



L'orientation scolaire et professionnelle

40/2 | 2011
Varia

Comment recruter plus efficacement les « publics précaires » ? Une approche contextuelle et collective des recrutements sur les postes de bas niveaux de qualification

How to recruit in a more effective way people with low qualification levels? A contextual and collective approach for recruitment

Boris Vallée, Alexandre Pascual et Nicolas Guéguen



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/osp/3112>
DOI : 10.4000/osp.3112
ISSN : 2104-3795

Éditeur

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

Édition imprimée

Date de publication : 10 juin 2011
ISSN : 0249-6739

Référence électronique

Boris Vallée, Alexandre Pascual et Nicolas Guéguen, « Comment recruter plus efficacement les « publics précaires » ? Une approche contextuelle et collective des recrutements sur les postes de bas niveaux de qualification », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 40/2 | 2011, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/osp/3112> ; DOI : 10.4000/osp.3112

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Tous droits réservés

Comment recruter plus efficacement les « publics précaires » ? Une approche contextuelle et collective des recrutements sur les postes de bas niveaux de qualification

How to recruit in a more effective way people with low qualification levels? A contextual and collective approach for recruitment

Boris Vallée, Alexandre Pascual et Nicolas Guéguen

Introduction

- 1 Cet article interroge les modalités de recrutement des publics dits « précaires » (selon la loi française de juillet 1998 dite d'orientation relative à la lutte contre les exclusions¹), sur des postes de bas niveau de qualification. Allocataires du Revenu Minimum d'Insertion (RMI), chômeurs de longue durée (DELD) ou encore jeunes sans qualification en difficulté d'insertion, sont la plupart du temps pris en charge par divers dispositifs d'insertion, notamment par des médiateurs ou intermédiaires du marché du travail. Bien que les publics précaires soient d'une grande hétérogénéité, notamment en termes d'âge, ils sont très majoritairement caractérisés par un bas niveau de qualification. Concernant les allocataires du RMI, qui constitueront notre population, la montée en charge du dispositif créé en 1989 a été très rapide révélant « des populations inconnues des services sociaux et qui étaient exclues, de fait ou de droit, de toute forme de protection sociale » (CNE, 1992). Ainsi, depuis 1997, le nombre d'allocataires du RMI n'est jamais passé en dessous de la barre des 1 million. Classiquement, ces publics sont considérés comme éloignés de l'emploi au regard de leurs problématiques sociales, leur manque de qualification ou encore la faiblesse de leur réseau social qui les maintiennent hors de l'entreprise. À ce titre, de

nombreuses études convergent sur le fait, que plus une personne est sans qualification, au RMI ou au chômage depuis longtemps, plus ses probabilités d'insertion professionnelle sont faibles (Fougere, 1996; Dubet & Veretout, 2001; Pla, 2007, 2008).

- 2 Ce constat peut en partie s'expliquer par le fait qu'accéder à un emploi nécessite de dépasser au moins deux étapes sélectives: le curriculum vitae (CV) et l'entretien d'embauche. Pour les postes de bas niveau de qualification, nous savons que les données sociobiographiques facilitent le «tri automatique» des CV par des recruteurs submergés de candidatures, écartant ainsi les publics précaires (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997; Simonin, 2000). De plus, le recrutement pour ce type de poste procède quasi exclusivement par un entretien court, d'une trentaine de minutes environ, hors contexte de travail (par exemple dans un bureau) et par des cadres intermédiaires dont ce n'est ni la fonction, ni la compétence principale (Castra, 1995).
- 3 À cela s'ajoute un certain nombre de biais de jugements dans le champ du recrutement. Par exemple, les travaux sur la norme d'internalité indiquent qu'à compétences égales, les recruteurs émettent des jugements plus favorables envers les individus présentés comme les plus internes (Desrumaux-Zagrodnicki, 2001; Desrumaux-Zagrodnicki & Rainis, 2000; Desrumaux-Zagrodnicki, Leoni & Masclat, 2003). Or, les demandeurs d'emploi sont moins «internes» que les salariés (O'Brien & Kabanoff, 1979), et ce d'autant plus qu'ils sont peu qualifiés (Desrumaux-Zagrodnicki & Masclat, 2001).
- 4 Concernant l'étude de la validité des diverses formes d'entretiens dans le monde (Schmidt & Hunter, 1998; Laberon, 2011), les recherches montrent que les meilleurs coefficients de validité sont obtenus par les méthodes qui mesurent des caractéristiques proches des comportements professionnels en jeu dans un poste particulier (entretiens structurés, situationnels, mises en situation, centres d'évaluation). Grâce à ces outils valides et à la pertinence des prédicteurs choisis pour la sélection, les décisions d'embauche pourraient être de bonne qualité (De Falco, 1999; Rolland, 2001) et minimiser les biais sociocognitifs souvent à l'origine de discriminations à l'embauche. Cependant, concernant les postes de bas niveau de qualification, qui concerneront notre propos, force est de constater que les entretiens de recrutement sont principalement non structurés (Castra, 1995) et que ce type d'entretien a de faibles qualités métrologiques (Arvey & Campion, 1982; Mc Daniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994; Robertson & Smith, 2001; Wiesner & Cronshaw, 1988).
- 5 Dans ce contexte, nous postulons que les situations de recrutements classiques sont fortement discriminantes pour les publics précaires. Nous entendons par recrutements classiques les situations dans lesquelles un recruteur reçoit successivement en entretien plusieurs candidats, pour lesquels il dispose le plus souvent (préalablement ou au même moment) d'un curriculum vitae, pour choisir *in fine* celui qui paraît convenir le mieux au poste à pourvoir. Dans ces situations concurrentielles, il paraît tout à fait logique que les recruteurs retiennent les plus «employables» ou proches de l'emploi au détriment des candidats qui en sont *a priori* les plus éloignés. Ainsi, les pratiques évaluatives que sont les entretiens d'embauche classique renforceraient l'exclusion professionnelle des publics précaires (Castra & Valls, 2007; Salignon, 2007).
- 6 Dans cet article, nous proposons d'évaluer une alternative aux recrutements concurrentiels qui passe notamment par une redéfinition du rôle des intermédiaires du marché du travail. Ainsi, compte tenu des éléments évoqués précédemment, une perspective serait d'accentuer, de renforcer le rôle de médiation des intermédiaires du marché du travail (que nous appellerons agents d'insertion) entre les publics dits

précaires et les entreprises. Or, ce rôle semble la plupart du temps négligé. Par exemple, une enquête réalisée auprès d'allocataires du RMI fin 2004 et interrogés au cours de l'année 2006 révèle que près de 80% d'entre eux n'avaient jamais eu de proposition d'offre (Deroyon, Hennion, Maigne & Ricroch, 2008). Au-delà de la simple proposition d'un emploi, nous envisageons que le médiateur puisse également intervenir directement dans la situation de recrutement afin de faciliter l'accès à l'emploi des publics précaires et en répondant plus concrètement aux besoins de l'entreprise.

