insister sur les coûts qu'il faut supporter pour que le marché existe et fonctionne (ce que souligne le concept d'investissement). Cela va à l'encontre d'une conception spontanée du marché qui se régule seul dès qu'on le libère de toute entrave. Au contraire, le marché est organisé, en particulier, par des acteurs qui n'appartiennent ni à l'offre ni à la demande de travail. Les intermédiaires du marché du travail sont beaucoup plus que des canaux passifs qui font circuler des informations, qualifications et jugements produits par d'autres acteurs. Ils fournissent des règles, des outils, un langage, ou encore des repères de coordination qu'il est coûteux de créer et d'entretenir, mais qui ont toutes les caractéristiques de biens collectifs pour les entreprises et les chercheurs d'emploi. Ils produisent aussi des préjugements sur les candidats (Bureau et Marchal, 2009), ce qui aboutit à la valorisation des uns et à l'exclusion des autres avant même de rencontrer un employeur.

De la sorte, les questionnements sur l'efficacité du marché du travail ne se posent pas seulement en termes d'efficacité de la recherche des uns (le plus souvent les chômeurs) et des autres (les entreprises), mais en termes d'équipement³¹ du marché assuré par un troisième type d'agent à considérer sérieusement. Dans le chapitre suivant, je vais ainsi considérer que le marché externe d'une entreprise qui recrute est de fait identifiable aux canaux qu'elle active. Quant aux considérations de politique économique, je les garde pour la conclusion générale.

Je termine ici en revenant sur un trait spécifique du fonctionnement du marché du travail français : la part très élevée des candidatures spontanées. Par exemple, en 2011, selon l'enquête Emploi et le *Labour Force survey*, 44,6% des salariés français ayant moins de trois mois d'ancienneté ont trouvé leur emploi *via* une candidature spontanée, alors que seuls 18,7% des salariés britanniques sont dans ce cas (Rieucou, 2013). La différence s'explique non pas par le poids des réseaux (à peu près identique dans les deux pays, 25 et 26%), mais par une activité un peu plus importante des agences privées au Royaume-Uni et surtout par l'importance des annonces sur le marché britannique : 26,9 % au lieu de 6,4 % en France. Comme écrit à la fin du chapitre, les candidatures spontanées et les annonces sont tous deux des canaux qui apportent aux entreprises des candidatures qui n'ont pas été présélectionnées par un intermédiaire. Les investissements de forme sur lesquels s'appuient ces mises en relations sont essentiellement produits par le système scolaire et les milieux professionnels : les titres des emplois, les diplômes, etc. que l'on lit dans les annonces et les CV envoyés

³¹ En utilisant ce terme, je rejoins la théorie des marchés transitionnels selon laquelle il peut être collectivement plus efficace d'« équiper le marché pour les gens » plutôt que d'« équiper les gens pour le marché » (Gautié et Gazier, 2003).

spontanément ou en réponse à une annonce ; mais aussi les comportements attendus quand il s'agit de candidatures déposées en mains propres. Mais ces deux canaux s'opposent diamétralement quant à la recherche de l'entreprise : passive ou active.

Les chercheurs d'emploi français seraient ainsi confrontés à une certaine faiblesse de l'intermédiation (entre autres privée) et à la grande passivité des entreprises sur le marché du travail. Les recruteurs français attendent que les candidats sachent les trouver tous seuls. Procédant par entretiens et observations, Hidri (2009) décrit ces recruteurs qui « *ne rédigent pas d'annonces d'offre d'emploi : ils préfèrent s'appuyer sur les dossiers de recrutement déjà en réserve, suite à des candidatures spontanées. Selon eux, les normes qui régissent l'écriture [des annonces] donnent trop d'information aux futurs candidats. Ces derniers s'appuient sur les exigences indiquées pour orienter la conception de leur dossier de recrutement et cela induit une homogénéisation des contenus. [...] le profil de poste est défini mais de façon implicite. Ne pas le diffuser leur permet de maintenir méconnues des candidats les exigences initiales de l'entreprise* » (p. 74-75). Le recruteur est manifestement en position de force quand il ne déclare pas le premier et publiquement quel profil il valorise. De plus, on s'attend à ce que le comportement passif de l'entreprise soit encouragé par le contexte d'un chômage massif. Plus nombreux sont les chômeurs, plus grand est le risque de recevoir un volume important de candidatures (bien ou mal) ajustées en retour d'une annonce et l'on a vu dans le chapitre précédent que les entreprises se satisfont au contraire d'une faible sélection à opérer. Le candidat spontané qui sait arriver au bon moment prouve par la même occasion qu'il est motivé et se distingue de la masse des autres candidats.

Cet effet pervers que je suppose du chômage sur le comportement passif des entreprises qui, en retour, implique une injonction à une recherche toujours plus active de la part des chômeurs, dans un contexte où l'information sur les postes vacants est peu publicisée, reste à travailler.

Chapitre 4

La pluralité des dynamiques d'appariement

Partant de la pluralité des manières de valoriser le travail et passant par la diversité des formats d'information entretenus par les canaux du marché du travail, j'arrive dans ce dernier chapitre à la pluralité des dynamiques d'appariement. Dès mon travail de thèse, j'ai proposé deux modélisations du marché du travail se démarquant par la pluralité des processus d'appariement : l'une fondée sur une maquette de type stock/flux où était ajouté un marché interne dont l'accès se faisait uniquement par promotion (Larquier, 1997d ; Gorter et Larquier, 1999) ; la seconde combinant plusieurs modèles de la littérature (Pissarides, 1990 ; Sneessens, 1994 ; Granovetter, 1974), chacun étant associé à un des modèles d'entreprise de François-Eymard-Duvernay (Larquier, 1997b,c&d). L'analyse en statique comparative ou par simulation de la dynamique macroéconomique qui en résultait, montrait que des chocs exogènes pouvaient avoir des effets paradoxaux ou irréversibles sur la courbe de Beveridge, reliant chômage et postes vacants. Plus tard, avec Marie Salognon, nous avons introduit une pluralité de processus de rencontre et d'appariement, en les associant cette fois-ci aux conventions de compétences de François-Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal, dans un modèle de durée de chômage, ce qui engendrait des inégalités en termes de chômage de longue durée et d'exclusion (Larquier et Salognon, 2006).

Le présent chapitre ne reprend pas la démarche de ces anciens exercices de « modélisation conventionnaliste »¹. D'une part, même si ces modèles portaient déjà de la diversité de comportement des entreprises quand elles évaluent la qualité du travail, ils avaient néanmoins le défaut de négliger le rôle des intermédiaires et des canaux. D'autre part, j'ai depuis privilégié les méthodes empiriques (quantitatives et qualitatives) pour fonder ma compréhension conventionnaliste du marché du travail.

Je vais donc ici déduire la pluralité des dynamiques toujours en considérant la diversité des entreprises, mais en explicitant comment chaque entreprise participe, par l'entremise du canal qu'elle a activé, à un type particulier de fonctionnement du marché. À ce stade du mémoire, j'ai déjà écrit plusieurs fois que les intermédiaires organisent le marché où règne une forte incertitude sur la qualité des agents en présence. Par conséquent, quand une entreprise cherche à embaucher et s'adresse au marché, elle a recours à un ou plusieurs canaux de recrutement

¹ Du côté de la modélisation « conventionnelle », la pluralité et la juxtaposition de processus d'appariement distincts inspirent aussi des travaux généralement complexes (Pissarides, 1979 ; Montgomery, 1992 ; Cahuc et Fontaine, 2004 ; Fontaine, 2008 ; Fougère, Pradel et Roger, 2009 ; Holzner et Watanabe, 2016). Il s'agit le plus souvent d'ajouter une procédure de rencontres spécifique (agence publique ou réseaux de relations) concurrente au processus « normal » marchand (celui de la recherche directe menée par les chômeurs). Le nouveau canal peut être moins coûteux ou plus efficace en termes d'offres reçues acceptables, mais fondamentalement la « technologie » est la même : envoyer aux agents de l'information sur des postes ou des candidats. Ensuite, la question habituellement traitée est l'effet de la présence de ce canal concurrent sur l'intensité de recherche des agents (chômeurs et employeurs). Cela modifie la fréquence des rencontres et crée des situations de sous-optimalité ou d'inégalités entre les travailleurs en termes de salaires et de durée de chômage.

qui lui ouvrent le marché et lui présentent l'offre de travail tels qu'ils les mettent en forme grâce à des outils, des codes et des règles. La production et l'entretien de ces outils, codes et autres règles sont des investissements de forme coûteux mais nécessaires. « *Les opérations de mise en forme, les repères conventionnels, les dispositifs de coordination permettent de préparer les médiations et de réduire les incertitudes sans les éliminer complètement* » (Bureau et Marchal, 2009, p. 586). Ainsi, l'élaboration par l'ANPE puis Pôle emploi du Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME²), qui stabilise une nomenclature des emplois mise à disposition des entreprises et des candidats pour entrer en relation, est un bel exemple d'investissement de « forme générale et durable » pris en charge par l'intermédiaire public (Thévenot, 1985).

La première section du chapitre considère deux investissements de forme qui permettent à une entreprise de rencontrer son offre de travail pertinente. Le premier correspond à la définition des frontières du marché qu'ouvre le canal et le deuxième au format que le canal donne à l'information sur les postes et les travailleurs. La diversité des investissements de forme qui stabilisent les mises en relation *via* les canaux induit une pluralité de dynamiques d'appariement ; la seconde section distingue ainsi quatre figures du marché du travail. Cette thèse reprend les grandes lignes de l'article écrit avec Géraldine Rieucau pour la *Revue française de socio-économie* (Larquier et Rieucau, 2014a) et s'appuie sur une enquête, non plus statistique mais qualitative, des pratiques de recrutement dans quatre secteurs des services : la banque, le conseil et services en informatique et technologies, l'hôtellerie-restauration et la grande distribution³.

1. Comment les entreprises font leur marché

Le marché du travail en tant que lieu où se rencontrent l'ensemble des offres et des demandes a peu de chance d'intéresser une entreprise qui recrute ; c'est surtout la perspective adoptée par le modélisateur en surplomb bénéficiant d'une information complète. L'entreprise regarde plutôt « son marché externe » auquel elle s'adresse plus ou moins fréquemment, avec plus ou moins d'assurance quant à ses chances de trouver des candidats correspondant à ses attentes ; c'est la perspective de l'employeur/recruteur plongé dans un univers incertain. En raisonnant dans cette section en termes de marché externe, j'étudie donc le marché du travail en partant de l'entreprise comme l'ont fait les économistes du travail institutionnalistes

² Cette nouvelle nomenclature, pensée par l'ANPE à compter de 1971, sera livrée en 1976. Elle connaîtra plusieurs révisions (Pillon, 2015, p. 14-15).

³ Cette recherche, financée dans le cadre d'un appel à projets conjoint de la Dares et du Défenseur des droits, s'est déroulée en 2010-2011 et a été coordonnée par le Centre d'études de l'emploi. La démarche empirique et sectorielle mettait l'accent sur les liens entre systèmes d'emploi et pratiques de recrutement. Les quatre secteurs étudiés ont été le conseil et services en informatique et technologies, assimilé aux SSII (Fondeur, 2013), la banque (Larquier et Tuchsirer, 2013) ; les hôtels-café-restaurants (Forté et Monchatre, 2013) et la grande distribution (Rieucau et Salognon, 2013). Chaque monographie sectorielle comptait une dizaine d'établissements et, au total, 99 entretiens semi-directifs ont été menés, auprès de recruteurs (personnels des Ressources Humaines, directeurs d'établissement ou employés impliqués dans le recrutement), de salariés et d'intermédiaires du marché du travail (Pôle emploi, agences d'intérim, cabinets de recrutement).

(Doeringer et Piore, 1971 ; Freeman, 1976). Avec cette posture, je souhaite traiter d'une question qui ne pose pas problème à l'approche standard : comment une entreprise exprime sa demande de travail sur un marché où elle fait face à une offre de travail disponible. C'est un non problème si on considère que marché, offre et demande sont des réalités qui s'imposent à tous et qu'il suffit d'observer rationnellement. Or, ces réalités sont conventionnelles et tiennent aux investissements de forme réalisés en partie par les intermédiaires et canaux qui ordonnent, catégorisent, organisent ce marché *a priori* informe. C'est pourquoi une entreprise en choisissant un canal de recrutement « fait » son marché (externe) : ses frontières coïncident avec celles de l'offre de main-d'œuvre qu'atteint le canal et il est décrit par le type d'information transmis par le canal.

Reste donc à comprendre le choix d'une entreprise pour tel ou tel canal de recrutement. Loin d'être choisi aléatoirement, on s'attend à ce qu'il présente une certaine cohérence avec l'ensemble du processus d'embauche, en particulier avec le mode de sélection qui suivra. Par exemple, si je reprends les quatre organisations du jugement exposées dans le chapitre 2, il apparaît dans le tableau 1 que les canaux de recrutement ne précèdent pas indifféremment les quatre manières de sélectionner les candidats.

Tableau 1.

Le canal de recrutement de la personne embauchée selon le type de jugement qui l'a sélectionnée

	Jugement simplifié	Jugement fondé sur l'écrit	Jugement fondé sur des tests	Jugement organisé par les RH
Canal de recrutement				
Intermédiaire public	8,2 ***	22,9 ***	24,6 ***	20,0
Agence privée	6,9 ***	11,2	10,6	18,4 ***
Annonce	5,3 ***	12,5	13,8	23,3 ***
Candidature spontanée	20,7 **	26,9 ***	25,9 *	16,4 ***
Réseau personnel ou professionnel	37,0 ***	17,8 ***	17,9 ***	14,0 ***
Réembauche	19,4 ***	7,1 ***	4,3 ***	5,5 ***
Autre	2,5	1,7 *	2,9	2,4
	100 %	100 %	100 %	100 %

Tableau extrait et traduit de Larquier et Marchal (2014).

Le test de Tukey-Kramer compare la moyenne d'une modalité pour une classe donnée à la moyenne dans le reste de la population. **, *** indiquent respectivement que le test est significatif à 5% et 1%.

Champs : Procédures de recrutements aboutis dans les établissements français du secteur marchand (travail intérimaire exclu) qui ont recruté au moins une personne dans l'année précédant l'enquête.

Source : Ofer (Dares, 2005) ; données pondérées.

On peut y voir, à la manière de DeVaro (2008) et en reprenant l'opposition extensif/intensif de Rees (1966), une substituabilité entre canaux de recrutement informels et processus de sélection intensifs dans l'entreprise. En effet, les réseaux sociaux et professionnels (pourvoyeurs d'information intensive) précèdent le plus souvent un jugement simplifié des candidats dans l'entreprise et très rarement un des trois jugements formalisés, alors que les annonces sont un canal extensif le plus souvent suivi du jugement organisé par les RH, très intensif en épreuves de sélection (Larquier et Marchal, 2014). En revanche, cela n'explique pas la surreprésentation des agences privées parmi les canaux suivis d'un jugement organisé par les RH : il n'y a donc pas substituabilité mais complémentarité entre les professionnels RH externes et internes. Certes, il ne s'agit pas d'une analyse toutes choses égales par ailleurs,

mais il reste qu'il est plus fréquent de se coordonner avec un prestataire RH en externe quand il y a des RH en interne. Cela amène à l'hypothèse de langage commun nécessaire à la bonne coordination entre l'entreprise et l'intermédiaire. Cette nécessité apparaît clairement dans les entretiens menés lors de l'étude *Pratiques de recrutement*, durant lesquels des recruteurs en entreprise justifient et/ou critiquent le (non) recours à tel ou tel canal de recrutement. C'est l'enjeu du deuxième investissement de forme qui va être présenté ici, le premier concernant les frontières du marché.

