

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2001)

L'ENTREPRISE FACE A L'EMBAUCHE

par

Caroline LÉBOUCHER et **Philippe LOGAK**
Ingénieur des Télécommunications Ingénieur de l'Armement

Séance du 22 Septembre 1995
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Une étude menée par C. Leboucher et P. Logak met en évidence l'existence, au sein des entreprises, de mécanismes de recrutement qui ont pour effet de freiner les embauches et de privilégier les emplois précaires. Ils limitent les bienfaits de la reprise économique ou de mesures gouvernementales visant à réduire le coût du travail. S'agit-il d'une prudence excessive des entreprises après les plans sociaux qu'elles ont dû réaliser dans la douleur ou est-ce le symptôme d'une mutation profonde due au durcissement de la concurrence ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSE de Caroline LEBOUCHER et Philippe LOGAK

Selon les théories économiques, la croissance engendre l'emploi. Or il semble que la reprise se fasse à freins serrés : un grand nombre d'entreprises procèdent à des restrictions d'embauche. Selon ces mêmes théories économiques, cela pourrait s'expliquer par des rigidités du marché du travail (Smic) ou des charges excessives sur les salaires. C'est cette conception qui sous-tend les mesures publiques d'aide à l'emploi. Cependant si on étudie ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise face à l'embauche, depuis le processus de décision de recruter jusqu'à la sélection des candidats, on découvre des rigidités organisationnelles qui constituent des freins à l'embauche dont l'importance est sous-estimée. Les mécanismes qui président à l'embauche sont l'objet de l'étude-volontairement limitée, pour des raisons de méthode, au comportement des grandes entreprises - que nous avons menée dans le cadre de la troisième année de scolarité du Corps des mines¹.

Nous commencerons par décrire les mécanismes qui limitent les embauches sous contrat à durée indéterminée (CDI). Puis nous verrons que la sélection effectuée se traduit pour les candidats par un véritable parcours du combattant. Nous comprendrons alors le développement des contrats à durée déterminée (CDD), des stages, ou de l'intérim. Nous nous interrogerons enfin sur la signification de ces phénomènes : ne sont-ils qu'un effet passager, une adaptation conjoncturelle à la crise, ou bien révèlent-ils une profonde mutation dans la conception même de l'emploi, du travail et de l'entreprise ?

Embaucher : une décision très contrôlée

Les grands groupes français que nous avons pu interroger embauchent peu : en moyenne 1,5 % des effectifs en 1994. Mais ce qui nous a frappés dès nos premiers entretiens, c'est l'impression qu'existait une sorte de modèle de contrôle de l'embauche.

Tout d'abord, une demande de personnel supplémentaire, qui généralement émane des services opérationnels, ne peut aboutir à une embauche effective en CDI qu'après avoir reçu l'assentiment d'un nombre important de personnes (cinq ou six), appartenant à la hiérarchie du service demandeur, à la direction des ressources humaines et enfin à la direction générale. Ainsi, dans tel groupe dont l'effectif compte plusieurs dizaines de milliers de personnes, le directeur général aura à connaître de toute embauche. C'est une procédure longue, qui peut nécessiter plusieurs mois avant d'aboutir à une décision de recrutement externe. C'est en particulier parce qu'il faut du temps pour vérifier que le poste ne peut être pourvu en interne.

Et c'est là qu'intervient le deuxième élément, commun à de nombreux grands groupes : les bourses de l'emploi. Elles sont en général gérées de façon centralisée par les directions des ressources humaines. On va chercher d'abord si on ne peut pourvoir le poste au sein de l'établissement du service demandeur, puis dans les établissements proches, ensuite au sein des établissements jugés prioritaires parce que leur activité est appelée à se réduire, et enfin on élargit la recherche à l'ensemble du groupe. Si cette recherche itérative, qui a exigé du temps, s'est avérée infructueuse, on procède à un nouveau tour, plus rapide cette fois, pour s'assurer qu'aucune possibilité nouvelle ne s'est présentée entre-temps. Ce n'est qu'ensuite qu'on peut procéder à l'embauche si toutefois l'établissement n'a pas comblé le manque de personnel autrement (CDD, intérim ou sous-traitance).

Les bourses de l'emploi se sont développées en même temps que les plans sociaux et les licenciements massifs. La loi du 2 août 1989 a rénové la pratique du licenciement économique, en particulier en créant une obligation de reclassement pour l'employeur en cas de suppression ou de transformation de l'emploi. Cette obligation a été confirmée par le juge de cassation : *"le licenciement n'est possible que si le reclassement de l'intéressé dans*

¹ Cette étude a été réalisée entre octobre 1994 et juin 1995. Un mémoire est disponible à l'École des mines de Paris. La direction scientifique de ce travail a été assurée par Michel Berry.

l'entreprise n'est pas possible", et surtout il l'a interprétée de façon extensive : "les possibilités de reclassement doivent s'apprécier dans le cadre du groupe auquel appartient la société, celui-ci étant constitué par des entreprises dont les activités et l'organisation leur permettent d'effectuer la permutation de tout ou partie du personnel". On comprend que les bourses de l'emploi étaient alors une réponse adaptée aux exigences législatives et jurisprudentielles.