- 7 La médiation peut être définie comme l'intervention d'un tiers (dans une négociation) qui tente d'aider des parties, à atteindre volontairement un accord (Pruitt & Rubin, 1986; Touzard, 1977). Le rôle de médiateur prend tout son sens en situation de recrutement si l'on admet qu'employeur et candidat ont tous deux des objectifs clairs: tandis que le premier cherche un candidat qui saura répondre durablement aux exigences du poste, le second cherche à accéder à un poste pérenne. Si l'objectif est finalement le même pour les deux parties, il n'en demeure pas moins que cet aspect pourrait passer au second plan dans les recrutements classiques puisque généralement, a) l'employeur pose des exigences excessives, notamment en termes de qualification et de savoir-faire et/ou être (Reynaud, 1993) et, b) le candidat peut survaloriser son CV et ses compétences lors d'un éventuel entretien d'embauche. En ce sens, la présence d'un médiateur pourrait recentrer les deux parties sur leur objectif commun (devenir partenaires) en orientant les échanges sur les tâches concrètes à réaliser et les modalités d'intégration sur le poste de travail. Les deux parties pourraient alors clarifier leurs engagements mutuels sur des bases plus concrètes, relatives au poste à pourvoir. Cette approche postule que la définition du poste n'est pas une donnée préétablie et peut être déterminée par l'interaction entre l'employeur et l'intermédiaire. Ceci est compatible avec l'approche économique de la cognition distribuée (Laville, 2000) selon laquelle la rationalité et le comportement de l'acteur découlent d'interactions avec d'autres acteurs. Selon cette approche, la rationalité n'est pas la propriété d'un agent isolé. Au contraire, elle découle de l'interaction de cet agent avec son environnement, ainsi qu'avec les membres d'un groupe. Cette thèse permet d'expliquer comment il est possible de dépasser certaines problématiques cognitives grâce aux ressources cognitives de l'environnement et à la distribution sociale de la cognition. Cependant, cette perspective semble loin d'être la norme d'après la tendance observée par Marchal et Rieucan (2006). Selon ces auteurs, il y aurait en France une évolution des modes d'entrée dans l'entreprise au profit du tri des CV et au détriment de la rencontre en face à face, ce qui participe clairement à une mise à distance des candidats (notamment les plus précaires). Ainsi la relation entre le recruteur et le candidat se trouve naturellement, fortement déséquilibrée au profit du recruteur, supprimant au candidat tout pouvoir de négociation.
- 8 C'est en ce sens qu'une alternative aux recrutements concurrentiels avait été proposée par Castra et Pascual (2003) sous la dénomination d'Entretien de Mise en Relation (EMR). Cette formule de recrutement est mise en œuvre par le réseau des équipes IOD² (Intervention sur les Offres et les Demandes), soit actuellement environ 80 équipes de 3 agents d'insertion (Castra & Valls, 2007) réparties sur le territoire français. Concernant les postes de bas niveaux de qualification, si dans les situations de recrutements classiques il s'agit d'évaluer un candidat, dans le cadre des EMR, il s'agit davantage d'analyser un poste de travail. En effet, l'analyse de poste qui devrait être l'étape initiale de toute procédure de recrutement est généralement minimale ou approximative et le décalage entre travail prescrit et travail réel y est fréquent (Castra, 2003). En

conséquence, dans les entretiens classiques, les employeurs ayant souvent une vision très simplifiée et déconnectée de la réalité du poste auront une tendance spontanée à centrer leur évaluation sur le candidat. À l'inverse, poser clairement l'objectif de l'EMR peut permettre de dépasser cette lacune et surtout de rendre saillant le fait qu'employeur et candidat ont un objectif commun à atteindre. Dans le cadre de l'EMR, l'agent d'insertion a ainsi pour fonction de:

- ne présenter qu'un seul candidat à la fois afin d'éviter la concurrence qui défavorise les publics précaires;
 - ne plus avoir recours au CV afin d'éviter un «tri automatique» basé notamment sur des données sociobiographiques qui évincent les publics précaires;
 - être présent lors de la rencontre employeur/demandeur d'emploi afin de contrebalancer le déséquilibre statutaire du candidat face à l'employeur;
 - centrer l'entretien sur les caractéristiques du poste et anticiper le processus d'intégration afin de ne pas se focaliser uniquement sur le candidat et ne pas perdre de vue le besoin de l'entreprise;
 - réaliser la rencontre sur le poste de travail (avec rencontre des salariés en poste) pour appréhender de manière plus concrète le poste à pourvoir.
- 9 Cette logique qualifiée d'*intrusive* par les économistes (Salognon, 2006) et les psychologues sociaux (Castra, sous presse) a pour but de faire évoluer les pratiques de recrutement et d'accueil des employeurs pour favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi. En outre, il est nécessaire de clarifier la façon dont les agents d'insertion (médiateurs) s'y prennent pour amener les employeurs à recruter par le biais d'un EMR. Les équipes IOD prospectent des employeurs afin de leur présenter la globalité de leur service: répondre aux besoins d'entreprises rencontrant des difficultés pour recruter et fidéliser leur personnel sur des emplois durables (CDI ou CDD > à 6 mois). Sur cette base, une proposition de collaboration est faite aux entreprises sous réserve qu'elles adhèrent aux modalités du service présenté (l'EMR pour ce qui concerne la phase de recrutement). Ce faisant, les équipes IOD construisent un réseau d'entreprises avec lesquelles elles gardent des contacts réguliers, afin de capter les offres d'emploi. Malgré le fait que l'EMR soit aux antipodes des recrutements classiques (pas de CV, un seul candidat proposé, présence du médiateur lors de l'entretien, présentation du poste par l'employeur, échanges sur lieu de travail, etc.), les employeurs ne sont pas réticents à cette façon de recruter (Castra & Valls, 2007). Sans doute est-ce parce qu'elle peut éventuellement répondre à une de leurs préoccupations: bon nombre d'employeurs rencontrent des difficultés pour recruter sur les postes de bas niveau de qualification. Qui plus est, cela mobilise beaucoup de leur temps (tri des CV, rencontre de plusieurs candidats, etc.) et de ce fait, le recours au service IOD peut être perçu par les employeurs comme une ressource à envisager.
- 10 D'un point de vue théorique et pratique la théorie de l'engagement (Kiesler, 1971; Joule, Girandola & Bernard, 2007) nous semble toute indiquée pour guider les actions des agents d'insertion dans le cadre de l'EMR. À notre connaissance, peu de travaux ont directement étudiés la pertinence de la théorie de l'engagement dans le champ de l'insertion professionnelle des publics précaires (Castra, 1995; Castra & Pascual, 2003). Selon Joule et Beauvois (1998), «*L'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé*». Kiesler et