1.1. Où est le marché externe (l'offre de travail) ?

Le premier investissement de forme, analysé avec Géraldine Rieucan sur la base des quatre secteurs de l'étude *Pratiques de recrutement* (Larquier et Rieucan, 2014a), porte sur la définition des frontières du marché externe. Quand une entreprise recrute, soit elle sait où se trouve l'offre de travail pertinente⁴, soit elle doit partir à la recherche d'une main-d'œuvre mal définie qui n'est pas sur un marché externe *a priori* délimité⁵. Dans le premier cas, les investissements de forme réalisés par les entreprises, le système de formation et les travailleurs ont déjà permis de stabiliser les frontières du marché : du point de vue de l'entreprise, elle fait face à une offre de travail déjà constituée. Dans le second cas, il faut mobiliser, voire créer ou former, une offre qui n'est pas déjà là. Il s'agit d'une opération de mise en forme de l'offre de main-d'œuvre, où l'intermédiaire qui permet la mise en relation joue un rôle majeur.

Si le concept de marché interne est bien défini par Doeringer et Piore (1971), celui de marché externe l'est beaucoup moins. Dès les premières lignes de leur ouvrage, Doeringer et Piore précisent qu'il faut distinguer le marché interne du travail, régi par un ensemble de règles administratives, du marché externe du travail de la théorie économique, ces deux marchés étant connectés par le biais des ports d'entrée et de sortie. Faut-il en déduire que lorsque l'entreprise recrute, elle se rend sur un marché tel qu'il est modélisé par les économistes standards, c'est-à-dire un marché du travail qui obéirait plus ou moins aux lois de la concurrence parfaite, sans exclure que, de-ci de-là, existent des îlots, des « marchés fermés » (Paradeise, 1988) protégés de cette concurrence ? Cela n'est guère satisfaisant si l'on considère que les postes vacants des entreprises qui recrutent résultent de leurs politiques internes. De plus, l'opposition entre marché interne et marché externe n'est pas si nette, par exemple quand les entreprises font appel à une main-d'œuvre qu'elles connaissent déjà ou appartenant à leur réseau. Dans ce cas, elles s'adressent à un marché interne étendu (Manwaring, 1984). En définitive, quand une entreprise recourt au marché, elle ne s'adresse pas à un grand marché universel mais elle mobilise un canal qui la relie à une offre de travail

⁴ Ici, du point de vue de l'entreprise, nous assimilons le marché externe à l'offre de travail (en négligeant donc le comportement des entreprises qui s'informeront également de la demande des autres entreprises). Ensuite, nous assimilons l'offre de travail aux seuls candidats dont l'entreprise a connaissance (par exemple, quand une entreprise publie une annonce, l'offre de travail qui s'adresse à elle est composée des candidatures reçues en retour et non de l'ensemble des personnes l'ayant lue). Enfin, il faut que l'offre de travail soit pertinente, ajustée aux attentes de l'entreprise, sinon le marché lui paraît tendu, à son désavantage, avec des « pénuries de main-d'œuvre ».

⁵ Ce qui peut être interprété comme une « difficulté de recrutement ».

qu'elle juge qualifiée pour occuper un poste vacant, port d'entrée ou non d'un marché interne. Selon le secteur et le mode de gestion de la main-d'œuvre, les frontières du marché sont soit strictement définies, soit perméables, soit encore inexistantes. Ces trois cas correspondent en fait aux trois marchés du travail repérés par David Marsden (1991) : marché professionnel, marché interne d'entreprise et marché non organisé.

Sur les marchés professionnels, où les qualifications sont transférables d'une entreprise à l'autre quel que soit le niveau de poste, l'offre de main-d'œuvre est clairement délimitée grâce aux investissements de forme sur les qualifications ou les diplômes certifiés, qui ont été réalisés au préalable et négociés par les travailleurs, les entreprises et l'État (Paradeise, 1988). Lors d'un recrutement, le canal ou l'intermédiaire est donc mobilisé pour atteindre un public bien ciblé. Soit ce public est nombreux et le canal va diffuser l'annonce d'emploi sur les supports lus ou visités par les professionnels recherchés ; c'est le cas des informaticiens continuellement *sourcés* par les SSII (Sociétés de services en ingénierie informatique) via les *Job board* sur Internet. Soit il s'agit d'un public plus restreint, par exemple les banquiers d'affaires expérimentés, et un chasseur de tête ira discrètement débaucher un professionnel dans une banque concurrente.

Les entreprises organisées en marchés internes qui font évoluer les qualifications grâce à la formation et aux mobilités internes, recrutent sur des ports d'entrée spécifiques et puisent dans un marché aux frontières plus perméables. Pour entrer dans un marché interne, le niveau d'études compte plus (comme « signal » d'un potentiel à évoluer) que le type précis de diplôme, validant des compétences professionnelles directement opérationnelles (Gautié, 2004). Tous les grands groupes investigués lors de l'étude, quel que soit le secteur, vont régulièrement puiser dans des offres de main-d'œuvre déjà constituées (les jeunes diplômés qui ont choisi les filières qui mènent à leur activité respective) mais ils sont prêts également à sortir de leur marché externe habituel. C'est le cas des banques de détail qui élargissent leur marché à toutes les filières courtes de l'enseignement supérieur (« bac + 2/3 »), plus ou moins commerciales sans se restreindre aux formations bancaires. Pour ce faire, elles actionnent de nombreux canaux qui ouvrent le marché, tel Pôle emploi, ou elles organisent des opérations spéciales, du type « portes ouvertes ». Dans ce cas-là, les entreprises s'ouvrent à une main-d'œuvre qui n'est pas qualifiée par la détention d'un titre ou d'un diplôme précis, mais qu'elles formeront elles-mêmes après l'embauche. La formation peut également être coproduite par l'entreprise et l'intermédiaire : les chaînes de l'hôtellerie-restauration, face aux pénuries d'employés qualifiés, établissent ainsi des partenariats avec les CFA (centre de formation des apprentis) pour former et constituer l'offre de main-d'œuvre recherchée.

Enfin, le dernier marché repéré par Marsden (1991), non organisé, correspond au cas où aucun investissement de forme n'a été fait pour qualifier les travailleurs, *a priori* parfaitement substituables. Les entreprises sont prêtes à capter toute main-d'œuvre et à la juger sur des compétences qui n'ont pas valeur de qualification pour délimiter un marché⁶. Le canal doit

⁶ Par exemple, le marché des personnes dégourdis avec un bon relationnel n'existe pas. Typiquement, l'absence de qualifications professionnelles pour désigner la main-d'œuvre recherchée est un problème central dans le

donc, en quelque sorte à la demande, mettre en forme la qualité des candidats qu'il présente à l'entreprise. Tel est le cas de la MRS (Méthode de Recrutement par Simulation) de Pôle emploi qui évalue les habilités des candidats pour être employés de libre-service, indépendamment de leur expérience. Tel est également le cas de l'employé d'un restaurant qui recommande un membre de sa famille pour occuper un emploi saisonnier. Le canal des candidatures spontanées déposées en mains propres dans un magasin est également typique des canaux qui interviennent sur un marché externe sans frontières *a priori*.

1.2. Comment s'adresser au marché externe ?

Le deuxième type d'investissement de forme concerne le format de l'information fourni par le canal activé. Quel type d'information souhaite diffuser une entreprise ayant un poste à pourvoir pour attirer une offre de travail ajustée à ses attentes ? Autrement dit, comment s'adresse-t-elle à son marché ?

La réponse conventionnelle est : en affichant le salaire. Depuis longtemps, c'est le comportement exogène prêté aux entreprises dans les modèles de *job search* et étudié plus stratégiquement dans les modèles de sélection adverse où le niveau de salaire affiché est la variable déterminant la qualité des candidats qui postulent (Salop et Salop, 1976 ; Weiss, 1980). Or cette hypothèse standard résiste peu à l'évidence empirique : même dans les annonces (le canal le plus public et extensif qui soit), la mention du salaire est loin d'être la norme. Selon l'enquête Ofer, moins de 28 % des annonces publiées dans la presse ou *via* Internet précisent le montant de la rémunération (Bessy, 2012). L'analyse de corpus extensifs issus de *Job board* américains montre qu'il ne s'agit pas d'une exception française⁷ : le salaire offert est identifié dans seulement 25 % des annonces publiées sur *Monster.com* pendant une période de deux semaines en 2006 (Brencic et Norris, 2010) et dans 20 % des annonces collectées sur *CareerBuilder.com* dans les bassins d'emploi de Chicago et Washington DC entre janvier et mars 2011 (Marinescu et Wolthoff, 2016). Le comportement d'affichage du salaire comme moyen de s'adresser au marché, avec ajustement à la hausse tant que le poste n'est pas pourvu (DeVaro, 2005, 2008), ne semble donc pas premier⁸.

secteur des services « faiblement qualifiés » pour valoriser les emplois et ceux (plus souvent celles) qui les occupent (Jany-Catrice, 2007).

⁷ Une comparaison avec la Grande-Bretagne, sur un corpus d'annonces passées dans la presse pour recruter des informaticiens, révélait que la présence du salaire semblait plus répandue sur le marché anglo-saxon : dans 83 % des cas contre moitié moins en France, 41 % (Larquier et Bessy, 2001b).

⁸ Brenic et Norris (2010) montrent en particulier que très rares sont les employeurs qui modifient le salaire affiché (ou les prérequis exigés) d'une annonce postée sur *Monster.com*. Dans l'optique de rationaliser l'absence fréquente du salaire dans les annonces, une importante littérature se développe sur la raison d'être de deux stratégies possibles pour l'employeur : *wage posting* et *wage bargaining* (Hall et Krueger, 2012). Selon une logique fidèle au problème de sélection adverse, les entreprises afficheront leur salaire quand elles craignent moins d'attirer de mauvais candidats appâtés par un salaire supérieur à leur productivité, donc quand elles souhaitent recevoir des candidatures pour des postes de faible qualification (Brencic, 2012). Par ailleurs, quand le salaire n'est pas mentionné explicitement, il le serait implicitement, selon Banfi et Villena-Roldán (2015), dans le descriptif de l'emploi dans lequel se reconnaîtraient les meilleurs candidats avec lesquels les entreprises sont prêtes à négocier. Sur données Ofer, Bessy (2012) montre que la capacité de négociation des candidats n'est pas purement individuelle, elle dépend aussi de l'intermédiaire à l'origine de la mise en relation qui peut doter les candidats de capacités de négociation propices à la surenchère, telles les agences privées de placement.

Dans un article très original et non encore publié, *Opening the Black Box of the Matching Function: the Power of Words*, Marinescu et Wolthoff, (2016) se demandent comment les employeurs peuvent attirer les bons candidats sans afficher le salaire ; leur réponse met en lumière le rôle joué par le titre des emplois qui, lui, est systématiquement affiché. Sur quelques 60 000 annonces collectées sur *CareerBuilder.com*, les auteurs repèrent un peu plus de 20 000 titres d'emploi (en gardant les 4 premiers mots du titre). Comme écrit plus haut, 20 % des annonces mentionnent un salaire et celui-ci ou l'intervalle qui le désigne sont économétriquement mieux expliqués par le titre de l'emploi que par les effets fixes (en particulier, l'entreprise). Par conséquent, l'absence de salaire sur la plupart des annonces est compensée par le titre de l'emploi qui fournit pratiquement la même information aux candidats potentiels. Autre résultat intéressant : s'ils ne tiennent pas compte des titres d'emploi, Marinescu et Wolthoff constatent qu'il existe une corrélation négative significative entre le montant du salaire et le nombre de candidatures envoyées en retour ; ce résultat empirique non isolé contredit la théorie économique de base ; mais dès que les auteurs raisonnent pour un titre d'emploi donné, ils retrouvent la relation attendue : le nombre de candidatures augmente avec le niveau de salaire affiché⁹. Les titres d'emploi structurent donc les segments du marché. Enfin, les auteurs montrent que ces mots expliquent aussi une grande part de la variance de l'expérience et des diplômes exigés dans le contenu des annonces. « *Overall, our results show that words in job titles play a much more important role than posted wages in the first stages of the search and matching process: employers use job titles to advertise their jobs, and workers use job titles to direct their search.* » (Marinescu et Wolthoff, 2016, p. 27) Les auteurs vérifient que la classification administrative SOC (*Standard Occupational Classification*) des emplois n'a pas le même pouvoir explicatif. Dans des termes qui ne sont pas ceux de Marinescu et Wolthoff, les titres d'emploi sont donc des investissements de forme professionnels qui permettent aux employeurs et aux chercheurs d'emploi de communiquer efficacement sur *CareerBuilder.com*. Comme Pôle emploi aimerait que le code ROME le fasse sur le marché du travail français ou *pole-emploi.fr*.

Or, au cours de l'étude *Pratiques de recrutement*, il est apparu que le code ROME peut être très éloigné du langage de certains employeurs qui expriment les compétences recherchées dans un registre beaucoup plus empirique, renvoyant souvent à des aptitudes comportementales. L'incompréhension est parfois telle que Pôle emploi est accusé de rendre les annonces incompréhensibles : « *Dans leurs annonces, il y a des filtres et c'est risqué... et puis il y a des numéros que seuls eux comprennent, nous ça ne nous dit rien. Leur site est trop compliqué, c'est trop rigide, tout est nomenclaturé* » (Directeur de magasin). Certains recruteurs supportent mal que Pôle emploi complète ou réécrive « leurs » offres, tandis que l'opérateur public tient à ajouter des informations sur le poste et à gommer les libellés potentiellement discriminatoires.

Les deux exemples précédents montrent bien l'importance d'un format d'information partagé

⁹ Ce résultat est dû à une plus grande fréquence de l'affichage du salaire pour les postes de qualification basse pour lesquels il y a plus de travailleurs en recherche d'emploi. Contrôler avec les autres caractéristiques du poste et de l'entreprise ne change rien à la relation négative, seule le contrôle par le titre de l'emploi semble l'inverser.

sur le marché, pour qualifier les emplois et les candidats. Comme il a déjà été écrit dans le dernier point du chapitre 3, avec Géraldine Rieucan, nous supposons que ce sont les canaux qui produisent et entretiennent les règles et les outils formatant l'information rendue disponible. À la suite de Thévenot (1997), nous considérons deux grands types de format : le format standardisé (l'information, écrite et codée, peut circuler à distance des intéressés)¹⁰ et le format personnalisé (l'information, mise en récit ou dans un écrit non standard, plus empirique, est transportée de proche en proche)¹¹. Le choix de l'entreprise pour tel ou tel canal et le format de l'information qu'il implique dépend pour beaucoup de ses moyens en ressources RH disponibles pour organiser l'évaluation des candidats en interne (personnel, outils, etc.), comme le tableau 1 en début de section le laisse présager.

Dotées de ressources et de services RH importants, les banques ont de ce point de vue une facilité à actionner des canaux qui fournissent un grand nombre de candidatures, arrivant sous formes de résumés écrits, typiquement des CV et des dossiers, qui transmettent directement l'information du diplôme. Les recruteurs de la banque peuvent ensuite ajouter une information plus détaillée sur la qualité des candidats, car leur processus de sélection, basé sur des tests et des entretiens, ne fait que commencer à ce stade. Pour les SSII, les CVthèques des *Job boards* véhiculent l'information sur les diplômés et les outils informatiques maîtrisés dans un format standard. En outre, le langage adopté sur ces sites, que ce soit pour consulter les CVthèques ou publier une annonce, est familier aux informaticiens, aux candidats et aux recruteurs, de même que leur mode d'utilisation : poster un CV, rafraîchir régulièrement sa page, créer des alertes, etc. *A contrario*, l'embauche des employés dans la grande distribution et la restauration se fait plutôt *via* des canaux qui atténuent le poids du CV et privilégient un format personnalisé de l'information. C'est le cas lorsque les candidatures sont déposées en mains propres par les candidats, dans la mesure où une discussion informelle est souvent improvisée à ce moment-là. Le format personnalisé est également privilégié lorsqu'un salarié en poste recommande un de ses proches, pratique courante dans ces secteurs où le recrutement se fait fréquemment en urgence. L'organisation et les ressources allouées jouent aussi. Candidatures spontanées et réseaux permettent aux entreprises de recruter rapidement et à peu de frais. Le format personnalisé de l'information est typique d'une organisation qualifiée d'informelle, où le recrutement est pris en charge par les directeurs des établissements ou leurs adjoints, qui sont des acteurs présents au quotidien sur le terrain, connaissant bien le marché du travail local et n'étant pas des spécialistes des ressources humaines.