Des mécanismes profondément ancrés

Pour vérifier que ces mécanismes observés de façon récurrente lors de nos premiers entretiens n'étaient pas le pur effet du hasard, nous avons adressé un questionnaire à 35 des plus grands groupes français. 30 nous ont répondu et 26 nous ont confirmé qu'ils recouraient à des modalités semblables à celles que nous venons de décrire.

Pourtant on ne connaît plus les plans sociaux massifs de 92-93. Pourquoi des mécanismes aussi stricts sont-ils donc toujours en place ? Pourquoi les bourses de l'emploi sont-elles maintenues alors que le contexte a été profondément rénové ? Comment un instrument de limitation des licenciements a-t-il pu devenir un outil de contrôle de l'embauche ? L'explication nous paraît venir de la conception de l'emploi au sein même de l'entreprise.

Tout d'abord, quand on embauche, on a encore aujourd'hui le sentiment d'embaucher à vie. Il s'agirait d'un engagement à très long terme, donc d'une lourde responsabilité, qui inquiète d'autant plus que le traumatisme des licenciements précédents est toujours présent dans les mémoires.

De plus, on reste dans une logique de réduction de coûts, et le personnel est une source de dépenses qui semble plus facile à réduire que les autres.

Enfin, on a réussi à se débrouiller sans personnel supplémentaire, au prix d'une meilleure organisation ou d'une répartition des surcharges de travail entre les différents employés. On maintient alors des mécanismes qui contribuent à l'allégement de l'entreprise, pour reprendre la métaphore de l'entreprise légère souvent employée aujourd'hui.

Le développement du CDD et de l'intérim

Ces mécanismes ont à la fois des effets d'ordre quantitatif (la réduction du volume des embauches) et qualitatif (le développement des CDD et de l'intérim).

Sans aucun doute ils tendent à restreindre le volume d'embauche. Ce n'est pas tellement du fait du bon fonctionnement de la bourse de mobilité - la mobilité est très difficile à mettre en oeuvre, même auprès des personnes dont l'emploi est menacé - mais essentiellement du fait de l'extrême rigueur et de la longueur du cycle de signatures. Le délai peut atteindre cinq, six, voire sept mois, c'est-à-dire suffisamment longtemps pour apprendre à se passer de la personne.

Ces mécanismes contribuent au développement du CDD et du travail intérimaire, pour lesquels les procédures sont moins longues. Il faut en effet recueillir moins de signatures et selon des procédures moins centralisées, car seul l'établissement local est concerné, et moins strictes, car le contrôle de la direction générale se fait a posteriori. De plus le contrôle peut s'attacher à d'autres critères que ceux observés dans le cas des CDI. En général les CDI sont contrôlés par la masse salariale, alors que les CDD le sont par le volume des effectifs. On a même pu observer des CDD s'achevant quelques jours avant le 31 décembre et reprendre quelques jours après, de sorte qu'ils ne figuraient pas au bilan social.

Après avoir abordé la première phase de l'embauche, celle de la décision de recourir au marché externe plutôt qu'au marché interne, nous allons étudier l'étape suivante, celle de la sélection des personnes recrutées.

Le recrutement : une sélection sévère

La prudence est également de mise lors de l'embauche proprement dite : à côté des pratiques de recrutement "classiques", des précautions supplémentaires sont prises, par le biais de filtres successifs opérés au moyen de statuts d'emplois précaires.

Les candidatures spontanées constituent le principal canal de recrutement pour les grandes entreprises qui embauchent en majorité de jeunes diplômés, alors que le recrutement des professionnels se fait par voie d'annonces ou par réseaux de relations. Les grandes entreprises croulent sous une avalanche de candidatures, dont le nombre se compte pour certaines en dizaines de milliers. Après un premier tri effectué en fonction du profil de formation du candidat, éventuellement doublé d'un tri graphologique, de 60 à 80 % des candidatures sont éliminées. Celles qui restent rejoignent le plus souvent un vivier matérialisé sous la forme d'une base de données informatisée.

Lorsqu'un besoin de personnel apparaîtra, le service de recrutement procédera à un premier entretien de motivation et de personnalité avec les candidats dont le profil correspond au poste. La procédure comptera au minimum trois ou quatre entretiens, qui s'échelonnent sur une période de quelques semaines à plusieurs mois, selon les entreprises. Si le premier entretien s'avère concluant, un autre suivra, avec un psychologue interne ou externe, afin d'approfondir la personnalité du candidat. Cette étape pourra être doublée, ou remplacée, par des tests de personnalité et une éventuelle étude graphologique. On fera par exemple des entretiens dits de déstabilisation pour voir si le candidat résiste bien aux situations conflictuelles. Si tous les signaux sont au vert, le candidat passera devant une commission composée d'opérationnels, qui pourra donner lieu à des entretiens plus techniques. Enfin, s'il s'agit de pourvoir un poste précis, ce qui est généralement le cas, le candidat rencontrera la hiérarchie opérationnelle concernée, à qui reviendra le choix final du candidat retenu.