Sakumura (1966) décrivent plusieurs facteurs permettant l'engagement d'un individu dans ses actes à savoir:

- la répétition de l'acte (facteur a): plus un individu répète un même type de comportement, plus il est engagé par ce comportement;
- le coût de l'acte (facteur b): plus un individu réalise un comportement coûteux (en termes de temps, d'argent, d'énergie, etc.), plus il est engagé par ce comportement;
- la visibilité de l'acte (facteur c): plus un individu réalise un comportement de manière visible (aux yeux de tous), plus il est engagé par ce comportement;
- l'irrévocabilité de l'acte (facteur d): plus un individu adopte un comportement pour lequel il sait qu'il ne pourra pas faire marche arrière, plus il est engagé par ce comportement;
- le contexte de liberté (facteur e): plus un individu effectue un comportement dans un contexte de liberté, plus il est engagé par ce comportement.

11 Il convient à présent de déterminer en quoi le contexte de l'EMR favorise des actes engageants, notamment de l'employeur lors du recrutement:

- hormis le fait que l'employeur ait accepté librement (facteur e) de recruter sans CV et de ne pas mettre de candidats en concurrence, cette acceptation peut également être perçue comme un *acte coûteux* (facteur b) par l'employeur qui accepte finalement de modifier considérablement sa pratique de recrutement;
- lors de l'EMR, l'employeur est amené à présenter le contenu du poste à pourvoir devant au moins deux personnes, à savoir le médiateur, le candidat (et éventuellement d'autres salariés de l'entreprise), ce qui renvoie à une forme de visibilité de l'acte (facteur c). En effet, l'employeur s'engage en public à rendre le plus concret possible les caractéristiques du poste;
- la réalisation de l'EMR sur le poste de travail renvoie au coût de l'acte (facteur b) pour l'employeur. Ce coût se caractérise en termes de temps et d'énergie (prévision du temps pour la rencontre, bonne connaissance du poste, etc.);
- enfin, le fait que l'EMR inclue d'autres salariés peut être considéré comme fortement engageant pour l'entreprise qui finalement réalise de manière visible (facteur c) un premier pas vers l'embauche (voire l'intégration) du candidat (peut être ici perçu plus comme un futur salarié ou collègue) au sein de son organisation de travail.

Problématique

12 Sur la base des données disponibles, nous savons que les EMR réalisés sur le poste de travail permettent d'augmenter significativement la probabilité pour les « publics précaires » de démarrer un contrat comparativement à une situation d'entretien d'embauche classique (Castra & Pascual, 2003, étude 1). De plus, il a été observé que lorsque des interactions avec des salariés en place s'étaient produites au cours de l'EMR, non seulement les contrats avaient une meilleure probabilité de démarrer, mais la validation des périodes d'essai était également plus fréquente (Castra & Pascual, 2003, études 1, 2 et 3). Pour comprendre de tels résultats, sans doute peut-on considérer que l'EMR qui focalise les échanges sur le poste et l'activité, davantage que sur le candidat, puisse être générateur d'informations réalistes pour tous les protagonistes. Sans doute également, les acteurs sont d'autant plus engagés par leur décision qu'ils ont participé à sa construction et son déroulement. Le fait que les interactions avec les salariés en place (c'est-à-dire les collègues potentiels) apparaissent comme une variable décisive, laisse entrevoir l'intérêt de concevoir des formules de recrutement plus collectives. Finalement,

cela permet de prendre acte d'une forme d'évidence: un poste de travail est toujours un jeu à plusieurs partenaires.

- 13 Sur la base de ces éléments, dans la présente étude, outre le fait de tenter de valider ces observations antérieures, nous tâcherons d'évaluer l'impact de quelques actes engageants en amont des EMR. En effet, si la réalisation de l'entretien sur le poste de travail et les interactions avec les salariés en place semblent être des situations pertinentes, il n'en demeure pas moins qu'au sein du réseau IOD ces leviers ne sont pas systématiquement mis en place au cours des EMR (Castra & Valls, 2007). C'est à partir de ce constat que nous nous proposerons d'étudier l'impact de quelques actes engageants simples à proposer au demandeur d'emploi et à l'employeur en amont des entretiens. Nous formulerons donc un certain nombre d'hypothèses concernant des variables considérées en amont et au cours de l'EMR.
- 14 Dans le cadre de la réalisation de l'EMR, conformément aux observations antérieures (Castra & Pascual, 2003), nous émettrons les hypothèses selon lesquelles le lieu et la durée de l'EMR ainsi que les interactions avec les salariés optimiseraient les scores d'insertion professionnelle pour des publics précaires (H1).
- 15 En amont de l'EMR, une des hypothèses serait que le fait de proposer au demandeur d'emploi d'accomplir un acte engageant en élaborant des questions concernant le poste permettrait de favoriser la réalisation d'un EMR sur le poste de travail, d'allonger la durée de la rencontre et de favoriser des interactions avec les salariés en place (H2). Cette variable aurait donc un effet positif sur les scores d'insertion professionnelle.
- 16 À l'inverse, nous ferons l'hypothèse (H3) selon laquelle il serait contre-productif pour le candidat de préparer l'entretien sur la base d'éléments relevant d'une stratégie d'autoprésentation (mise en avant de savoir-faire, expériences antérieures, qualifications, etc.). En effet, ce serait prendre le risque que l'EMR bascule vers une situation de recrutement classique dont on connaît les effets négatifs pour les publics précaires (Castra, 2003; Salognon, 2006). Cette variable aurait donc un effet négatif sur les scores d'insertion professionnelle.
- 17 Enfin, concernant l'employeur, nous ferons l'hypothèse selon laquelle lui proposer l'acte engageant consistant à prévenir ses salariés de la venue de l'agent d'insertion et du candidat faciliterait la probabilité de visiter le poste ainsi que la durée de rencontre et l'apparition d'interaction lors de l'EMR. Cette variable aurait ainsi un effet positif sur les scores d'insertion professionnelle (H4).