*

À l'issue de cette section, nous avons justifié la pluralité de comportement des entreprises s'adressant à leur marché externe. Cela implique qu'il n'existe pas un langage unique sur le marché du travail, au contraire, plusieurs formats de l'information sont portés par des canaux différents. Par ailleurs, les frontières du marché ne vont pas toujours de soi ; il

¹⁰ Cas des candidatures spontanées envoyées par courrier postal ou électronique, des agences de l'emploi et des annonces (cf. point 2.3. chapitre 3).

¹¹ Cas des candidatures spontanées déposées en mains propres et des réseaux de relations (cf. point 2.3. chapitre 3).

faut parfois que le canal qualifie, aussi bien au sens de « former professionnellement » que « nommer éligibles », des personnes qui ne sont pas des candidats *a priori*. La délimitation du marché et le format partagé de l'information permettent de réduire l'incertitude sur les candidats et l'entreprise n'a plus qu'à sélectionner parmi eux. *A contrario*, s'il n'y a pas accord sur les manières de constituer et de qualifier l'offre, sélectionner parmi les candidatures apportées par le canal paraît risqué. L'employeur critiquera et remettra en question la pertinence du canal pour rencontrer l'offre de travail pertinente.

2. Quatre figures du marché du travail

À présent, en croisant les deux types d'investissement de forme (cf. Schéma 1), nous caractérisons quatre figures du marché du travail, soit quatre manières différentes de fonctionner (de qualifier et de sélectionner la main-d'œuvre), ou encore quatre dynamiques d'appariement en œuvre¹². Ces dynamiques reposent alternativement sur la diffusion d'informations déjà stabilisées, sur la création d'une offre de travail pour l'appariement, sur la confiance accordée par les proches et sur la recommandation du milieu professionnel. Dans le premier cas, le fonctionnement du marché s'appuie sur des outils, dans le deuxième sur des partenariats institutionnels et dans les deux derniers sur des personnes, soit des proches, soit des membres du milieu professionnel. Dans le schéma 1, sont repartis les canaux mobilisés par les entreprises de l'étude *Pratiques de recrutement* entre les quatre cadrans résultant du croisement de l'axe « format de l'information standardisé *versus* personnalisé » et de l'axe « frontières stabilisées *versus* frontières indéfinies » (Larquier et Rieucan, 2014a).

¹² Ces « figures » de marché sont donc caractérisées par des types de fonctionnement. Recourent-elles les « segments » du marché du travail, définis par le type des emplois et de la main-d'œuvre ? Je garde cette question pour la conclusion du chapitre.

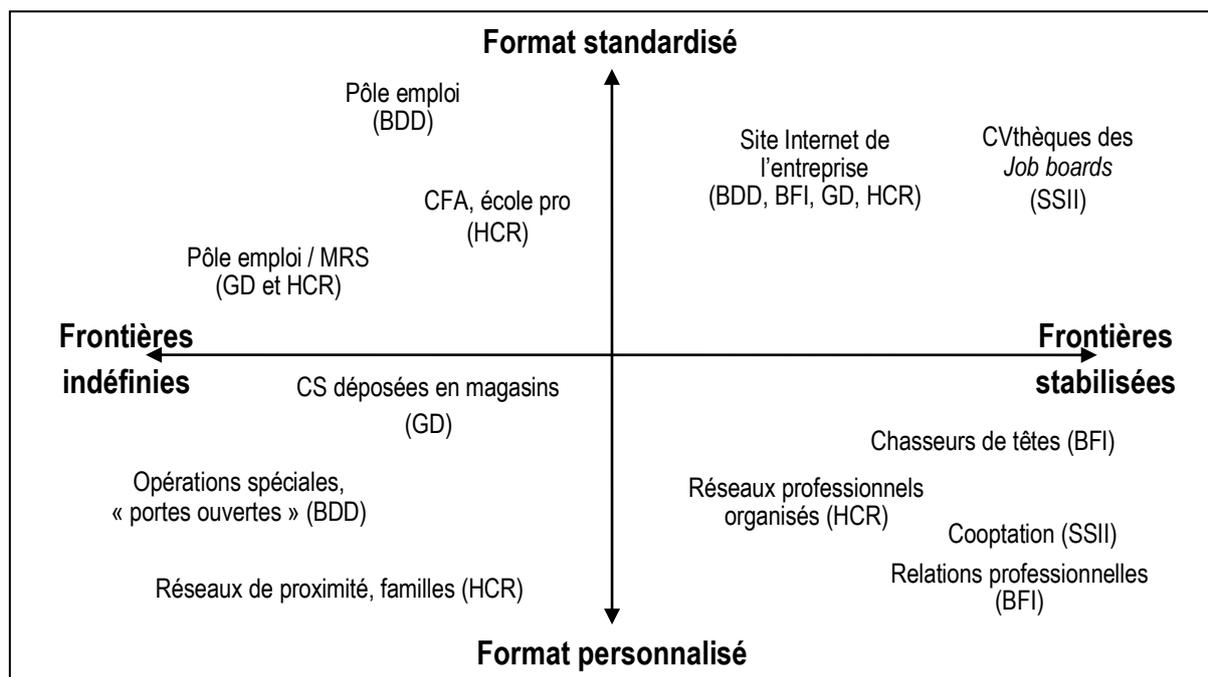
Schéma 1.**Cartographie des canaux des entreprises de l'étude *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail (2010-2012)***

Schéma inspiré de Larquier et Rieucan (2014a).

Légende : BDD = banques de détail ; BFI = banques de financement et d'investissement ; SSII = sociétés de services en ingénierie informatique ; HCR = hôtels, cafés et restaurants ; GD = grande distribution.

2.1. Un marché standard : rapprochement d'informations stabilisées

Lorsqu'une entreprise mobilise un canal pour puiser dans une offre déjà constituée et définie selon des critères standards, le marché est conçu comme un espace stabilisé où circule de façon extensive une information standardisée sur des offres et des demandes, relativement génériques. Dans ce cas-là, l'entreprise attend du canal qu'il soit un « tuyau » qui fait circuler de l'information sans la déformer. Or, cela nécessite une mise en forme préliminaire de l'information pour qu'elle rentre dans ces tuyaux. La sélection opérée repose alors sur des critères stabilisés, planifiés (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997)¹³ voire durcis, tels le diplôme et l'expérience, qui peuvent être excluant.

Les contours de ce que l'on entend par « bon candidat » sont inscrits dans des repères qui tirent leur légitimité dans le fait d'être construits dans un monde professionnel ou scolaire. Nous sommes là sur le type de marché étudié par Marinescu et Wolthoff (2016) où les titres d'emploi ont le pouvoir de coordonner les agents économiques. Pour postuler, il faut déjà parler la langue du monde auquel on veut appartenir et connaître ses codes : maîtriser l'anglais, reconnaître les intitulés des métiers de la banque, décrypter les langages et les outils du monde de l'informatique sur les *Job boards* des SSII, avoir le diplôme ou détenir l'expérience pour appartenir au « métier » dans la grande distribution et l'hôtellerie-restauration. Il s'agit bien de puiser dans une offre déjà constituée, aux frontières bien définies

¹³ Cf. point 1.2., chapitre 1.

par les qualifications, celles des diplômés et des profils expérimentés du secteur, repères présents dans les annonces et les CV¹⁴ qui sont d'autant plus figés qu'ils circulent sur Internet. Sur ce media en effet, le recrutement peut être très outillé. Ainsi, lorsque les candidats à un poste dans une SSII remplissent en ligne les rubriques préconçues « *les agents recruteurs, ce sont les mots clefs enregistrés* » (Responsable recrutement, SSII). Par la mise en rubriques, Internet induit une augmentation des prérequis dans les annonces, par rapport aux annonces publiées dans la presse (Marchal *et al.*, 2007). L'exclusion opérée par les canaux peut de fait être très prononcée. Ne pas correspondre aux standards requis revient en effet à ne pas pouvoir postuler et il n'y a guère de possibilités de négocier les règles, de passer entre les mailles du filet de la toile. Internet multiplie le nombre de postulants, rendant la concurrence d'autant plus aiguë. Lorsqu'ils sont sollicités, les intermédiaires (Pôle emploi, *Job boards*, voire Apec) jouent un simple rôle de « diffuseur » (Bessy et Larquier, 2010)¹⁵, ils ne remettent pas en cause les pratiques. Ils ne peuvent faire bouger les lignes et les contours des profils demandés ; comme ils peuvent le faire dans le cas de la dynamique suivante.

Cette figure de marché est proche de celle que décrit la théorie économique conventionnelle : les intermédiaires et plus largement les canaux sont là pour fluidifier le marché, diffuser l'information et accélérer les rencontres (Autor, 2009) ; l'information est produite sous forme de « signaux » (Spence, 1973) émis dans les CV des candidats, ce qui informe les entreprises qui peuvent procéder à une première évaluation à distance. Ce marché nécessite un coût fixe important (celui correspondant aux investissements de forme standardisés) mais le coût marginal d'un recrutement supplémentaire est faible pour l'entreprise ayant les moyens RH pour comprendre et traiter un grand volume d'information. Si on fait un lien avec les chapitres 1 et 2, il apparaît que l'évaluation du travail est avant tout planifiée, ce qui exclut la convention de qualité domestique du travail ou encore un jugement simplifié des candidats et on s'attend plutôt à ce que le jugement qui suit en entreprise lors de la sélection soit fondé sur l'écrit ou organisé par des professionnels RH.

2.2. Un marché partenarial : création d'une offre de travail *via* un intermédiaire institutionnel

Le deuxième type de dynamique d'appariement correspond le plus souvent au cas où l'entreprise, disant avoir des difficultés de recrutement, élabore un partenariat avec un intermédiaire institutionnel pour sélectionner une main-d'œuvre, qui n'était pas *a priori* qualifiée, et qui doit le devenir grâce à la garantie apportée par l'intermédiaire. Le langage parlé par l'entreprise et le canal garde un format standardisé car, l'entreprise mandate des canaux qui sont des institutions (Pôle emploi ou des écoles), produisant une information standardisée sur les candidats et les emplois. Mais ces institutions ont pour mission de trouver des candidats qui ne sont pas sur le marché standard et cherche donc à mobiliser une main-d'œuvre qui ne vient pas aux entreprises par les canaux extensifs du marché vu précédemment.

Par exemple, pour ne pas se priver de bons commerciaux (qui ne pensent pas à faire carrière

¹⁴ CV déposés sur le site en réponse à une annonce ou en tant que candidatures spontanées.

¹⁵ Cf. point 2.2., chapitre 3.

dans la banque et à aller sur leurs sites Internet), une banque de détail parisienne va chercher à sortir de son marché naturel (les jeunes diplômés des filières bancaires) en faisant appel à Pôle emploi. Le langage codifié de Pôle emploi est jugé efficace pour filtrer les candidatures de chargés d'accueil qui seront traitées en continu par les services RH de la banque. La conseillère de Pôle emploi est appréciée par les recruteurs de cette banque parce que les CV qu'elle envoie sont ajustés à ses attentes pour trouver des commerciaux en dehors des filières habituelles. Sa bibliothèque de requêtes informatiques pour rechercher des candidats dans les fichiers régionaux et nationaux est le résultat d'une vingtaine d'années de mise en relations pour les différentes banques franciliennes. Elle reprend même les CV et lettres de motivation des candidats pour les rapprocher des attentes des recruteurs, elle change par exemple un titre général de CV et endosse le rôle de traductrice entre une offre de travail *a priori* non totalement ajustée et la demande de la banque. En cela, elle ouvre le marché à des profils qui, selon elle, ne seraient peut-être pas évalués en passant par les pages recrutement du site Internet de l'entreprise.

De leur côté, les entreprises de la grande distribution et de l'hôtellerie-restauration sollicitent Pôle emploi, les Centres de formations d'apprentis (CFA) ou autres écoles professionnelles, pour avoir accès à une offre de travail qui n'est pas déjà là. C'est ce que permet la MRS (Méthode de Recrutement par Simulation) conçue par Pôle emploi pour placer des demandeurs d'emploi non qualifiés, envers lesquels les recruteurs ont un certain nombre de préjugés. En partenariat avec des enseignes et souvent à l'occasion de l'ouverture d'un nouvel établissement, Pôle emploi conçoit des exercices reflétant les conditions de travail et destinés à repérer les habiletés nécessaires pour occuper les postes. Par exemple, pour un poste d'employé de libre-service, il faut remplir des rayons en temps limité, dans une ambiance sonore rappelant celle du magasin, tout en étant interrompu par des clients ou des collègues fictifs. Les candidats sont évalués sur leurs habiletés techniques comme relationnelles et ceux qui réussissent sont convoqués sur le lieu de travail pour un entretien, qui se déroule sans CV. La réussite aux exercices – souvent appelés « tests » par les entreprises – est la garantie que le demandeur d'emploi a les habiletés pour occuper le poste ; elle joue ce faisant le rôle de certification.

Les écoles professionnelles, comme acteur évident de la formation de la main-d'œuvre, peuvent participer directement aux opérations d'appariement. L'alimentation en main-d'œuvre du segment professionnel des métiers de bouches (cuisiniers, pâtisseries, sommelier etc.) jugée difficile dans l'hôtellerie restauration amène à la création de liens étroits entre employeurs et CFA, écoles ou lycées professionnels. En embauchant et en formant des jeunes apprentis ou stagiaires, les établissements indépendants ainsi que les chaînes de prestige, participent à la constitution d'un « vivier » de professionnels. Sur ce segment particulièrement en tension, les employeurs n'ont pas la latitude d'activer un canal qui les relierait à un marché ou à un stock de main-d'œuvre qualifiée qui s'auto-entretiendrait (comme dans le cas de la dynamique standard précédente). Recruter nécessite donc de mobiliser un partenaire pour former l'offre de travail dans laquelle il sera ensuite possible de puiser.

Dans cette dynamique, apparier signifie créer et former une offre de travail qui n'existe pas

pour des entreprises qui proposent des emplois bien définis dans un format d'information standard. Les pratiques de recrutement des employeurs sont moins figées que dans le cas précédent : ils s'adressent à différents types d'acteurs (entreprises, intermédiaires publics, collectivités locales, centres de formation) pour établir des partenariats avec eux, intervenir dans la formation des profils dont ils ont besoin, sortir de leurs routines pour s'ouvrir à de nouveaux profils. Le jugement des compétences (en interne dans l'entreprise ou dans des opérations qui impliquent des partenaires extérieurs) aura plus de chances d'être contextuel et de faire intervenir des tests pour vérifier la possession ou l'acquisition de compétences non forcément écrites dans un CV. L'élaboration d'un langage commun et les coopérations avec les partenaires du marché externe peuvent cependant être longues et coûteuses ; il y a un risque que recruteurs et intermédiaires ne se comprennent pas et que les difficultés de recrutement demeurent. Autrement dit, entrer sur un marché partenarial représente un coût (marginal) élevé pour l'entreprise, si ce n'est monétaire (le recours à la MRS de Pôle emploi est gratuit) au moins en termes d'engagement. Cela peut expliquer pourquoi de petites entreprises avec des difficultés de recrutement utilisent peu cette solution et préfèrent un recrutement « de proximité » gratuit.