Méthode

Participants

- 18 Les données concernent 390 demandeurs d'emploi qualifiés de « publics précaires » (cf. la loi de Juillet 1998). L'échantillon est constitué de 56% d'hommes et 44% de femmes. 16% ont moins de 26 ans, 37% ont un âge compris entre 26 et 35 ans, 42% entre 36 et 49 ans, 5% ont plus de 50 ans. L'âge moyen est de 34,9 avec un écart type de 9,14. Près d'un tiers ont un patronyme africain (31%). 69% sont sans diplôme (les autres ayant très majoritairement un niveau CAP ou BEP).

Mesures

- 19 Dans le cadre de cette étude, six variables indépendantes seront considérées:
- 20 a) En amont de l'EMR:
- la préparation de l'entretien par le demandeur d'emploi avec l'agent d'insertion par le biais d'élaboration de questions à poser à l'employeur concernant le poste (oui *versus* non);
 - la préparation de l'entretien par le demandeur d'emploi avec l'agent d'insertion basée sur une valorisation du candidat en termes de savoir-faire, expériences antérieures, qualifications, etc. (oui *versus* non);
 - le fait que l'agent d'insertion ait demandé à l'employeur de prévenir ses salariés de sa venue et de celle du demandeur d'emploi dans le cadre d'un EMR (oui *versus* non).
- 21 b) Au cours de l'EMR:
- le contexte de réalisation de l'entretien avec deux modalités: exclusivement sur le poste de travail *versus* tout ou partie de l'entretien dans le bureau de l'employeur;
 - le fait que le demandeur d'emploi ait pu interagir ou pas avec des salariés en place lors de l'EMR;
 - la durée de l'EMR selon deux modalités construites sur la base de la médiane des durées: moins de 45 minutes ou 45 minutes et plus.
- 22 En outre, la variable dépendante sera constituée d'un score d'insertion professionnelle basé sur l'issue des EMR: contrats non démarrés (coté 0), contrats rompus durant la période d'essai (coté 1) et période d'essai validée (coté 2). Les scores pourront donc théoriquement varier entre 0 et 2.

Procédure

- 23 Vingt-huit équipes IOD³ réparties sur le territoire métropolitain ont permis le recueil des données. Chacune de ces équipes avait pour consigne de remplir et de nous retourner un document décrivant le contenu d'une dizaine d'EMR successifs sur une période donnée (documents remplis immédiatement après l'EMR). Deux mois après chaque EMR, les équipes étaient rappelées afin de connaître le devenir de chacun des demandeurs d'emploi selon trois modalités: contrat non démarré, contrat démarré mais rompu au cours de la période d'essai ou période d'essai validée. Il est à préciser que les postes étaient de première qualification sur des contrats de droit commun dits durables (CDI et CDD de plus de 6 mois), tous secteurs d'activité confondus.

Résultats

- 24 Nos données ont été traitées à l'aide d'ANOVAS⁴. Étant donné que notre plan expérimental comporte 10 variables indépendantes (4 variables sociodémographiques, 3 variables en amont de l'EMR et 3 en aval), nous n'avons pu intégrer l'ensemble des variables dans une seule et même ANOVA en raison d'un effectif trop faible qui ne permettait pas un tel traitement. Nous avons donc procédé en 4 étapes pour rendre compte de nos résultats. Dans un premier temps nous avons étudié l'impact des variables sociodémographiques sur l'insertion professionnelle. Dans un deuxième temps, nous avons examiné l'impact des variables inhérentes au déroulement de l'EMR sur les scores

d'insertion professionnelle afin de vérifier si les résultats de l'étude antérieure de Castra et Pascual (2003) pouvaient être répliqués. Dans un troisième temps, nous avons étudié l'impact des variables situées en amont de l'EMR sur l'insertion professionnelle et dans un quatrième temps nous nous sommes penchés sur l'impact des variables en amont de l'EMR sur l'apparition des variables considérées au cours de l'EMR.

- 25 Tout d'abord, il est à noter que les scores d'insertion professionnelle sont indépendants du sexe ($F(1.388) = 2.15; ns$), de l'âge ($F(3.386) = 1.20; ns$), du patronyme ($F(1.388) = 0.47; ns$) ou de la qualification ($F(1.388) = 0.006; ns$).
- 26 L'analyse des variables durant l'EMR indiquent que:
- l'exclusivité de la réalisation de l'EMR sur le poste de travail a un effet tendanciel sur l'insertion professionnelle ($F(1.388) = 2.91; p = .08, ns$). Une analyse complémentaire indique que cette variable est surtout prédictive du démarrage de contrat ($\eta^2(1.390) = 4.52; p = .03; \eta^2 = .11$);
 - lorsque le demandeur d'emploi a pu interagir avec des salariés de l'entreprise au cours de l'EMR, le score moyen d'insertion professionnelle est plus élevé ($M = 1.05$) que les autres situations ($M = 0.71$); ($F(1.388) = 12.26; p < .0001; \eta^2 = .031$);
 - les EMR les plus longs ont engendré un score moyen d'insertion professionnelle supérieur (0.90) aux EMR les plus courts (0.66); ($F(1.388) = 6.21; p = .01; \eta^2 = .016$).
- 27 Concernant les variables en amont de l'EMR, nous observons que:
- la préparation de questions à poser à l'employeur par le demandeur d'emploi n'a pas d'influence sur l'insertion professionnelle ($F(1.388) = 0.20; ns$);
 - la préparation de l'entretien par le demandeur en termes de valorisation de soi (savoir-faire, expériences antérieures, qualifications, etc.) a généré un score moyen d'insertion significativement inférieur ($M = 0.66$) aux autres situations ($M = 0.87$); ($F(1.388) = 4.89; p = .03; \eta^2 = .012$);
 - le fait que l'agent d'insertion ait demandé à l'employeur de prévenir ses salariés de sa venue et de celle du demandeur d'emploi dans le cadre d'un EMR n'a pas d'incidence sur l'insertion professionnelle ($F(1.388) = 1.61; ns$).
- 28 En outre, un seul effet d'interaction d'ordre 1 est apparu (figure 1). Cet effet indique que la préparation de l'entretien par le demandeur en termes de valorisation de soi a un effet négatif sur l'insertion professionnelle uniquement lorsque l'EMR se déroule dans le bureau ($F(1.386) = 4.72; p = .03; \eta^2 = .012$).
- 29 L'analyse de l'impact des variables activées en amont de l'EMR sur la probabilité d'apparition des leviers efficaces lors de l'EMR (lieu, durée et interaction) indique qu'une seule d'entre elles s'est

Figure 1. Scores d'insertion professionnelle en fonction d'une préparation en termes de valorisation et du lieu de l'EMR

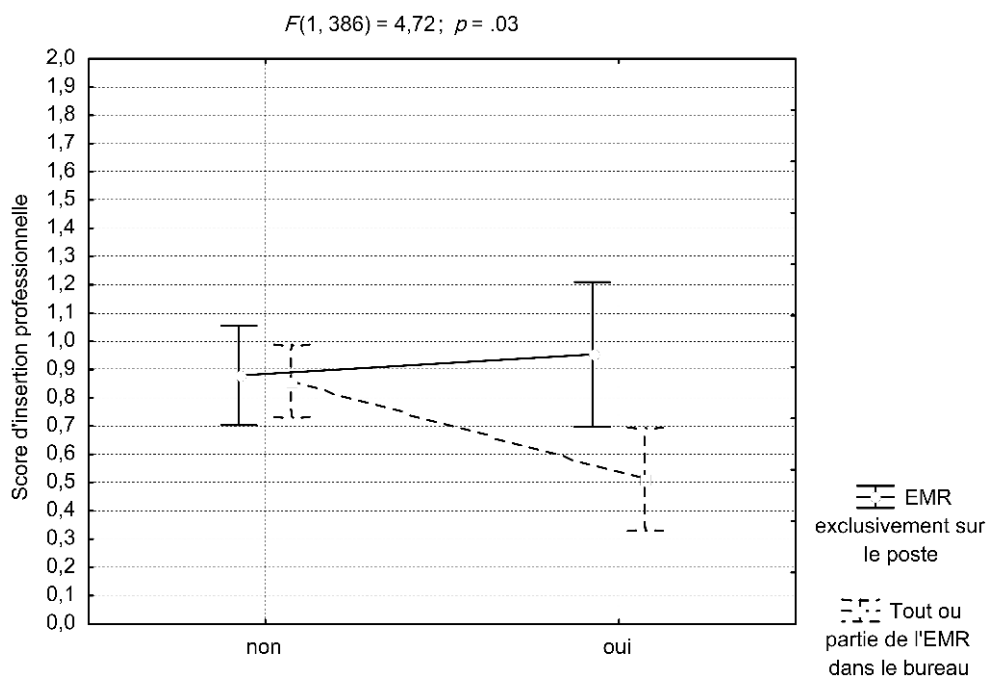


Figure 1. Vocational rehabilitation scores according to a preparation in term of valorisation and place of the EMR

- 30 révélée opérante. Plus précisément, nous avons pu repérer que lorsque le médiateur a demandé à l'employeur de prévenir ses salariés de la réalisation d'un EMR:
- 49% se sont réalisés exclusivement sur le poste contre 28% lorsque le médiateur n'avait pas formulé une telle demande à l'employeur ($\chi^2(1.390) = 16.85; p < .0001; \phi = .21$);
 - 57% des EMR ont donné lieu à des interactions avec les salariés contre seulement 14% lorsque le médiateur n'avait pas formulé une telle demande à l'employeur ($\chi^2(1.390) = 74.18; p < .0001; \phi = .44$);
 - 63% des EMR ont duré plus de 45 minutes contre 52% lorsque le médiateur n'avait pas formulé une telle demande à l'employeur ($\chi^2(1.390) = 3.81; p = .05; \phi = .10$).
- 31 Par ailleurs, la préparation de questions à poser à l'employeur ou de valorisation de soi par le demandeur d'emploi n'a eu aucune incidence significative sur le lieu ou la durée de l'EMR, ni sur l'apparition d'interaction avec les salariés.

Discussion

- 32 Sur la base des résultats observés, plusieurs constats et préconisations peuvent être faits pour optimiser l'insertion professionnelle des publics précaires sur des emplois de droit commun.
- 33 Tout d'abord, il est important de souligner que les scores d'insertions se sont révélés indépendants des caractéristiques des demandeurs d'emploi en termes de sexe, d'âge, de patronyme ou de qualification. Si un tel résultat est compatible avec les observations de Castra et Pascual (2003) relatives à l'EMR, il ne va pas de soi au regard des discriminations naturelles observées sur le marché du travail avec les procédures de recrutement

classiques (Garner-Moyer, 2003). Nos résultats peuvent s'interpréter au regard du dénominateur commun des EMR de l'étude, à savoir que les candidats ont rencontré les employeurs, 1) sans mise en concurrence avec d'autres candidats, 2) sans être confrontés à l'étape sélective du CV, et 3) en présence d'un médiateur; ce qui n'est pas le lot des procédures de recrutement classiques.