2.3. Un marché de proximité : confiance et méfiance de proche en proche

Dans la troisième figure de marché, les canaux captent une offre de main-d'œuvre aux contours non définis parce que leurs marchés n'ont jamais été organisés au sens de Marsden (1991). Ici cependant, il n'est pas fait appel à des intermédiaires institutionnels pour formaliser les liens et les évaluations, comme dans le cas du marché partenarial. L'information est personnalisée, elle passe par le récit, lors de rencontres en face à face et l'intermédiaire, lorsqu'il y en a, est un salarié ou un proche qui présente personnellement un candidat. Deux grands types de canaux sont concernés : les démarches directes (le candidat se présente en personne dans l'entreprise ou lors d'une opération portes ouvertes) et les réseaux personnels. Les chances de formation d'un appariement reposent alors sur la confiance accordée à l'intermédiaire personnel ou sur les impressions laissées par la première interaction.

Dans la grande distribution, les horaires très matinaux des salariés chargés de la mise en rayon, les coupures éventuelles de la journée de travail en caisse et l'implantation à la périphérie des villes des centres commerciaux, se combinent pour que se dessine une nette préférence pour recruter des personnes habitant à proximité ou/et n'ayant pas de problèmes de locomotion. À cela s'ajoute un important turnover sur ces postes d'employés qui rend nécessaire de recruter en permanence et dans l'urgence. Les candidatures déposées en magasins, de façon spontanée ou en réponse à des annonces placardées en devanture, sont un moyen de capter le « tout-venant » de la main-d'œuvre locale et d'ouvrir sur une pluralité de profils. Plus rare, la publication d'une annonce dans un journal local est une autre réponse à la contrainte de proximité. Ces candidatures ont de nombreux avantages : elles sont peu coûteuses, arrivent en continu et apportent des candidats « ajustés » aux impératifs de proximité et *a priori* motivés « *Les gens font des démarches de recherche eux-mêmes et on trouve à 95% notre bonheur dans ces CV.* » (Directeur de magasin). Ce canal épouse

principalement le format personnalisé du récit et permet une première évaluation « de proximité » (Lagarenne et Marchal, 1995)¹⁶. En effet, le CV n'est pas un support essentiel de la mise en relation car en le déposant, le postulant a la possibilité d'échanger verbalement avec le directeur, un adjoint ou même un employé en poste. Cet échange, même très court, permet au recruteur d'avoir des informations essentielles à ses yeux (la disponibilité du candidat, son éventuelle expérience) et d'évaluer en un coup d'œil l'allure et l'attitude du candidat, considérés comme des indices de son aptitude commerciale et son sens relationnel. Les paroles de cet employé lambda, qui remet à la personne en charge du recrutement d'un hypermarché un CV, sont éclairantes : « *Tiens, c'est une petite étudiante qui a déposé son CV ce matin, elle est disponible le lundi et le mardi* ». En quelques mots, tout est dit : l'adjectif « petite » témoigne d'un regard bienveillant sur la candidate, on connaît sa disponibilité et on se doute qu'elle sera flexible, les étudiants étant très appréciés pour cela dans ce secteur.

La nécessité d'élargir la « réserve » de main-d'œuvre et de varier les viviers potentiels dans un secteur particulièrement en tension, combinée au peu de ressources consacrées au recrutement, expliquent l'importance que les chaînes de restauration de type économique accordent aux réseaux de proximité, typiques des « liens forts » composés de la famille, des amis ou des proches (Granovetter, 1974). Les entretiens montrent toutefois que ce canal ne peut fonctionner que si la confiance existe envers la personne qui recommande. À la différence des réseaux professionnels (porteurs de la dynamique suivante), les réseaux de proximité ne portent guère de garantie sur la qualité des candidatures. Ils sont remis en question si un doute s'insère quant à la relation future de travail, par exemple si l'employeur craint que le recrutement de membres de la famille soit porteur de conflits ou que tel salarié ne ramène sa « bande de potes » issu d'un quartier à la mauvaise réputation.

Lorsque l'entreprise compte sur un marché de proximité, les chances d'appariement reposent entièrement sur la confiance accordée à celui qui recommande et toute absence de réseaux de proximité « de qualité » met en échec les appariements. Dans ce cas, il n'y a pas d'intermédiaire professionnel ou expérimenté, n'importe qui peut aider à la formation d'un appariement. De façon évidente, la convention de qualité industrielle est antinomique avec cette dynamique d'appariement. Le jugement des compétences par l'entreprise est vraisemblablement simplifié, réalisé rapidement et sans coût. Les erreurs de recrutement sont vraisemblablement résolues par un *turnover* élevé.

2.4. Un marché entre pairs : recommandation dans un milieu professionnel

Dans le dernier cas, l'entreprise s'adresse à un marché dont les frontières sont de nouveau bien stabilisées. Elle sait quelle main-d'œuvre elle recherche mais pour l'atteindre, elle ne passe pas par les canaux extensifs du marché standard qui rendraient largement publique sa recherche, mais consulte ses « pairs » pour être informée de l'éventuelle candidature d'un professionnel de qualité. La question de la confiance dans la personne qui recommande ne se pose pas comme dans le marché de proximité : ici la décision concernant l'appariement dépend d'une information personnalisée mais le langage professionnel est

¹⁶ Cf. point 1.2., chapitre 1.

partagé et bien compris des partenaires du recrutement. L'agent consulté qui recommande et qui joue le rôle d'intermédiaire apporte sa caution, en tant que professionnel, à la candidature de la personne qui sera finalement désignée : cela renvoie aux réseaux professionnels et/ou d'anciens élèves et aux cooptations¹⁷. Nous sommes sur un marché professionnel (Marsden, 1991) où la main-d'œuvre qualifiée est transférable d'une entreprise à l'autre, mais il s'agit aussi et surtout d'un marché familial : on se connaît dans le « petit monde » de la banque, au sein des réseaux régionaux de l'hôtellerie-restauration, on se reconnaît entre anciens de la même école ou entre collègues informaticiens.

Le secteur de l'hôtellerie-restauration est caractérisé par une forte mobilité des salariés d'un restaurant ou d'une entreprise à l'autre et ces salariés en transition représentent une offre dans laquelle puisent les établissements. Les réseaux professionnels sont alors une façon originale d'atteindre cette offre. Les indépendants ont fréquemment recours à ce canal, consultant les collègues sur telle candidature, dans le cadre de rencontres régulières, de sorte que ce canal est relativement organisé et prend appui sur des codes partagés (le diplôme, l'école où il a été obtenu, l'établissement où la personne a travaillé, etc.). L'information est transmise par le récit, ce qui permet d'expliquer le parcours autrement que ne pourrait le faire un CV déposé sur un site ou dans une agence.

Pour les cadres de la banque de financement et d'investissement (BFI), les relations professionnelles (le « petit monde » de la profession), permettent de faire la différence entre des profils qui, sur la base de leur CV, sembleraient identiques. Même lorsqu'un chasseur de tête est rémunéré, ce n'est pas pour proposer un profil original (Gautié *et al.*, 2005), mais pour aller chercher de manière discrète un profil défini, qui occupe déjà un poste équivalent chez un concurrent ayant les mêmes manières de travailler¹⁸. Un cabinet est *a priori* un canal formel qui outille la recherche, mais ce qu'attend la banque cliente, c'est sa capacité à mobiliser des réseaux professionnels, d'où son positionnement dans le schéma 1 du côté du marché de consultation et non du côté standard avec les autres canaux formels. Pour les SSII, le canal de la cooptation, contre versement d'une prime, utilise le principe des relations professionnelles repéré dans le petit monde de la BFI, où l'on s'évalue entre pairs, en l'appliquant toutefois dans un milieu de travail moins prestigieux. L'informaticien qui en

¹⁷ La distinction que nous faisons entre le marché « de proximité » et le marché « entre pairs » fait écho à la distinction de Granovetter (1973) entre les réseaux de liens forts et ceux de liens faibles, ou encore à celle de la littérature économique *mainstream* entre réseaux de travailleurs peu qualifiés et réseaux de travailleurs qualifiés (Galenianos, 2013). Cf. note 17 du chapitre 3. Mais alors que ces approches ne distinguent pas le type d'information qui circule dans les différents réseaux (mais plutôt ce que l'information apporte en plus à celui qui cherche, travailleur ou recruteur), Géraldine Rieucan et moi insistons sur la différence de contenu de l'information personnalisée car elle est portée par des acteurs circonscrits ou non dans un milieu professionnel.

¹⁸ Loin d'ouvrir les frontières du marché ou d'apporter une information extensive (c'est-à-dire soumettre un grand nombre de candidats) à son client, les chasseurs de tête sont souvent accusés de participer au « clonage » des personnes recrutées. Lors de nos entretiens, un consultant rejette la faute sur les clients : ces derniers refusent les profils un peu originaux qu'on leur soumet. Le discours de ce consultant fait écho à un phénomène analysé par Gautié *et al.* (2005) qui soutiennent une thèse sensiblement différente sur la stratégie des cabinets. Dans leur *short-list*, ces derniers introduiraient toujours un ou deux candidats « atypiques » afin de faire paraître plus rare encore le profil exactement souhaité. Et lors de la dernière sélection, le client désigne le « clone » qui semble d'autant mieux s'apparier au poste que les autres en sont éloignés. Gautié *et al.* (2005) donnent là un bel exemple de mise en forme du marché par l'intermédiaire.

recommande un autre partage avec celui-ci un langage technique et peut également, avec un langage plus ordinaire, le convaincre de travailler dans sa société plutôt qu'une autre, toutes les « petites » SSII se ressemblant vues de l'extérieur. « *Ils nous amènent des gens de profils qui correspondent bien, aussi en termes de culture, parce que ce sont des gens qui se connaissent en général, il y a eu des discussions avant, ces gens-là arrivent avec une bonne connaissance de la société* » (Directrice recrutement, SSII)

Cette dernière dynamique d'appariement est potentiellement très sélective car sont exclus tous ceux qui n'appartiennent pas aux réseaux professionnels. Adopter le bon langage suppose d'être inséré ou présenté par l'un des membres du « petit monde », et non pas seulement de maîtriser les codes ou la langue du métier comme dans la première dynamique standard. Il y a toutefois plus de possibilités de varier les profils des candidats car la définition du bon appariement n'est pas « figée » dans des formats standards. Dans ce derniers cas, ce sont les professionnels eux-mêmes, les « pairs » qui sont les intermédiaires pertinents pour juger et désigner le candidat. On s'attend à ce que le coût d'un recrutement soit coûteux, au moins en termes de durée du recrutement (les réseaux professionnels prennent leur temps comparativement aux réseaux de proximité) et de manière évidente quand la consultation des pairs est formalisée (cooptation et chasseurs de tête). Enfin, le jugement des compétences peut être simplifié mais également organisé par des RH (en effet, ce sont eux qui pilotent les relations avec les chasseurs de tête ou organisent les systèmes de cooptation).

*
* *

Dans ce chapitre, j'ai présenté le recours à tel ou tel canal comme une manière pour l'entreprise de s'adresser à son marché externe et, à chaque fois, l'appariement nécessite des opérations spécifiques de la part des canaux, entretenant des dynamiques ou figures de marché de différentes natures. À ce stade, en adoptant un point de vue segmentationniste, on peut se demander si les quatre figures de marchés « standard », « partenarial », « de proximité » et « entre pairs » correspondent à quatre segments en termes de qualité des entreprises, des emplois et des contrats. Pour esquisser une réponse, je vais me placer sur l'autre versant du marché du travail et observer les mobilités des travailleurs.

Pour savoir si chaque segment du marché a sa propre « technologie » d'appariement, les travaux réalisés à partir des enquêtes *Emploi* (présentés au chapitre précédent) suffisent. En effet, on a vu que les canaux ne menaient pas indifféremment à n'importe quels appariements. Mais c'est posée en dynamique que la question devient problématique : les travailleurs s'enferment-ils dans un segment en même temps qu'ils se spécialisent dans l'usage d'un canal de mise en relations ? ou au contraire, les individus ont-ils la capacité d'utiliser efficacement tous les canaux de manière à pouvoir passer d'un segment à l'autre ?

L'impact des caractéristiques des entreprises sur la mobilité des travailleurs est assez bien documenté (Bruyère et Lizé, 2010 ; Amossé, Perraudin et Petit, 2011) mais le lien entre mode d'accès aux emplois et type de parcours sur le marché du travail reste à explorer. C'est un

chantier en cours fondé sur l'exploitation des données de l'enquête Génération 2004 du Cereq. Elle a pour intérêt majeur de permettre une analyse longitudinale des canaux d'obtention des emplois successifs, ce que ne permet pas l'enquête *Emploi* (Brinbaum, Larquier et Rieucan, 2012). Suivant pendant 7 ans des jeunes sortis du milieu scolaire en 2004, on cherche à définir s'ils utilisent ou bénéficient toujours du même type de canal ou si l'usage des canaux se diversifie au fil du temps et des emplois. De fait, les premiers résultats montrent que l'usage d'un même canal a tendance à se répéter au sein d'un parcours individuel donné et que selon le canal dominant, le jeune travailleur connaît un parcours d'insertion professionnelle plus ou moins stable et en sécurité dans l'emploi. Par exemple, les jeunes qui passent essentiellement par les intermédiaires publics et privés sont plus mobiles et subissent une certaine insécurité vis-à-vis de l'emploi ; ceux qui utilisent les réseaux sont également exposés à une certaine insécurité tout en étant moins mobiles ; enfin, ceux qui profitent de l'intermédiation de leur école¹⁹ semblent entrer dans des marchés organisés où ils sont mobiles en interne jouissant d'une bonne sécurité de l'emploi (Larquier, Rieucan et Brinbaum, 2016).

Je prends ici le risque de considérer que ces trois derniers cas correspondent dans l'ordre aux figures du marché standard, de proximité et partenarial. Il apparaît alors que la dynamique d'appariement qui réussit aux jeunes lors de leur insertion est la plus coûteuse pour les entreprises : celle qui nécessite de créer une relation avec une institution. Cela incite à encourager les modes de recrutements qui engagent les entreprises dans la durée avec les acteurs qui les relient à leur marché externe. En revanche, le marché standard semblerait faciliter la formation de nombreux appariements successifs mais ne semblerait pas permettre une stabilisation dans l'emploi durable. Les marchés standard et partenarial sont tous deux organisés par des intermédiaires formels, mais ils se distinguent par ce qu'ils apportent : une large diffusion de l'information ou un partenariat particulier pour définir la main-d'œuvre pertinente. Or, comme il est écrit dans le chapitre 3, ce n'est pas la diffusion extensive de l'information qui fait la qualité de l'appariement. Quant au marché de proximité, on y retrouverait les caractéristiques connues de ce qu'impliquent les réseaux : des personnes (trop) dépendantes de leur réseau pour sortir du chômage (car vraisemblablement mal valorisées autrement) et stables dans l'emploi quand elles y accèdent.

La pluralité des dynamiques d'appariement recouperait donc une certaine segmentation du marché du travail en termes de qualité des emplois et des parcours individuels.

¹⁹ Hors stage et apprentissage.

Conclusion

L'intermédiation en question

Dans un article publié en 1988, Olivier Favereau soutenait que l'économie du travail était marquée par deux courants antagonistes apparus dans les années 1970 : d'une part, les théories de la segmentation suite en particulier à la parution de *Internal labor markets and manpower analysis* de Peter Doeringer et Michael Piore (1971) et, d'autre part, les modélisations *job search* en germe dans l'ouvrage collectif dirigé par Edmund Phelps (1970), *Micro economic foundations of employment and inflation theory*. Selon Olivier Favereau, ces deux « mythes », système inégalitaire *versus* marché universel, devaient être dépassés et il en appelait à un effort d'analyse du fonctionnement du marché du travail à trois niveaux : ceux de l'objet, de l'instrument et du lieu de la coordination.

1. « *L'objet de la coordination : non pas l'échange d'une marchandise, mais l'établissement d'un lien multidimensionnel.* » (Favereau, 1988, p. 211)
2. « *L'instrument de coordination : non pas seulement des systèmes de prix, mais aussi des systèmes de règles.* » (*ibid.*, p. 212)
3. « *Le lieu de la coordination : l'économie comme population d'entreprises.* » (*ibid.*, p. 214)

L'ensemble de mes travaux défendant un projet conventionnaliste dans le cadre conventionnel des modèles d'appariement s'inscrit dans ce programme de renouvellement des approches du marché du travail. L'appariement comme objet de la coordination implique une relation complexe et non pas une transaction ponctuelle. La question de sa valeur, qui s'étale dans le temps et dans l'espace de l'entreprise, devient plus difficile encore à résoudre. Les conventions de qualité du travail des entreprises, qui tranchent momentanément cette question à l'embauche, expliquent le choix pour les instruments de la coordination : parfois le salaire affiché dans une annonce, mais plus généralement les canaux de diffusion (plus ou moins extensifs, selon le format d'information) et les méthodes de sélection ou de jugement (plus ou moins nombreuses, intensives, contextuelles et outillées). Pour que ces instruments ou repères de la coordination existent, des investissements de forme sont nécessaires, supportés par plusieurs types d'acteurs, en particulier par les intermédiaires du marché du travail, et non pas seulement par les entreprises et les chercheurs d'emploi. Enfin, le lieu de la coordination n'est pas le marché opposé à l'entreprise : généralement, les travailleurs ne sont pas embauchés par des postes vacants isolés sur le marché ; chaque emploi est attaché à une entreprise dont le marché externe est défini par le type de canal qu'elle mobilise pour trouver des candidats à évaluer. Les appariements ont finalement lieu à l'articulation des canaux et des entreprises.

Partant d'une interrogation sur le fonctionnement du marché du travail, j'en arrive à décrire le marché comme une population d'entreprises et de canaux (acteurs et dispositifs) qui mettent en forme l'offre et la demande.

Le résultat est que les inégalités qui se créent sur le marché du travail sont de plusieurs natures car dépendantes de la sélectivité opérée au sein de chaque canal, quand une entreprise « fait » son marché. Il n'y a pas de marché universel ni de système inégalitaire unidimensionnel. Au-delà de ce que les modèles d'*assortative matching* (Shimer et Smith, 2000) expliquent¹, il existe une pluralité des coordinations et des appariements, à l'articulation des entreprises et des canaux, non forcément ordonnables en termes d'inégalités induites. Dans les chapitres 2 et 3, j'ai traité des inégalités de sélection et de recrutement comme résultat de la (dé)valorisation de certains profils par telle manière de juger en interne ou telle manière de formater l'information en externe, sans chercher à classer les modes de sélection ou les canaux. Mais calé sur la recherche des entreprises, et contrebalançant de la sorte l'optique plus prégnante du *job search* dans les débats théoriques et de politiques économiques, mon mémoire est resté silencieux sur les inégalités de parcours et de carrières, résultant de la pluralité des dynamiques d'appariement². Pourtant, cette question n'est pas absente de mes travaux. Avec Delphine Remillon, nous avons analysé des carrières longues, exploitant les données biographiques de l'enquête *Histoire de vie* de l'Insee (2003), et nous nous sommes confrontées à la question épineuse de la transformation ou non du marché du travail français au sens d'une augmentation uniforme des mobilités dans les carrières (Larquier et Remillon, 2008 et 2009). Sur trois générations, nées entre 1940 et 1969, nous concluons à une stabilité relative des mobilités au sein de l'emploi et à une hausse des transitions entre emploi et chômage, hausse qui n'était pas uniforme au sein des carrières. Ce genre de résultat incite plus encore à analyser la formation des appariements sur les marchés externes où les chômeurs sont donc mis de plus en plus souvent à l'épreuve de la sélection (Eymard-Duvernay et Remillon, 2012).

Or, dans les faits, la responsabilité de la formation des appariements reste largement posée sur les épaules des chômeurs. La notion en pleine expansion d'accompagnement des demandeurs d'emploi ou des travailleurs en emploi susceptibles de connaître une transition voulue ou subie (Gazier et Tuchsirer, 2015) en est une bonne illustration. Dans le rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi « L'accompagnement vers et dans l'emploi » (2016), il est peu question d'intermédiation au sens d'organiser la rencontre d'une offre et d'une demande ; il est beaucoup plus question des dispositifs permettant l'orientation des parcours et la sortie du chômage dans une optique inspirée des modèles de *job search*. En France, je l'ai souligné en conclusion du chapitre 3, 45% des salariés trouvent leur emploi en contactant directement leur futur employeur, ce dernier ne supportant donc aucun coût. Les politiques d'accompagnement semblent prendre le pli de cette caractéristique (non forcément efficace) du marché du travail français ; il s'agit ainsi de soutenir le chercheur d'emploi dans sa recherche en lui apportant

¹ Les meilleures entreprises sont appariées avec les travailleurs les plus productifs et les moins bonnes entreprises avec les travailleurs les moins productifs.

² Exception faite de la conclusion prospective du chapitre 4.

des ressources en termes de formations, de droits, de nature psychologique aussi, et en l'aidant à enrichir son réseau, mais sans aller jusqu'à l'introduire dans une entreprise. Pourtant, des dispositifs tels la méthode IOD, *Intervention sur l'offre et la demande* (Salognon, 2007), ou la MRS, *Méthode de recrutement par simulation* (Larquier, Rieucan et Tuchsirer, 2013), ont fait la preuve de leur efficacité en amenant des chômeurs souvent éloignés de l'emploi dans le bureau d'un recruteur en entreprise. Ces dispositifs correspondent à la figure du marché partenarial du chapitre 4, où les coûts de la recherche ne sont plus du tout distribués de la même façon entre les protagonistes.

À côté de cela, la stratégie « Transparence du marché du travail »³ de Pôle emploi consacre l'idée qu'une grande partie du marché peut se passer de l'intermédiation active de l'opérateur public. La stratégie « *prend ses racines dans la convention tripartite État/Unédic/Pôle emploi 2012-2014 mais c'est dans le plan stratégique "Pôle emploi 2015" qu'elle apparaît véritablement et que l'accent est mis sur la circulation des offres (et des demandes). L'une des cinq "ambitions" affichées est en effet de "contribuer à la transparence du marché du travail en assurant un large degré de publicité des offres et des demandes d'emploi". Concrètement, le plan prévoit que "Pôle emploi démultipliera le nombre d'offres d'emploi qu'il propose", notamment "grâce à de nouveaux partenariats avec les sites Internet emploi (job boards)"* » (Fondeur, 2016, p. 195). Pôle emploi décide ainsi d'investissements de forme coûteux, nécessaires à la figure du marché standard (chapitre 4). Or, il existe des freins à son expansion : tous les acteurs ne partagent pas le langage « standardisé » de Pôle emploi, en particulier le ROME ; de plus, en France, la part des annonces comme mode d'accès à l'emploi est faible, moins de 7 % (cf. chapitre 3, section 2) ; enfin, le jugement fondé sur l'écrit des candidatures apportées par un canal Internet risque d'être défavorable aux personnes non diplômées (cf. chapitre 2, section 3).

Si je reprends les enseignements des chapitres 3 et 4, quand les entreprises ne trouvent pas l'offre de travail qu'elles cherchent sur un marché standard, est-il utile de remettre en question les capacités de diffusion extensive du site Internet de Pôle emploi ? Ce sont peut-être d'autres opérations qu'il faudrait encourager impliquant des partenariats plus coûteux pour créer l'offre de travail à appairer à la demande bien définie. Et quand de petites entreprises habituées à recruter par le bouche-à-oreilles de proximité arrivent au bout de cette logique, leur réseau s'épuisant, elles pourraient elles aussi s'engager dans de tels partenariats avec Pôle emploi. Mais cela nécessite que leur langage, personnalisé, et celui de l'intermédiaire public, standards, se rapprochent.

De fait, Pillon (2015) montre que stratégie « Transparence du marché du travail » de Pôle emploi a aussi pour objectif gestionnaire de libérer du temps pour les conseillers, qui n'auraient plus à s'occuper des chômeurs suffisamment autonomes pour entrer directement en contact avec les employeurs ayant posté une annonce sur *pole-emploi.fr*. Les conseillers libérés de la tâche d'intermédiation des appariements sur Internet, devenant en quelque sorte

³ La notion de « Transparence du marché du travail » est présente dès les travaux préparatoires à la création de l'ANPE en 1967 (Pillon, 2015).

eux-mêmes transparents, peuvent alors se consacrer à une offre de service personnalisée aux entreprises en difficulté de recrutement et à l'accompagnement renforcé des chômeurs éloignés de l'emploi. Par conséquent, Pôle emploi reconnaît en théorie une segmentation du marché qu'il est néanmoins difficile aux conseillers d'appliquer en pratique (Pillon, 2015). Quelles sont les offres « automatisables » que l'on laisse sur *pole-emploi.fr* ? Quelles sont celles où l'on intervient pour négocier le contenu ou filtrer les réponses, voire proposer une opération spéciale (telle la MRS) ? Les réponses sont prises localement par les conseillers sous contrainte de coût et de temps.

Carole Tuchszirer (2016) diagnostique ainsi que l'intermédiation est le point aveugle de la réforme du marché du travail (absente de la Loi « Travail » de 2016). La loi Borloo de janvier 2005 a mis fin au monopole de placement de l'ANPE en ouvrant la mise en relation des offres et des demandes d'emploi aux prestataires privés (y compris aux entreprises de travail temporaire). Mais comme le montre le rapport du Centre d'études de l'emploi pour Pôle emploi (Fretel *et al.*, 2016), de nombreux « intermédiaires » n'ont accès qu'à un versant du marché du travail : les structures chargées de l'accompagnement des bénéficiaires du RSA n'ont pas accès aux entreprises alors que s'exerce sur elles une pression croissante pour favoriser la sortie des allocataires vers l'emploi (p. 55) ; les organismes de formation par le biais des Opca ont les moyens de proposer aux entreprises des opérations de formation préparant à des embauches, mais ces organismes n'ont pas un accès facile aux demandeurs d'emploi (p. 57). En conséquence, ce sont de véritables chaînes d'intermédiation qui doivent se mettre en place pour que les deux versants du marché soient reliés. *« On peut avoir de ce résultat une vision haute, optimiste : les intermédiaires ne travaillent pas chacun dans leur coin, ils s'échangent des informations, des demandeurs d'emploi, des offres d'emploi, des financements, montent des opérations communes sur les territoires ; grâce à leur diversité ils peuvent se répartir les demandeurs d'emploi selon les profils individuels et les compétences propres qu'ils peuvent chacun apporter en réponse. Une division du travail efficiente, en somme. Ou bien, vision plus sombre, ce ne sont pas les compétences respectives des organismes qui commandent la répartition des chercheurs d'emploi, mais plus prosaïquement les capacités d'accueil des uns et des autres, ou encore les règles administratives qui font du partenariat plus une contrainte qu'un atout. »* (Tuchszirer, 2016). Or, la vision sombre semble l'emporter. *« De tout cela, il ressort que l'ouverture du placement n'a finalement pas libéralisé grand-chose. La révolution silencieuse opérée par la loi Borloo s'est arrêtée en chemin : beaucoup d'intermédiaires publics n'ont toujours pas accès aux offres d'emploi, et beaucoup d'intermédiaires privés pas accès aux demandeurs d'emploi. Voilà un constat pour le moins paradoxal puisque la loi Borloo a confié le placement à l'ensemble de ces acteurs sans leur confier les outils du placement ni l'accès au marché du travail. »* (*ibid.*).

J'ai commencé cette conclusion générale en soulignant que mon approche fondée sur la pluralité d'évaluation des appariements dans les entreprises participait au renouvellement théorique de la compréhension du fonctionnement du marché du travail. Il demeure qu'un renouvellement des politiques d'intermédiation, et des représentations du marché du travail sous-jacentes (entre *job search* et rencontres spontanées), reste à insuffler.

Références bibliographiques

- Abecassis Ph., Batifoulier Ph., Larquier G. de, 2001, « La dynamique des conventions en théorie des jeux », in Ph. Batifoulier (éd.), *Théorie des conventions*, Economica, p. 127-59. (traduit en japonais en 2006)
- Akerlof G., 1970, « The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), p. 488-500.
- Amossé T., Coutrot T., 2011, « Socio-Productive Models in France: An Empirical Dynamic Overview, 1992–2004 », *Industrial & Labor Relations Review*, 64(4), p. 786-817.
- Amossé T., Perraudin C., Petit H., 2011, « Mobilité et segmentation du marché du travail : quel parcours professionnel après avoir perdu ou quitté son emploi ? », *Économie et Statistiques*, n°450, p. 79-105.
- Askenazy Ph., 2016, *Tous rentier ! Pour une autre répartition de la richesse*, Paris, Odile Jacob.
- Autor D., 2009, *The Studies of Labor Market Intermediation*, Chicago, University of Chicago Press.
- Autor D., Scarborough D., 2008, « Does Job Testing Harm Minority Workers? Evidence from Retail Establishments », *The Quarterly Journal of Economics*, 123(1), p. 219-77.
- Banfi S., Villena-Roldán B., 2015, « Do High-Wage Jobs Attract more Applicants? Directed Search Evidence from the Online Labor Market », Central Bank of Chile.
- Barron J. M., Bishop J., 1985, « Extensive Search, Intensive Search, and Hiring Costs: New Evidence on Employer Hiring Activity », *Economic Inquiry*, 23(3), p. 363-82.
- Barron J.M., Bishop J., Dunkelberg W.C., 1985, « Employer Search: the Interviewing and Hiring of New Employees », *Review of Economics and Statistics*, 67(1), p. 43-52.
- Barron J.M., Black D.A., Loewenstein M.A., 1987, « Employer Size: The Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth », *Journal of Labor Economics*, 5(1), p. 76-89.
- Batifoulier Ph. (éd.), 2001, *Théorie des conventions*, Paris, Economica.
- Batifoulier Ph., Bessis F., Ghirardello A., Larquier G. de, Remillon D. (dir.), 2016, *Dictionnaire des conventions – Autour des travaux d'Olivier Favereau*, Presses universitaires du Septentrion.
- Batifoulier Ph., Bessis F., Larquier G. de, 2009, « La dimension conventionnelle de la coordination », in L. Julien et F. Tricou (éds.), *Les approches de la coordination en sciences sociales*, Presses Universitaires de Paris Ouest, p. 155-80.
- Batifoulier Ph., Biencourt O., Larquier G. de, 2003, *L'Économie des conventions et les théories des conventions*, Document de travail Forum, n°2003-02.
- Batifoulier Ph., Larquier G. de, 2001a, « De la convention et de ses usages », in Ph. Batifoulier (éd.), *Théorie des conventions*, Economica, p. 9-31. (traduit en japonais en 2006)
- Batifoulier Ph., Larquier G. de, 2001b, « La convention en théorie des jeux » in Ph. Batifoulier (éd.), *Théorie des conventions*, Economica, p. 99-126. (traduit en japonais en 2006)
- Behaghel L., Crépon B., Barbanchon Th., 2011, *Evaluation de l'impact du CV anonyme*, Rapport d'évaluation pour Pôle emploi, Crest.