- 34 Notre hypothèse H1 selon laquelle certaines variables contextuelles présentes lors des EMR optimiseraient les scores d'insertion professionnelle semble validée. Nos données concordent ainsi totalement avec celles de Castra et Pascual (2003) dans le sens où 1) la réalisation exclusive de l'EMR sur le poste de travail facilite le démarrage de contrat et 2) une approche plus collective du recrutement par le biais d'interactions avec des salariés facilite l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi. De plus, la durée de l'EMR (45 minutes et plus) s'est également révélée être un bon indicateur de l'insertion professionnelle. Ce qui n'est pas anodin puisque l'on sait que pour les postes de bas niveau de qualification, l'entretien de recrutement classique est généralement court et peu structuré (Castra, 1995). Globalement, cet ensemble de résultats va dans le sens attendu par la théorie de l'engagement. En effet, le fait que l'employeur réalise l'EMR sur le poste de travail pour une durée supérieure à 45 minutes constitue un acte engageant coûteux pour l'employeur se caractérisant en termes de temps et d'énergie (prévision du temps pour la rencontre, bonne connaissance du poste, etc.). Ainsi, selon la théorie de l'engagement, pour rationaliser l'émission de ces actes coûteux acceptés librement, il est probable que l'employeur se place davantage dans une position d'intégration d'un salarié que de sélection d'un candidat. De la même manière, le fait que l'EMR inclue d'autres salariés peut être considéré comme fortement engageant pour l'entreprise qui finalement réalise de manière visible un premier pas vers l'embauche (voire l'intégration du candidat) au sein de son organisation de travail.
- 35 Nous observons que notre hypothèse H2 est invalidée. En effet, le fait que le demandeur d'emploi ait préparé des questions à poser à l'employeur n'a eu aucune incidence sur l'insertion professionnelle. Ce résultat semble incompatible avec la théorie de l'engagement puisque cette variable constituait un acte engageant pour le demandeur d'emploi vis-à-vis du poste à pourvoir. Cependant, cela nous amène à envisager que ce soit davantage auprès du recruteur et/ou autres membres de l'entreprise (cf. l'effet produit par les interactions) qu'il faille faire émettre des actes engageants puisque c'est finalement le décideur (et/ou le collectif de travail) qui décidera de l'issue d'un EMR.
- 36 Lorsque les candidats ont préparé une stratégie d'autoprésentation (mise en avant de savoir-faire, expériences antérieures, qualifications, etc.) les taux d'insertion se sont révélés plus faibles, ce qui valide notre hypothèse H3. Rappelons que notre population, qualifiée de précaire et éloignée de l'emploi, cumule de fait un certain nombre de stigmates constituant un frein à l'embauche. Il est donc probable que, même en mettant en avant leurs atouts, cela ait pu amener les recruteurs à amorcer un questionnement sur des caractéristiques individuelles (au détriment du poste). Ce faisant, cela a pu rendre saillant les stigmates des candidats (durée d'inactivité, statut RMI, etc.), et générer la même discrimination que celle généralement observée dans les entretiens d'embauche classiques. Cette interprétation est soutenue par l'effet d'interaction présenté dans la figure 1 puisque c'est dans le bureau que les stratégies d'autoprésentation sont contre productives. Cette réflexion renforce l'idée présentée dans notre problématique selon laquelle, pour prévenir des discriminations à l'embauche, il est important que le

médiateur reste vigilant sur le fait que les échanges concernent le poste et les futures étapes d'intégration plutôt que le candidat.

- 37 Enfin, nous avons pu repérer que lorsque le médiateur a demandé à l'employeur de prévenir ses salariés de la réalisation d'un EMR, aucun effet n'est apparu sur les scores d'insertion comparativement aux autres situations. Toutefois, le fait que l'employeur ait prévenu ses salariés s'est révélé prédictif des trois variables indépendantes efficaces dans notre étude à savoir: la réalisation exclusive de l'EMR sur le poste de travail, l'apparition d'interaction avec des salariés et la durée de l'EMR. Ainsi, notre hypothèse H4 n'est que partiellement vérifiée. Même s'il est à souligner que nous n'avons aucun moyen dans notre étude de savoir si l'employeur a réellement prévenu ses salariés, cette variable très simple à opérationnaliser par le médiateur est susceptible de générer des effets indirects positifs sur l'insertion professionnelle. Rappelons que Castra et Valls (2007) avaient repéré qu'au sein du réseau IOD les « leviers » repérés comme efficaces durant les EMR n'étaient pas systématiquement mis en œuvre. Par conséquent, proposer à l'employeur de prévenir ses salariés de la réalisation d'un EMR pourrait constituer un moyen simple d'anticiper des contextes d'EMR efficaces, c'est-à-dire sur le poste de travail, avec des échanges auprès des salariés et suffisamment long.

Conclusion

- 38 Nos données comportent un certain nombre de limites qui devront être dépassées dans les recherches futures, notamment en ce qui concerne la standardisation de variables comme le niveau de préparation de l'entretien, le type d'interaction entre demandeurs d'emploi et salariés ou encore le contexte dans lequel s'est déroulé l'EMR. Cependant, nos résultats fournissent des pistes de réflexion pour tenter de remédier à un réel problème de société tel que l'exclusion professionnelle des publics précaires. En effet, force est de constater que la littérature offre peu d'outils concrets sur cette question. Seules des recherches à venir pourront affiner les variables engageantes à mettre en œuvre dans des situations de recrutement. Ceci est important car depuis près de 30 ans en France, traiter la question du chômage consiste très majoritairement à améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi. Cependant, la revue de questions menée par Roques (2008) soulève que les actions orientées vers le développement individuel ne devraient pas constituer la majorité du temps d'accompagnement, au profit des actions directement orientées vers l'emploi. Une hypothèse explicative possible serait que les actions centrées sur l'individu pourraient avoir pour effet de rendre saillants le statut de chômeur et les stigmates liés à cette position, avec les résultats délétères d'une telle pression normative (Dagot, 2007). Cette hypothèse, issue des travaux sur la menace du stéréotype (Steele & Aronson, 1995), validée par Herman (2007) auprès de chômeurs de longue durée, demeure cohérente avec un des résultats de notre étude. En effet, nous avons pu observer que les EMR les plus assimilables à des recrutements classiques (dans le bureau du recruteur avec une mise en avant des candidats) étaient les plus préjudiciables pour les publics précaires. En conséquence, il semble primordial de repenser les situations de recrutement, car comme le soulignent Delattre et Salognon (2008): «la lutte contre le chômage de longue durée, aujourd'hui principalement centrée sur les caractéristiques et comportements individuels des chômeurs, pourrait être plus efficace si l'intervention publique se tournait davantage vers les pratiques des entreprises» (p. 322). C'est bien pour aller dans ce sens que la méthode IOD a depuis une vingtaine d'année (Castra & Valls, 2007) proposé une logique