- Behaghel L., Crépon B., Gurgand M., Kamionka Th., Lequien L., Rathelot R., Zamora Ph., 2013, « L'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi », *Revue française d'économie*, 28(1), p. 123-58.
- Behrenz L., 2001, « Who Gets the Job and Why? An Explorative Study of Employers' Recruitment Behavior », *Journal of Applied Economics*, 4(2), p. 255-78.
- Benarrosh Y., 2000, « Tri des chômeurs: le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et Emploi*, 81, p. 9-26.
- Benzécri J-P., 1973, *L'analyse de données*, Paris, Dunod.
- Bessis F., 2010, « Pourquoi se représenter l'économie avec des conventions », in *Conventions : du mot au concept*, Presses Universitaires de Grenoble, p. 43-58.
- Bessis F., Larquier G. de, Latsis J., 2009, *Are conventions solutions? Contrasting visions of the relationship between convention and uncertainty*, Document de travail EconomiX, n°12.
- Bessy Ch., 2012, « Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement », *Relations industrielles/Industrial Relations*, n°3, vol. 67, p. 426-52.
- Bessy Ch., 2014, « Économie des conventions et sociologie », *Revue Française de Socio-économie*, vol.1, n°13, pp. 259-266.
- Bessy Ch., Chauvin P.-M., 2013, « The Power of Market Intermediaries: From Information to Valuation Processes », *Valuation Studies*, 1(1), p. 83-117.
- Bessy Ch., Eymard-Duvernay F. (éds), 1997, *Les intermédiaires du marché du travail*, Cahier du Centre d'études de l'emploi, n°36, Paris, PUF.
- Bessy Ch., Eymard-Duvernay F., Larquier G. de, Marchal E., 1999a, *Les institutions du recrutement : approche comparative France/Grande-Bretagne*, Centre d'Études de l'Emploi, Rapport final pour le Commissariat Général du Plan.
- Bessy Ch., Eymard-Duvernay F., Larquier G. de, Marchal E., 1999b, « Les institutions du recrutement : Approche comparative France / Grande-Bretagne », *La lettre du CEE*, n°60.
- Bessy Ch., Eymard-Duvernay F., Larquier G. de, Marchal E., 2001, *Des marchés du travail équitables ? Une approche comparative France Royaume-Uni*, Peter Lang - Presses Interuniversitaires Européennes.
- Bessy Ch., Favereau O., 2003, « Institutions et économie des conventions », *Cahier d'économie politique*, n° 44, p. 119-64.
- Bessy Ch., Larquier G. de, 2000, *Le marché du travail des informaticiens médiatisé par les annonces d'offres d'emploi : comparaison France/Grande-Bretagne*, Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi, n°5, novembre.
- Bessy Ch., Larquier G. de, 2001a, « L'organisation du placement : entre monopole public et marché », in Ch. Bessy, F. Eymard-Duvernay, G. de Larquier et E. Marchal (éds.), *Des marchés du travail équitables? Une approche comparative France Royaume-Uni*, Peter Lang – P.I.E., p. 159-94.
- Bessy Ch., Larquier G. de, 2001b, « 'IT Professional Wanted (£25000 + benefits)' / 'Entreprise recherche informaticien diplômé Grande École' » in Ch. Bessy, F. Eymard-Duvernay, G. de Larquier et E. Marchal (éds.), *Des marchés du travail équitables? Une approche comparative France Royaume-Uni*, Peter Lang – P.I.E., p. 227-68.
- Bessy Ch., Larquier G. de, 2009, *Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement*, Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi, n°113.
- Bessy Ch., Larquier G. de, 2010, « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, vol. XXV, n° 2, octobre, p. 227-70.

- Bessy Ch., Marchal E., 2009, « Le rôle des réseaux et des marchés dans les recrutements », *Revue française de socio-économie*, n°3, p. 121-146
- Beveridge W., 1909, *Unemployment: A Problem of Industry*, Longmans, Green and Co, London (réédition de 1930).
- Biglaiser G., 1993, « Middlemen as Experts », *RAND Journal of Economics*, 24(2), p. 212-23.
- Bishop J., 1993, « Improving Job Matches in the U.S. Labor Market », *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, 1993(1), p. 335-400.
- Blanchard O., Diamond P., 1989, « The Beveridge curve », *Brookings Papers on Economic Activity*, n°1, p. 1-76.
- Blanchard O., Diamond P., 1990, « The aggregate matching function », in P. Diamond (éd.), *Growth, productivity, unemployment: essays to celebrate Bob Solow's birthday*, MIT Press, p. 159-201.
- Blasco S., Fontaine F., Malherbet F., 2015, « Améliorer l'efficacité du service public pour l'emploi », *Revue française d'économie*, 30(1), p. 67-97.
- Blatter M., Muehleemann S., Schenker S., 2012, « The costs of hiring skilled workers » *European Economic Review*, 56(1), p. 20-35.
- Blau F.D., DeVaro J., 2007, « New evidence on gender differences in promotion rates: an empirical analysis of a sample of new hires », *Industrial Relations*, 46(3), p. 511-50.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bourguignon A., Chiapello E., 2005, « The Role of Criticism in the Dynamics of Performance Evaluation Systems », *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), p. 665-700.
- Brenčić V., 2012, « Wage posting: evidence from job ads », *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 45(4), p. 1529-59.
- Brenčić V., Norris J., 2010, « Do employers change job offers in their online job ads to facilitate search? », *Economics Letters*, 108(1), p. 46-48.
- Brinbaum Y., Larquier G. de, Rieucan G., 2012, « Recherches d'emploi et mobilités sur le marché du travail : une analyse comparée de l'enquête Génération et de l'enquête Emploi », in G. Boudesseul et al. (éds.), *Mobilités et changements de catégories : portée et limites des données longitudinales*, Relief.37, Céreq, p. 63-79.
- Bruyère M., Lizé L., 2010, « Emploi et sécurité des trajectoires professionnelles », *Économie et Statistiques*, n°431-432, p. 95-113.
- Bunel M., Tovar E., 2015, « Spatial Mismatch through Local Public Employment Agencies? Answers from a French Quasi-experiment », *Document de travail EconomiX*, 2015-32.
- Bureau M.-Ch., Marchal E., 2009, « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue Française de Sociologie*, 50(3), p. 573-98.
- Burks S., Cowgill B., Hoffman M., Housman M., 2015, « The Value of Hiring through Employee Referrals », *The Quarterly Journal of Economics*, 130(2), p. 805-39.
- Bygren M., Kumlin J., 2005, « Mechanisms of Organizational Sex Segregation: Organizational Characteristics and the Sex of Newly Recruited Employees », *Work and Occupations*, 32, p. 39-65.
- Cadet J.P., 2013, « Promotion interne vs recrutements externes : les déterminants des modes d'alimentation des professions intermédiaires », in J.P. Cadet et C. Guitton (dir.), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris, Armand Colin- Recherches, p. 317-32.

- Cahuc P., Fontaine F., 2004, « Le rôle des allocations chômage en présence de différentes méthodes de recherche d'emploi », *Revue économique*, 55(3), p. 591-600.
- Capelier T. (dir.), 2010, *Évaluation de la méthode de recrutement par simulation (MRS) mise en œuvre par Pôle-emploi au sein des plates-formes de vocation (PFV)*, Rapport d'évaluation pour Pôle-emploi, Les Cahiers Etudes n° 9.
- Cartelier J., 2016, *L'intrus et l'absent, Essai sur le travail et le salariat dans la théorie économique*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest.
- Cavaco S., Lesueur J.Y., 2004, « Contraintes spatiales et durée du chômage », *Revue française d'économie*, 18(3), p. 229-57.
- Centi C., 1989, « Les leçons d'un échec : Molinari et le marché du travail », *Économies et Sociétés*, 10, p. 31-75.
- Charbeau L., 2009, *Inégalités de carrières entre hommes et femmes. Une approche par les conventions d'évaluation. Analyse des trajectoires des cadres et ETAM chez un constructeur automobile*, Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques sous la direction de F. Eymard-Duvernay, Université Paris Ouest-Nanterre.
- Charbeau L., Larquier G. de, 2007, « Inégalités de salaires, inégalités d'évaluations : le cas des femmes cadres dans une grande entreprise industrielle », in Ph. Batifoulier, A. Ghirardello, G de Larquier et D. Remillon (éds.), *Approches institutionnalistes des inégalités en économie sociale - Tome 2 : Politiques*, L'Harmattan, p. 319-33.
- Charbeau L., Larquier G. de, 2010a, « Évaluer une politique d'égalité professionnelle en entreprise : l'apport d'une analyse en termes de parcours », *Formation Emploi*, n° 112, octobre-décembre, p. 5-20.
- Charbeau L., Larquier G. de, 2010b, « Comment évaluer une politique d'égalité professionnelle dans l'entreprise ? Le cas des femmes ETAM chez un constructeur automobile », in Th. Couppié et al. (éds.), *Evaluation et données longitudinales : Quelles relations ?*, Relief.30, Cereq, p. 203-14.
- Coase R., 1937, « The Nature of the Firm », *Economica*, 4(16), p. 386-405.
- Cohen Y., Pfeffer J., 1986, « Organizational Hiring Standards », *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 1-24.
- Conseil d'orientation pour l'emploi, 2016, *L'accompagnement vers et dans l'emploi*, juin.
- Desrosières A., 2014, *Prouver et gouverner - Une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La Découverte.
- DeVaro J., 2005, « Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires », *Economic Inquiry*, 43, p. 263-82.
- DeVaro J., 2008, « The Labor Market Effects of Employer Recruitment Choice », *European Economic Review*, 8(2), p. 283-314.
- Diaz-Bone R., 2016, « Convention Theory, Classification and Quantification », *Historical Social Research*, 41(2), p. 48-71.
- Diaz-Bone R., Thévenot L., 2010, « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Trivium* [Online], 5 | 2010, URL : <http://trivium.revues.org/3626>
- Divay S., 2009, « Nouveaux opérateurs privés du SPE : les pratiques des conseillers sont-elles novatrices? », *Travail et Emploi*, 119, p. 37-49.
- Dobbin F., 2009, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton: Princeton University Press.
- Dobbin F., Sutton J. R., Meyer J. W., Scott R., 1993, « Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets », *American Journal of Sociology*, 99, p. 396-427.

- Doeringer P. B., Piore M.J., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Massachusetts, D.C. Heath.
- Dos Santos M., 2005, « Travailleurs maghrébins et portugais en France », *Revue économique*, 56, p. 447-64.
- Dubet F., 2006, *Injustices : L'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil.
- Duguet E., du Parquet L., L'Horty Y., Petit P., Sari F., 2011, « Les effets du lieu de résidence sur l'accès à l'emploi : Une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés en Ile-de-France », *Économie et statistique*, 447, p. 71-95.
- Edelman L., 1992, « Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law », *American Journal of Sociology*, 97, p. 1531-76.
- Eurofound, 2016, *Regulation of labour market intermediaries and the role of social partners in preventing trafficking of labour*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eymard-Duvernay F. (dir.), Benarrosh Y., Larquier G. de, Marchal E., Remillon D., 2010, *Observatoire du chômage : les parcours critiques des 40-60 ans*, projet ACI « Terrains, Techniques, Théories ».
- Eymard-Duvernay F., 1986, « La qualification des produits », in Salais, R. et L. Thévenot (eds), *Le travail. Marchés, règles, conventions*, Paris, Economica, p. 237-47.
- Eymard-Duvernay F., 1989, « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Economique*, 40(2), p. 329-60.
- Eymard-Duvernay F., 1999, « Approches conventionnalistes des entreprises », *Gérer et comprendre*, n°58, p. 58-71.
- Eymard-Duvernay F., 2008, « Justesse et justice dans les recrutements », *Formation et Emploi*, n° 101, p. 55-69.
- Eymard-Duvernay F., 2012, « Le travail dans l'entreprise : pour une démocratisation des pouvoirs de valorisation », in B. Roger (éd.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Collège des Bernardins, 2012, Paris, Éditions Lethielleux, p. 227-78.
- Eymard-Duvernay F., 2016, « Valorisation. Les pouvoirs de valorisation : l'accroissement de la capacité éthique, sociale et politique des acteurs », in Ph. Batifoulier, F. Bessis, A. Ghirardello, G. de Larquier, D. Remillon (éds), *Dictionnaire des conventions – Autour des travaux d'Olivier Favereau*, Presses universitaires du Septentrion p. 291-295.
- Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., 2006a, « Valeur, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'Économie des conventions », in F. Eymard-Duvernay (éd.), *L'Économie des conventions. Tome 1 Débats*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 23-44.
- Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., 2006b, « Des contrats incitatifs aux conventions légitimes. Une alternative aux théories économiques néolibérales », in F. Eymard-Duvernay (éd.), *L'Économie des conventions. Tome II : Méthodes et résultats*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 17-42.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E., 1997, *Façons de recruter: le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.
- Eymard-Duvernay F., Remillon D., 2012, « Généalogies du chômage : les biographies professionnelles comme parcours d'épreuves », in F. Eymard-Duvernay (éd.), *Epreuves d'évaluation et chômage*, Toulouse, Octarès, p. 107-57.
- Fasang A., 2006, « Recruitment in Symphony Orchestra: Testing a Gender Neutral

- Recruitment Process », *Work, Employment & Society*, 20(4), p. 801-9.
- Favereau O., 1985, « L'incertain dans la Révolution Keynésienne : l'hypothèse Wittgenstein », *Économies et Sociétés*, série PE : Oeconomia, n°3, p. 29-72.
- Favereau O., 1986, « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », in R. Salais et L. Thévenot (eds), *Le travail. Marchés, règles, conventions*, Paris, Economica, p. 249-68.
- Favereau O., 1988, « Évolution récente des modèles et des représentations théoriques du fonctionnement du marché du travail », in *Structures du marché du travail et politiques d'emploi*, Paris, Syros, p.197-223.
- Favereau O., 1989, « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, 40(2), p. 273-328.
- Favereau O., 1999, « Salaire, emploi et économie des conventions », *Cahiers d'économie politique*, n°34, p. 163-94.
- Favereau O., 2014a, *Entreprises : la grande déformation*, Paris, Parole et Silence, Éditions Collège des Bernardins.
- Favereau O., 2014b, « "Société" par nécessité, "entreprise" par convention », in B. Segrestin, B. Roger et S. Vernac (dir.), *L'entreprise point aveugle du savoir*, Colloque de Cerisy, Editions Sciences Humaines, Paris, p. 48-64
- Fondeur Y., 2013, « Services de conseil en informatique : recruter pour placer », *La revue de l'Ires*, 76, p. 99-125.
- Fondeur Y., 2016, « Dynamiques écologiques du marché du travail en ligne autour de la circulation des offres d'emploi », in *Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail*, Pôle-emploi, Études et Recherches n° 7, p. 165-207.
- Fondeur Y., Forté M., Larquier G. de, Monchatre S., Rieucan G., Salognon M., Tuchsirer C., Sevilla A., 2012, *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi, n° 72, 227 p.
- Fondeur Y., Larquier G. de, Lhermitte F., 2011, « Quand l'informatique outille le recrutement », *Connaissance de l'emploi*, CEE, n°76, 4 pages.
- Fondeur Y., Larquier G. de, Rieucan G., 2014, « Quand les entreprises ne recrutent pas de seniors », in A. Jolivet, A-F. Molinié et S. Volkoff (éds.), *Le travail avant la retraite - Emploi, travail et savoirs professionnels des seniors*, Editions Liaisons, p. 71-93.
- Fontaine F., 2008, « Why are similar workers paid differently ? the role of social networks », *Journal of Economic Dynamics & Control*, 32, p. 3960-77.
- Forté M., Monchatre S., 2013, « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? », *La revue de l'Ires*, 76, p. 127-50.
- Fougère D., Pradel J., Roger M., 2009, « Does the public employment service affect search effort and outcomes? », *European Economic Review*, 53(7), p. 846-69.
- Freeman R., 1976, « Individual Mobility and Union Voice in the Labor Market », *American Economic Review*, 66(2), p. 361-68.
- Fretel A., 2013, « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique de l'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue française de socio-économie*, 11, p. 55-79.
- Fretel A., Pillon J.-M., Remillon D., Tuchsirer C., Vivés C., avec la participation de Y. Fondeur, 2016, « Dynamiques territorialisées du champ de l'intermédiation », in *Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail*, Pôle-emploi, Études et Recherches n° 7, p. 5-162.

- Gale D., Shapley L.S., 1962, « College admissions and the stability of marriage », *American Mathematical Monthly*, 69(1), p. 9-15.
- Galenianos M., 2013, « Learning about match quality and the use of referrals », *Review of Economic Dynamics*, 16(4), p. 668-90.
- Gannon F., Larquier G. de, 2001, « Rivalité et coexistence des conventions dans les jeux évolutionnistes » in Ph. Batifoulier (éd.), *Théorie des conventions*, Economica, p. 161-90. (traduit en japonais en 2006)
- Garner H., Larquier G. de, Méda D., Remillon D., 2009, « Carrière et rapport au travail : une distinction de genre ? », in F. Guérin-Pace, O. Samuel et I. Ville (éds.), *En quête d'appartenances - l'enquête Histoire de vie sur la construction des identités*, INED, p.71-89.
- Gautié J., 2004, « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue française d'économie*, 18(4), p. 33-62.
- Gautié J., Gazier B., 2003, « Equipping Markets for People: Transitional Labour Markets as a Central Part of a New Social Model », *Conférence 2003 de la SASE*, Aix-en-Provence.
- Gautié J., Godechot O., Sorignet P.-E., 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, 47(3), p. 383-404.
- Gazier B., Tuchsirer C. (éds.), 2015, *Sécuriser les parcours professionnels*, Paris, Liaisons sociales.
- Gerhart B., 1990, « Gender Differences in Current and Starting Salaries: The Role of Performance, College Major, and Job Title », *Industrial and Labor Relations Review*, 43(4), p. 418-33.
- Ghirardello A., 2004, « Pour une analyse économique positive de la discrimination », *Économies et Sociétés série Économie du travail*, vol. 24, p. 1877-1902.
- Ghirardello A., Larquier G. de, Marchal E., 2009, « Les épreuves de recrutement entre efficacité et équité », in Th. Barnay et F. Legendre (éds.), *Emploi et politiques sociales – Trajectoires d'emploi et rémunérations*, L'Harmattan, p. 161-73.
- Goldin C., Rouse C., 2000, « Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians », *The American Economic Review*, 90(4), p. 715-41.
- Gorter C., Larquier G. de, 1999, *Labour Market Dynamics in a Heterogeneous Market*, Vrije Universiteit Amsterdam, Research Memorandum-48, november.
- Gorter C., Nijkamp P., Rietveld P., 1993, « The Impact of Employers' Recruitment Behaviour on the Allocation of Vacant Jobs to Unemployed Job Seekers », *Empirical Economics*, 18(2), p. 251-69.
- Gorter C., Nijkamp P., Rietveld P., 1996, « Employers' Recruitment Behaviour and Vacancy Duration: an Empirical Analysis for the Dutch Labour Market », *Applied Economics*, 28(11), p. 1463-74.
- Granovetter M., 1973, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78(6), p. 1360-80.
- Granovetter M., 1974, *Getting a job : a study of contacts and careers*, Cambridge, Harvard University Press.
- Hall R., Krueger A., 2012, « Evidence on the Incidence of Wage Posting, Wage Bargaining, and On-the-Job Search », *American Economic Journal: Macroeconomics*, 4(4), p. 56-67(12)
- Hidri O., 2009, « “Qui se ressemble s'assemble...” : le recrutement des jeunes diplômés dans

- les professions de cadre commercial », *Formation Emploi*, 105, p. 67-82.
- Holt C.C., 1970, « Job search, Phillips' wage relation and union influence : theory and evidence » in E. Phelps (éd.), *Microeconomic foundations of employment and inflation theory*, W.W. Norton, p. 53-123.
- Holzer H., 1987, « Hiring Procedures in the Firm: Their Economic Determinants and Outcomes », in Kleiner M, Block R, Roomkin M, and Salsburg S (eds) *Human Resources and Firm Performance*, Madison (Wis.), Industrial Relations Research Association, p. 243-74.
- Holzer H., 1988, « Search method Use by Unemployed Youth », *Journal of Labor Economics*, 6(1), p. 1-20.
- Holzer H., 1998, « Why Do Small establishments Hire Fewer Blacks Than Large Ones? » *The Journal of Human Resources*, 32(4), p. 896-914.
- Holzer H., Raphael S., Stoll M. A., 2006, « Perceived Criminality, Criminal Background Checks, and the Racial Hiring Practices of Employers », *Journal of Law and Economics*, 49, p. 451-80.
- Holzner C., Watanabe M., 2016, « Understanding the Role of the Public Employment Agency », *Tinbergen Institute Discussion Papers*, 16-041/II.
- Ioannides Y., Loury D.L., 2004, « Job Information Networks, Neighbourhood Effects and Inequalities », *Journal of Economic Literature*, 42, p. 1056-93.
- Jany-Catrice F., 2007, « La dévalorisation des services « relationnels » dans les pratiques et les conventions dominantes », *L'Homme et la société*, n° 163-164, p. 15-34.
- Jany-Catrice F., 2012, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Capitalismes-éthique-institutions ».
- Jany-Catrice F., 2016, « Indicateurs. Objets de luttes et de conventions », in Ph. Batifoulier, F. Bessis, A. Ghirardello, G. de Larquier, D. Remillon (éds), *Dictionnaire des conventions – Autour des travaux d'Olivier Favereau*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Capitalismes-éthique-institutions », p. 166-71.
- Jovanovic B., 1979, « Job matching and the theory of turnover », *Journal of Political Economy*, 87(5), p. 972-90.
- Kahn L., Low S., 1990, « The Demand for Labor Market Information », *Southern Economic Journal*, 56(4), p. 1044-58.
- Keynes J. M., 1936, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, London: Macmillan.
- Krug G., Stephan G., 2016, « Private and Public Placement Services for Hard-to-place Unemployed: Results from a Randomized Field Experiment », *Industrial and Labor Relations Review*, 69(2), p. 471-500.
- Lagarenne Ch., Marchal E., 1995, « Recrutements et recherche d'emploi », *La lettre du centre d'études de l'emploi*, 38, juin.
- Larquier G. de, 1997a, « Principes des marchés régis par appariement », *Revue économique*, vol 48, n°6, novembre, p. 1409-38.
- Larquier G. de, 1997b, « Quelles politiques pour l'emploi face à la pluralité des mécanismes d'appariement sur le marché du travail ? », in J-C. Eicher et M. Gadreau (éds.), *Les avancées théoriques en économie sociale et leurs applications*, L'Harmattan, tome 1, p. 190-210.
- Larquier G. de, 1997c, « Approche macro-économique du marché du travail et qualités des appariements », in Ch. Bessy et F. Eymard-Duvernay (éds.), *Recrutement : les*

- intermédiaires du marché du travail*, Cahier n°36 du CEE publié aux PUF, p. 53-99.
- Larquier G. de, 1997d, *Dynamique du marché du travail et processus d'appariement*, Thèse de doctorat en sciences économiques, réalisée sous la direction du Professeur Olivier Favereau, Université Paris X – Nanterre.
- Larquier G. de, 2000, « Émergence des services publics de placement et marchés du travail en France et en Grande-Bretagne au XX^e siècle », *Travail et Emploi*, n°84, octobre, p. 33-45.
- Larquier G. de, 2001, « Dynamiques du marché du travail, chômage, inégalités », in Ch. Bessy, F. Eymard-Duvernay, G. de Larquier et E. Marchal (éds.), *Des marchés du travail équitables? Une approche comparative France Royaume-Uni*, Peter Lang – P.I.E., p. 21-50.
- Larquier G. de, 2009a, « Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? », *Connaissance de l'emploi*, CEE, n°70, 4 pages. (repris dans *Problèmes économiques*, n° 2.986, 06 janvier 2010)
- Larquier G. de, 2009b, « Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement », entretien dans *Prisme*, magazine du syndicat patronal des Professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi, n°11, 2^e trimestre.
- Larquier G. de, 2012a, « L'entreprise : espace de valorisations entre trois marchés », in B. Roger (éd.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Collège des Bernardins, Paris : Éditions Lethielleux, p. 469-515.
- Larquier G. de, 2012b, « Il faut éviter l'uniformisation des processus de recrutement », entretien dans le magazine *Entreprise & Carrières*, n° 1092, 17 avril.
- Larquier G. de, 2013, « Recrutement et détermination du salaire : l'importance des règles et des conventions », Hors-série n°3 des *Problèmes économiques* « Comprendre le marché du travail », février.
- Larquier G. de, 2015, « La France se distingue par une faible intermédiation sur le marché du travail. » entretiens en avant et après propos, in V. Edin et C. Mathivet (coord.), *Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement, Pour une autre culture du recrutement*, Lab'Ho – Adecco.
- Larquier G. de, 2016, « Mauvaise convention. Quand un concept passe de la théorie des jeux à l'Économie des conventions », in Ph. Batifoulier, F. Bessis, A. Ghirardello, G. de Larquier, D. Remillon (dir.), 2016, *Dictionnaire des conventions – Autour des travaux d'Olivier Favereau*, Presses universitaires du Septentrion p. 183-86.
- Larquier G. de, Batifoulier Ph., 2005, « Peut-on suivre de mauvaises conventions ? Coordination et Pareto-optimalité », *Économie appliquée*, tome LVIII, n°1, mars, p. 5-32.
- Larquier G. de, Marchal E., 2008, *Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements*, Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi, n°109.
- Larquier G. de, Marchal E., 2012, « La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises », in F. Eymard-Duvernay (éd.), *Epreuves d'évaluation et chômage*, Octarès éditions, p. 47-77.
- Larquier G. de, Marchal E., 2014, *The Ways of Selecting Applicants : Diversity Speaks in Favour of Diversity*, Document de travail EconomiX, n°2014-42.
- Larquier G. de, Marchal E., 2016, « Does the Formalisation of Practices Enhance Equal Hiring Opportunities? An Analysis of a French Nation-Wide Employer Survey », *Socio-Economic Review*, doi: 10.1093/ser/mwv034, (à paraître).
- Larquier G. de, Monchatre S., 2014a, « Recruter : les enjeux de la sélection », *Revue française de socio-économie*, n°14, p. 41-49.
- Larquier G. de, Monchatre S., 2014b, « Entretien avec François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal », *Revue française de socio-économie*, n°14, p. 155-167.

- Larquier G. de, Remillon D., 2007, *Assiste-t-on à une transformation des carrières professionnelles vers plus de mobilité ? Une exploitation de l'enquête « Histoire de vie »*, Document de travail EconomiX, n°30.
- Larquier G. de, Remillon D., 2008, « Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité ? Une exploitation de l'enquête « Histoire de vie » », *Travail et Emploi*, n°113, p.13-30.
- Larquier G. de, Remillon D., 2009, « Persistances et évolutions de la segmentation des carrières en termes de mobilité », in C. Perez, S. Divay et J-L. Outin (éds.), *Les cheminements longs : données, méthodes et apports pour les analyses du marché du travail*, Relief.29, Cereq, p. 39-56.
- Larquier G. de, Rieucan G., 2010, « Trouver ou créer son emploi : compter sur soi, sur autrui ou sur les institutions ? », *Travail et Emploi*, n° 124, octobre-décembre, p. 43-55. (repris dans *Problèmes économiques*, n° 3.034, 4 janvier 2012)
- Larquier G. de, Rieucan G., 2012a, *Comment êtes-vous entré(e) dans votre entreprise ? Les enseignements des enquêtes Emploi 2003 – 2011*, Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi, n°158.
- Larquier G. de, Rieucan G., 2012b, « Trouver ou créer son emploi : sur qui compter ? », *Connaissance de l'emploi*, CEE, n°89, 4 pages.
- Larquier G. de, Rieucan G., 2014a, « Quand les entreprises font leur marché : canaux et sélection sur les marchés du travail », *Revue française de socio-économie*, n°14, p. 93-113.
- Larquier G. de, Rieucan G., 2014b, *Candidatures spontanées, réseaux et intermédiaires publics : quelle information et quels appariements sur le marché du travail français ?*, Document de travail EconomiX, n°2014-57.
- Larquier G. de, Rieucan G., 2015a, « Candidatures spontanées, réseaux et intermédiaires publics : quelle information et quels appariements sur le marché du travail français ? », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, n° 70-3, p. 486-509.
- Larquier G. de, Rieucan G., 2015b, *Trouver du travail par annonce : une porte étroite. Exploitation de l'enquête Emploi (2003-2012)*, Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi, n°186.
- Larquier G. de, Rieucan G., 2015c, « Les entreprises devraient davantage publier leurs emplois vacants par annonce », entretien dans le magazine *Entreprise & Carrières*, n° 1257, 2015.
- Larquier G. de, Rieucan G., 2016, « Les annonces d'offre d'emploi : une information publique mais ciblée. Exploitation de l'enquête Emploi (2003-2012) », *Revue économique*, (à paraître).
- Larquier G. de, Rieucan G., Brinbaum Y., 2016, « La stabilisation professionnelle éclairée par les modes d'obtention des emplois ? », in A. Dupray et I. Recotillet (éds.), *Des débuts de carrière percutés par la crise : menaces sur la qualité des emplois*, (à paraître).
- Larquier G. de, Rieucan G., Tuchsirer C., 2013, « La Méthode de recrutement par simulation : une passerelle entre logiques d'entreprise et du service public », *Connaissance de l'emploi*, CEE, n°107, 4 pages.
- Larquier G. de, Salognon M., 2006, « Conventions de qualité du travail et chômage de longue durée », in F. Eymard-Duvernay (éd.), *L'Économie des conventions, Méthodes et résultats – Tome II : développements*, La Découverte, p. 111-27.
- Larquier G. de, Tuchsirer C., 2013, « Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? », *Revue de l'Ires*, n° 76, p. 71-98.
- Latsis J., Larquier G. de, Bessis F., 2010, « Are conventions solutions to uncertainty?

- Contrasting visions of social coordination », *Journal of Post Keynesian Economics*, vol.32, n° 4, Summer, p. 335-58.
- Laufer J., 2001, « Travail, carrières et organisation », in J. Laufer, M. Marry, M. Maruani (dir.), *Masculin-féminin : questions pour les sciences de l'homme*, Paris, PUF, p. 57-80.
- Lepak D., Snell S., 1999, « The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development », *Academy of Management Review*, 24, p. 31-48.
- Lesueur J-Y., 1997, « L'intermédiation de l'ANPE dans la procédure de recrutement : une analyse néo-institutionnelle », *Revue d'Économie Politique*, 107(4), p. 511-26.
- Levratto N., Paraque B., 2011, « Informational intermediation, a tool to assess SMEs' ability to access financing », *Euromed Journal of Business*, 6(3), p. 276-93.
- Lewis D., 1969, *Convention. A Philosophical Study*, Cambridge, Harvard University Press.
- Lindeboom M., van Ours J., Renes G., 1994, « Matching Employers and Workers: an Empirical Analysis on the Effectiveness of Search », *Oxford Economic Papers*, 46(1), p. 45-67.
- Loury L.D., 2006, « Some Contacts Are More Equal than Others: Informal Networks, Job Tenure, and Wages », *Journal of Labor Economics*, 24(2), p. 299-318.
- Lyon-Caen G., 1992, *Les libertés publiques et l'emploi*, Paris, La documentation française.
- Manning A., 2000, « Pretty Vacant: Recruitment in a Low-Wage Labour Market », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62(S1), p. 747-70.
- Mansfield M., 1989, « L'organisation du marché du travail et le rôle des bureaux de placement dans 'Unemployment : A Problem of Industry' (1909) de William Beveridge », *Économies et Sociétés*, 10, p. 5-30.
- Manwaring T., 1984, « The Extended Internal Labour Market », *Cambridge Journal of Economics*, 8, p. 161-87.
- Marchal E., 2013, « Uncertainties Regarding Applicant Quality: The Anonymous Resume Put in test », in J. Beckert et C. Musselin (éds), *Constructing Quality. The classification of Goods in Markets*, Oxford, Oxford University Press, p. 103-123.
- Marchal E., 2015, *Les embarras des recruteurs – Enquête sur le marché du travail*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Marchal E., Mellet K., Rieucan G., 2007, « Job board toolkits: Internet matchmaking and changes in job advertisements », *Human Relations*, 60(7), p. 1091-1113.
- Marchal E., Rieucan G., 2009, « Formes d'intermédiation et formes de sélection : les contrastes entre annonces et réseaux de relations », *Économies et Sociétés*, Série « Socio-économie du travail », AB, n°30, p. 3-26.
- Marchal E., Rieucan G., 2010, *Le recrutement*, Repères n°558, Paris, La Découverte.
- Margolis D., Simmonet V., 2004, « Filières éducatives, réseaux et réussite professionnelle », *Economie et Prévision*, 164-165, p. 113-27.
- Marinescu I., Wolthoff R., 2016, *Opening the Black Box of the Matching Function: the Power of Words*, NBER Working Paper No. 22508.
- Marsden D., 1991, « Action syndicale et structures des marchés du travail », *CFDT-Aujourd'hui*, 102, p. 43-56.
- Marsden P. V., Campbell K. E., 1990, « Recruitment and Selection Processes: The Organizational Side of Job Searches », in R.L. Breiger (éd), *Social Mobility and Social Structure*, New York, Cambridge University Press, p. 59-79.
- McCue K., 1996, « Promotions and Wage growth », *Journal of Labor Economic*, 14(2), p. 175-209.