intrusive en direction des employeurs, notamment en recrutant autrement via l'EMR. Cette approche prend en compte le fait que les entreprises puissent avoir un réel rôle à jouer dans la lutte contre le chômage et la précarité de manière plus générale. Or ce rôle ne peut vraisemblablement être tenu qu'en changeant certaines pratiques excluantes mises en œuvre (souvent de manière inconsciente) par les entreprises. À ce titre, un des résultats majeurs de cette étude est qu'une forme de recrutement plus collective associant des salariés de l'entreprise puisse constituer un élément favorisant significativement l'intégration d'un nouveau (permettant d'anticiper l'intégration dans l'organisation, au détriment d'une sélection par l'organisation qui maintient les plus précaires éloignés du monde du travail). Soulignons qu'en changeant leurs pratiques, les entreprises ont vraisemblablement plus à gagner qu'à perdre. En effet, au regard du fort turn over qu'elles rencontrent sur les postes de bas niveaux de qualification et du temps qu'elles allouent à recruter, les procédures classiques de recrutement ne semblent pas satisfaisantes. Cependant, il est évident qu'il est difficile pour une entreprise de changer des pratiques si profondément ancrées. C'est pourquoi cet article avait pour objectif de proposer une définition des rôles possibles des médiateurs ou intermédiaires du marché du travail afin d'accompagner les entreprises vers un tel changement. Ce changement peut notamment s'opérer au moyen de la théorie de l'engagement. Le rôle du médiateur consisterait ainsi à faire émettre par l'entreprise des actes dans des contextes engageants et allant dans le sens d'une intégration durable d'un nouveau salarié. En ce sens, «l'insertion professionnelle est moins affaire de publics que de méthodes» (Castra, 2003, p.230).

BIBLIOGRAPHIE

- Arvey, R.D., & Campion, J.E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322.
- Castra, D. (1995). Théorie de l'engagement et insertion professionnelle. *Connexions*, 65, 159-176.
- Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Castra, D., & Pascual, A. (2003). L'insertion professionnelle des publics précaires: une alternative au recrutement concurrentiel. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 53(3-4), 167-178.
- Castra, D., & Valls, F. (1997). Employabilité et vie professionnelle. In E. Brangier, N. Dubois & C. Tarquinio (Éd.), *Compétences et contexte professionnels. Perspectives psychosociales*, Université de Metz, pp.99-104.
- Castra, D., & Valls, F. (2007). *L'insertion malgré tout. L'intervention sur l'Offre et la Demande, 25 ans d'expérience*. Toulouse: Octarès.
- Castra, D. (sous presse). L'insertion des bas-niveaux de qualification: un problème de GRH? *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*.
- CNE (1992). *RMI: le pari de l'insertion*. Rapport de la commission présidée par Pierre Vanlerenberghe, La Documentation Française.

- Dagot, L. (2007). Menace du stéréotype et performance motivationnelle: le cas des demandeurs d'emploi. *L'Orientation, Scolaire et Professionnelle*, 36, 343-356.
- De Falco, H. (1999). *Maîtriser ses recrutements*. Paris: Dunod.
- Delattre, E., & Salognon, M. (2008). Entreprises, modes de gestion de la main-d'œuvre et allongement de la durée de chômage: une analyse économétrique. *Recherches économiques de Louvain*, 3(74), 299-325.
- Deroyon, T., Hennion, M., Maigne, G., & Ricroch, L. (2008). L'influence des incitations financières sur le retour à l'emploi des bénéficiaires du RMI. In M. Lelièvre & E. Nauze-Fichet (sous la direction de), *RMI, l'état des lieux* (pp.167-186). Paris: La Découverte.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2001). Recrutement, critères valides et norme d'internalité: effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explications des candidats sur les décisions d'embauche, *Le Travail Humain*, 64, 343-362.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P., & Masclat, G. (2001). Stratégies d'explications internes et externes en fonction du contexte de chômage ou de recrutement, du niveau professionnel et du statut social, *Bulletin de Psychologie*, 54(3), 295-305.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P., & Rainis, N. (2000). Recrutement pour un poste de cadre en fonction des explications causales et des aptitudes des candidats, *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 4, 203-224.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P., Leoni, V., & Masclat, G. (2003). Effets de l'internalité et de l'apparence physique de candidats masculins sur le recrutement pour des postes subalternes et supérieurs, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 59, 30-39.
- Dubet, F., & Veretout, A. (2001). Une «réduction» de la rationalité de l'acteur. Pourquoi sortir du RMI? *Revue Française de Sociologie*, 42(3), 407-436.
- Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris: A.-M. Métailié.
- Fougère, D. (1996). Trajectoires de chômeurs de longue durée. In S. Paugam, *L'exclusion: l'état des savoirs* (pp.146-157). Paris: La Découverte.
- Herman, G. (2007). *Chômage et stigmatisation. Une approche psychosociale*. Bruxelles: De Boeck.
- Garner-Moyer H. (2003). *Discrimination et emploi: revue de la littérature*. Document d'étude, Dares, 69.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Joule R.-V., Girandola F., & Bernard F. (2007). How can people be induced to willingly change their behavior? The path from persuasive communication to binding communication. *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 493-505.
- Kiesler, C.A., & Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(3), 349-353.
- Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment. Experiments liking behavior to belief*. New York: Academic Press.
- Laberon, S. (2011). *Psychologie et recrutement - modèles, pratiques et normativités*. Bruxelles: De Boeck.