- Meurs D., Ponthieux S., 2000, « Une mesure de la discrimination dans l'écart de salaire entre hommes et femmes », *Économie et statistique*, n°337-338, p. 135-58.
- Montgomery J.D., 1991, « Social Networks and Labor Market Outcomes: towards an economic Analysis », *The American Economic Review*, 81(5), p. 1408-18.
- Montgomery J.D., 1992, « Job search and network composition : Implications of the strenght-of-weak-ties hypothesis, *American Sociological Review*, 57(5), p. 586-96.
- Mortensen D.T., 1988, « Matching: finding a partner for life or otherwise », *American Journal of Sociology*, 94, Supplement, p. S215-S240.
- Moss P., Tilly C., 2001, « Hiring Procedures and The Role of Formality », in P. Moss et C. Tilly (éds), *Stories employers tell: Race, skill and hiring in America*, Russel Sage Foundation, pp. 209-40.
- Nowak M.J., 1988, « Information Theory and Employer Recruitment Practices », *Journal of Industrial Relations*, 30(2), p. 277-93.
- Oaxaca R.L., 1973, « Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets », *International Economic Review*, 14(3), p. 693-709.
- Orléan A., 2004, « L'Économie des conventions : définitions et résultats », in A. Orléan (éd.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 9-48.
- Osberg L., 1993, « Fishing in Different Pools: Job-Search Strategies and Job-finding Success in Canada in the Early 1980s », *Journal of Labor Economics*, 11(2), p. 348-86.
- Oyer P., Schaefer S., 2011, « Personnel Economics: Hiring and Incentives », *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4, Chapitre 20, Elsevier, p.1769-823.
- Paradeise C., 1988, « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, 20(2), p. 9-21.
- Paranque B., Rivaud-Danset D., 1997, « Évaluation des performances des entreprises industrielles », *Bulletin de la Banque de France*, n° 39, p. 119-36.
- Pargamit M.R., Veum J.R., 1999, « What is a Promotion? », *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), p. 581-601.
- Pellizzari M., 2010. « Do Friends and Relatives Really Help in Getting a Good Job? », *Industrial and Labor Relations Review*, 63(3), p. 494-510.
- Pellizzari M., 2011, « Employers' Search and the Efficiency of Matching », *British Journal of Industrial Relations*, 49, p. 25-53.
- Petit P., 2004, « Discrimination à l'embauche : une étude d'audit par couples dans le secteur financier », *Revue économique*, 55 (3), p. 611-21.
- Petrongolo B., Pissarides C., 2001, « Looking into the Black Box: A survey of the Matching Function », *Journal of Economic Literature*, 34, p. 390-431.
- Phelps E. (éd.), 1970, *Microeconomic foundations of employment and inflation theory*, New York, W.W. Norton.
- Pillon, J.-M., 2015, « La transparence du marché du travail – un travail en soi », *La Revue de l'Ires*, n°84, p. 3-30.
- Pissarides C., 1979, « Job Matching with State Employment Agencies and Random Search », *The Economic Journal*, 89, p. 818-33.
- Pissarides C., 1990, *Equilibrium unemployment theory*, Basil Blackwell.
- Polanyi K., 1944, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard (édition de 1983).
- Pôle emploi, 2015, « Pôle emploi 2015. Réussir ensemble », <http://www.pole-emploi.org/file/galleryelement/pj/26/71/9d/ab/pe2015--v2-cce-du-5970696908407599716.pdf>

- Rebérioux A., 2001, « Une approche sociétale des conventions de mesure du chômage en Grande-Bretagne », in Ch. Bessy, F. Eymard-Duvernay, G. de Larquier et E. Marchal (éds.), *Des marchés du travail équitables? Une approche comparative France Royaume-Uni*, Peter Lang – P.I.E., p. 89-119.
- Rees A., 1966, « Labor Economics: Effects of more Knowledge, Information Networks in Labor Markets », *American Economic Review*, 56, p. 559-66.
- Remillon D., 2016, « Carrières. Parcours professionnels et chômage : évaluations et identités », in Ph. Batifoulier, F. Bessis, A. Ghirardello, G. de Larquier, D. Remillon (éds.), *Dictionnaire des conventions – Autour des travaux d'Olivier Favereau*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Capitalismes-éthique-institutions ». p. 49-52.
- Reskin B. F., McBrier D. B., 2000, « Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers », *American Sociological Review*, 65, p. 210-33.
- Reynaud B., 1992, *Le salaire, la règle et le marché*, Christian Bourgois.
- Rieucan G., 2013, « Être employé-e dans la grande distribution : candidater en personne ou en ligne ? », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'études de l'emploi, n°104.
- Rieucan G., 2015, « Getting a low-paid job in French and UK supermarkets: from walk-in to online application? », *Employee Relations*, 37, p. 141-56.
- Rieucan G., 2016, « Recherche d'emploi. Les candidatures spontanées : du *job search* aux conventions du marché du travail », in Ph. Batifoulier, F. Bessis, A. Ghirardello, G. de Larquier, D. Remillon (éds.), *Dictionnaire des conventions – Autour des travaux d'Olivier Favereau*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Capitalismes-éthique-institutions », p. 236-9.
- Rieucan G., Salognon M., 2013, « Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ? », *La revue de l'Ires*, 76, p. 45-69.
- Roth A.E., 1984, « The evolution of the labor market for medical interns and residents: a case study in game theory », *Journal of Political Economy*, 92(6), p. 991-1016.
- Roth A.E., 1985, « The college admissions problem is not equivalent to the marriage problem », *Journal of Economic Theory*, 36, p. 277-88.
- Roth A.E., Xing X., 1994, « Jumping the gun: imperfections and institutions related to the timing of market transactions », *American Economic Review*, 84(4), p. 992-1044.
- Rubinstein A., Wolinsky A., 1987, « Middlemen », *The Quarterly Journal of Economics*, 102(3), p. 581-93.
- Russell H., 1999, « Friends in Low Places: Gender, Unemployment and Sociability », *Work, Employment & Society*, 13, p. 205-24.
- Russo G., Gorter C., Nijkamp P., Rietveld P., 1997, « Employers' Recruitment Behaviour: An Empirical Analysis of the Role of Personnel Management Attitudes », *Labour*, 11(3), p. 599-623.
- Russo G., Gorter C., Schettkat R., 2001, « Searching, Hiring and Labour Market Conditions », *Labour Economics*, 8(5), p. 553-71.
- Russo G., Rietveld P., Nijkamp P., Gorter C., 2000, « Search Channel Use and Firms' Recruitment Behaviour », *De Economist*, 148(3), p. 373-93.
- Sabatier M., 2003, « Stratégies d'insertion et durée d'accès au premier employ », *Revue d'économie politique*, 5, p. 671-96.
- Sabatier M., 2010, « Filling Vacancies: Identifying the Most Efficient Recruitment Channel », *Economics Bulletin*, 30, p. 3355-68.

- Salais R., 1989, « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue économique*, 40(2), pp 199-240.
- Salais R., Storper M., 1993, *Les mondes de production*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Salognon M., 2007, « Reorienting companies' hiring behaviour: an innovative 'back-to-work' method in France », *Work, Employment and Society*, 21(4), p. 713-30.
- Salop J., Salop S., 1976, « Self-Selection and Turnover in the Labor Market », *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4), p. 619-27.
- Schelling T., 1960, *The strategic of conflict*, Harvard University Press.
- Schöttler P., 1985, *Naissance des Bourses du travail : un appareil idéologique d'État à la fin du XIX^e siècle*, Presse Universitaire de France.
- Shimer R., Smith L., 2000, « Assortative Matching and Search », *Econometrica*, 68(2), p. 343-69.
- Silvera R., 1996, *Le salaire des femmes : toutes choses inégales par ailleurs*, Paris, La Documentation Française.
- Simon C., Warner J., 1992, « Matchmaker, Matchmaker: The Effect of Old Boy Networks on Job Match Quality, Earnings, and Tenure », *Journal of Labor Economics*, 10(3), p. 306-30.
- Sneessens H., 1994, « Courbe de Beveridge et demande de qualifications » *Economie et Prévision*, n°112-113, pp. 127-137.
- Spence M., 1973, « Job Market Signaling », *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), p. 355-74.
- Stigler G., 1962, « Information in the Labor Market », *Journal of Political Economy*, 70(2), p. 94-105.
- Sugden R., 1986, *The Economics of Rights, Co-operation and Welfare*, Oxford, Basil Blackwell.
- Thévenot L., 1983, « L'économie du codage social », *Critiques de l'économie politique*, 23/24, p. 188-222.
- Thévenot L., 1985, « Les investissements de forme », *Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Conventions Economiques*, Paris, PUF, p. 21-72.
- Thévenot L., 1997, « Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information », in B. Conein et L. Thévenot (éds), *Cognition et information en société*, Raisons Pratiques n°8, p. 209-42.
- Thévenot L., 2006, *L'action au pluriel, Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui », série « politiques et sociétés ».
- Thévenot L., 2016, « From Social Coding to Economics of Convention: A Thirty-Year Perspective on the Analysis of Qualification and Quantification Investments », *Historical Social Research*, 41, p. 96-117.
- Tuchszirer C., 2016, « L'intermédiation : point aveugle de la réforme du marché du travail », entretien avec J.-L. Dayan, *Metis*, http://www.metiseurope.eu/l-intermediation-point-aveugle-de-la-reforme-du-marche-du-travail_fr_70_art_30382.html
- van Ours J.C., Ridder G., 1993, « Vacancy Durations: Search or Selection? », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 55(2), p. 187-98.
- Wajcman J., 2003, « Le genre au travail », in J. Laufer, M. Marry, M. Maruani (éds.), *Le travail du genre*, Paris, La découverte, p. 151-62.
- Walliser B., 1989, « Théorie des jeux et genèse des institutions », *Recherches Economiques de Louvain*, 55(4), p. 339-64.

- Weber A., Mahringer H., 2008, « Choice and success of job search methods », *Empirical Economics*, 35, p. 153-78.
- Weiss A., 1980, « Job Queues and Layoffs in Labor Markets with Flexible Wages », *Journal of Political Economy*, 88(3), p. 526-38.
- Woodhams C., Lupton B., 2006, « Gender-Based Equal Opportunities Policy and Practice in Small Firms: the Impact of HR Professionals », *Human Resource Management Journal*, 16, p. 74-97.
- Yavas A., 1994, « Middlemen in Bilateral Search Markets », *Journal of Labor Economics*, 12(3), p. 406-29.
- Young H.P., 1996, « The Economics of Convention », *Journal of Economic Perspectives*, 10(2), p. 105-22.

Table des matières

Introduction – Les conventions du « marché du travail »	7
1. Les conventions : faciliter la coordination en mettant en forme l'incertitude	8
2. Un projet conventionnaliste dans le cadre conventionnel des modèles d'appariement ..	13
Partie 1 – Le pouvoir de valorisation des entreprises	19
Chapitre 1. Les conventions d'évaluation de l'entreprise	22
1. L'entreprise : espace de valorisation entre trois marchés	23
1.1. Les « modèles d'entreprise » et la valorisation des produits	24
1.2. Les façons de recruter et la valorisation du travail	25
1.3. Cinq « modèles » d'établissement	26
1.4. La qualité des appariements dans les cinq « modèles »	28
2. Inégalités de salaires, inégalités d'évaluations	31
2.1. Cas exemplaire de l'égalité professionnelle dans une grande entreprise industrielle	32
2.2. Une évaluation du travail fondée sur l'âge, le diplôme, les performances et la disponibilité	33
Chapitre 2. L'organisation des épreuves de recrutement	38
1. L'effort de recherche et de sélection des entreprises	39
1.1. Expliquer la diversité des pratiques	39
1.2. Recherche extensive / recherche intensive	40
1.3. 80% de « bons » appariements	42
2. Des modes de sélection aux jugements des compétences	44
2.1. Caractériser les manières de sélectionner	44
2.2. Quatre organisations du jugement	45
3. Valorisation / dévalorisation	49
3.1. Incidences de l'organisation du recrutement sur les profils (dé)valorisés	49
3.2. Qui est recruté ?	51
Partie 2 – Les investissements de forme de la fonction d'appariement	56
Chapitre 3. L'organisation du marché par ses intermédiaires	59
1. Les intermédiaires édictent les règles du marché	60
1.1. L'algorithme d'affectation des marchés régis par appariement	60
1.2. L'intermédiaire impartial d'un marché efficace	64
2. Les intermédiaires fournissent de l'information	67
2.1. Pallier les défaillances informationnelles	67
2.2. Conseiller spécifiquement plutôt que diffuser largement	70
2.3. Mettre en forme l'information et valoriser différemment	73

Chapitre 4. La pluralité des dynamiques d'appariement	81
1. <i>Comment les entreprises font leur marché</i>	82
1.1. Où est le marché externe (l'offre de travail) ?	84
1.2. Comment s'adresser au marché externe ?	86
2. <i>Quatre figures du marché du travail</i>	89
2.1. Un marché standard : rapprochement d'informations stabilisées	90
2.2. Un marché partenarial : création d'une offre de travail <i>via</i> un intermédiaire institutionnel ..	91
2.3. Un marché de proximité : confiance et méfiance de proche en proche	93
2.4. Un marché entre pairs : recommandation dans un milieu professionnel	94
Conclusion – L'intermédiation en question	98
Références bibliographiques	102
Table des matières	117

Résumé

Ce mémoire propose de renouveler la compréhension du fonctionnement du marché du travail, en le faisant reposer sur les logiques de recrutement des entreprises. Par ailleurs, le choix est fait d'adopter une lecture « conventionnaliste » d'une hypothèse « conventionnelle » en économie du travail : les appariements entre travailleurs et entreprises sont risqués et se révèlent hétérogènes, l'Économie des conventions soulevant alors le problème de la définition de la qualité de ces appariements. Le mémoire comprend deux parties de deux chapitres. La première partie – *le pouvoir de valorisation de l'entreprise* – est consacrée à l'opération, interne aux entreprises, d'attribution d'une valeur aux personnes, c'est-à-dire à l'évaluation des candidats qu'elles sélectionnent ou des salariés en place qu'elles rémunèrent. L'évaluation lors du recrutement est analysée dans le chapitre 2, alors que le chapitre 1 présente la cohérence des conventions d'évaluation présentes dans une entreprise qui coordonne « ses » trois marchés : marchés des produits, des capitaux et du travail. La deuxième partie – *les investissements de forme de la fonction d'appariement* – met en avant les activités de mise en relation qui se réalisent sur le marché du travail. Les intermédiaires et les canaux qui « mettent en forme » le marché (en définissant ses règles, ses frontières et le format de l'information) sont présentés dans le chapitre 3. Le chapitre 4 propose enfin une typologie de dynamiques d'appariement en partant du recours des entreprises aux canaux qu'elles mobilisent pour s'adresser à leur marché externe, ce qui implique l'appui sur certains investissements de forme plutôt que d'autres.