- Laville, F. (2000). La cognition située: une nouvelle approche de la rationalité limitée. *Revue Économique*, 51(6), 1301-1331.
- Marchal, E., & Rieucan, G. (2006). Les *a priori* de la sélection professionnelle: une approche comparative. In F. Eymard-Duvernay (Éd.), *L'économie des conventions: méthodes et résultats, tome 2: développements* (pp.93-110). Paris: La Découverte.
- Mc Daniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., & Maurer, S.D. (1994). The validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 4, 599-616.
- O'Brien, G.E., & Kabanoff, B. (1979). Comparison of unemployed and employed workers on work values, locus of control and health variables. *Australian Psychologist*, 14(2), 143-154.
- Pla, A. (2007). L'accompagnement des allocataires du RMI dans leur parcours d'insertion. *Études et Résultats*, DREES, 599, 18.
- Pla, A. (2008). Sortie du RMI et accès à l'emploi. In M. Lelièvre & E. Nauze-Fichet (sous la direction de), *RMI, l'état des lieux* (pp.153-166). Paris: La Découverte.
- Pruitt, D., & Rubin, J. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random.
- Reynaud, E. (1993). Le chômage de longue durée: la théorie de l'action. *Revue Française de Sociologie*, 34(2), 271-291.
- Robertson, L.T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441-472.
- Roques, M. (2008). Les dimensions psychologiques et psychosociales dans l'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'insertion. *Pratiques Psychologiques*, 14(3), 375-388.
- Rolland, J.-P. (2001). Comment évaluer un test? In C.Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche & J.-P. Rolland (Éds.), *RH, les apports de la psychologie du travail* (pp.35-52). Paris: Éditions d'Organisation.
- Salognon, M. (2006). Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée. Observation de la méthode IOD. In A.-T. Dang, J.-L. Outin & H. Zajdela (Éds.), *Travailler pour être intégré? Mutations des relations entre emploi et protection sociale* (pp.163-179). Paris: Éditions du CNRS.
- Salognon, M. (2007). Reorienting companies hiring behaviour: An innovative "back-to-work" method in France. *Work, Employment and Society*, 21(4), 713-730.
- Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Simonin, B. (2000). Rechercher un emploi quand on est au chômage. *Premières Informations et Premières Synthèses, Dares*, 16(1), 1-12.
- Steele, C., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of african-americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797-811.
- Touzard, H. (1977). *La médiation et la résolution des conflits*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Wiesner, W.H., & Cronshaw, S.F. (1988). The moderating impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290.

NOTES

1. Cette loi stipule que tout chômeur âgé de seize à vingt-cinq ans ou tout chômeur de longue durée ou rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle a le droit à un accueil, un bilan de compétences et une action d'orientation professionnelle afin de bénéficier d'un nouveau départ sous forme d'une formation, d'un appui individualisé ou d'un parcours vers l'emploi ou la création ou la reprise d'entreprise.
 2. <http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/index.php>.
 3. Une équipe IOD est généralement composée de 3 agents d'insertion appelés «chargés de mission IOD». Leurs parcours antérieurs sont très hétérogènes. Tous bénéficient une fois en poste d'un accompagnement formatif à la méthode IOD dispensé par un organisme de formation du nom de TRANSFER (organisme de formation concepteur et développeur de la méthode IOD).
 4. Analyses de Variances.
-

RÉSUMÉS

Cette étude traite de l'insertion professionnelle des publics précaires dans les entreprises du secteur marchand et sous contrat de droit commun. Sur la base du constat selon lequel les entretiens d'embauche classiques seraient tout particulièrement excluants pour ces publics, une alternative est expérimentée : l'Entretien de Mise en Relation (EMR). Cette formule fait intervenir un médiateur ou intermédiaire du marché du travail dans l'entreprise pour amener employeur et candidat à s'accorder sur un objectif commun, l'intégration durable. L'efficacité comparée de l'EMR selon diverses conditions de mise en œuvre est analysée. Il ressort de cette étude qu'une forme de recrutement moins concurrentielle et plus collective (associant des salariés de l'entreprise) favorise l'insertion professionnelle. Ces résultats qui se veulent utiles aux professionnels de l'insertion, sont analysés en référence à la théorie de l'engagement (Kiesler, 1971).

The present study deals with vocational rehabilitation of unemployed people. On the basis of report according to which traditional recruitment procedure would be particularly excluding for these public, an alternative is tested: the "Entretien de Mise en Relation" (EMR). This formula utilizes a mediator or intermediary of the labour market in the company to bring employer and candidate to agree on a common objective: durable integration. The compared effectiveness of the EMR according to various conditions of implementation is analyzed. It comes out from this study that a form of recruitment less competing and more collective (associating employees of the company) supports vocational rehabilitation. These results which can be useful for the insertion professionals are analyzed with reference to the commitment theory (Kiesler, 1971)

INDEX

Mots-clés : Insertion professionnelle, publics précaires, recrutement, théorie de l'engagement

Keywords : commitment theory, recruitment, unemployment, Vocational rehabilitation

AUTEURS

BORIS VALLÉE

est Chargé de recherches, Association TRANSFER, Chercheur associé au Laboratoire de Psychologie EA 4149 : Santé et Qualité de Vie, Université Victor Segalen, Bordeaux II. Thèmes de recherche : Normes sociales de jugement (internalité, autodétermination, etc), soumission sans pression, justice distributive, justice procédurale, pratiques de recrutement et d'intégration.

Contact : 3 ter, place de la Victoire, 33076 Bordeaux cedex. Courriel : polerecherche@transferiod.com

ALEXANDRE PASCUAL

Maître de Conférences, Laboratoire de Psychologie EA 4149 : Santé et Qualité de Vie, Université de Bordeaux II. Thèmes de recherche : Mécanismes impliqués dans l'influence comportementale (pied-dans-la-porte, vous êtes libre de, porte-dans-le-nez, etc.) dans divers champs d'application (insertion professionnelle, prévention des infections nosocomiales, don du sang, prévention tabagique, altruisme, etc.).

NICOLAS GUÉGUEN

est Professeur des Universités, Laboratoire LESTIC, Université de Bretagne-Sud. Thèmes de recherche : Procédures d'influence du comportement des personnes dans divers contextes (influence du comportement d'achat et de consommation, influence non-verbale, soumission à l'autorité, marketing électronique, etc).