Dans un grand nombre d'entreprises, le parcours est semblable pour les CDD. Seuls les stagiaires voient leur parcours adouci.

Les entreprises de travail temporaire pratiquent une sélection moins sévère. Au début le candidat remplit simplement un dossier qui servira de base à l'entretien de personnalité. Le but n'est pas d'évaluer ou de juger le candidat, mais plutôt de cerner son profil, afin de bien orienter le choix des missions qui pourront lui être confiées. Elles ont de plus mis au point des tests spécifiques à certaines professions, par exemple la comptabilité ou le secrétariat, ou des tests destinés à des personnes non qualifiées, par exemple pour mesurer leur capacité d'attention, leur ambidextrie, leur résistance à la répétitivité des tâches. On peut donc dire que les entreprises de travail temporaire rendent un service aux entreprises et aux candidats en matière de recrutement : elles sélectionnent les personnes de façon moins déstabilisante que dans le recrutement direct sur CDI et elles permettent de tester leurs aptitudes en situation professionnelle.

La procédure de recrutement est donc extrêmement sélective, en particulier pour les CDI, mais aussi dans bien d'autres cas. Ainsi, pour toute une catégorie de la population, qui se trouve déjà exclue, par exemple les chômeurs de longue durée, les personnes non qualifiées ou de faible qualification, chaque étape constitue un risque supplémentaire de se voir rejeté. Les entreprises de travail temporaire ont elles-mêmes reconnu ne pas être outillées pour assurer la réinsertion des chômeurs de longue durée.

Le CDI et les emplois atypiques : quelques chiffres

Le CDI, construction des années cinquante s'est imposé comme un idéal à atteindre. Toutefois, aujourd'hui, la réalité ne suit plus. Il n'y a plus une seule norme d'emploi, mais plutôt une pluralité de normes. On constate le rôle croissant des emplois atypiques. Selon la

DARES², le CDD serait utilisé pour 70 % des embauches, et pour 80 % des embauches de jeunes au sens des DMMO³. Ce phénomène touche également les jeunes diplômés des grandes écoles. Une étude menée par la Confédération des grandes écoles a mis en évidence son importance. Le taux de CDD chez les diplômés de grandes écoles était de 29 % en 1993, il atteint 31 % en 1994. Il est de 35 % pour les écoles d'ingénieurs et de 23 % pour les écoles de gestion. Les "grandes" sont également touchées : 13 % pour l'ESSEC, 15 % pour HEC, 20 % pour l'ESCP. Aucune ne semble épargnée.

Il faut signaler aussi la progression du statut de non cadre à l'embauche, qui passe pour les jeunes diplômés en général de 17 % à 22 %, et 33 % pour ceux issus des écoles de gestion.

Il semble donc que de plus en plus de formes d'emplois atypiques se développent, telles que le CDD, l'intérim, les stages, ou le travail à temps partiel qui concernait 2,4 millions de salariés en 1992 et 2,9 millions en 1994.

L'alliance de la flexibilité externe et de la sécurité

Le recours à des emplois atypiques relève d'un désir de flexibilité en ce qui concerne les effectifs embauchés. C'est du reste le rôle qui leur a été dévolu par la législation. En temps de crise, ils peuvent constituer un amortisseur, et pendant les reprises, un accélérateur.

Mais dans la pratique, un certain nombre d'études en attestent, les outils ont été détournés de l'urgence et de la flexibilité, pour en faire un usage régulier. C'est ainsi que le travail temporaire et le CDD sont largement utilisés par les entreprises comme période de sélection et de mise à l'épreuve. Selon les termes de Bronstein, l'emploi atypique sous forme temporaire serait devenu l'un des moyens les plus typiques d'insertion dans l'emploi typique. Et cette pratique s'observe tous les jours à travers l'apprentissage, l'intérim pour les non cadres, les stages et les CDD pour les cadres. C'est une pratique difficile à chiffrer, les entreprises ne publiant que rarement leurs taux de conversion de CDD en CDI. Toujours selon la DARES, le taux serait de l'ordre de 20 %. Des études menées sur des populations intérimaires ont prouvé par ailleurs que l'intérim pouvait constituer une voie efficace d'insertion professionnelle : sur un échantillon d'intérimaires dont 70 % n'occupaient pas d'emploi avant l'intérim, un an plus tard, 46 % d'entre eux travaillaient, en CDD (18 %), ou en CDI (28 %) ; les autres étaient encore intérimaires (37 %) ou au chômage (17 %).

Les entreprises de travail temporaire sont maintenant utilisées par certaines grandes entreprises comme cabinet de recrutement, comme un mode d'externalisation du processus de sélection et de choix des candidats. Ces pratiques témoignent du rôle de l'emploi précaire comme passerelle vers l'emploi stable. En cela, on peut relativiser l'opposition dualiste entre les marchés primaire et secondaire décrits par les théories économiques de la segmentation du marché du travail. Selon ces théories, les entreprises du secteur primaire pratiqueraient une politique d'embauche discriminante, en privilégiant les chômeurs par rapport aux salariés du secteur secondaire. Or, les flux d'embauche ici sont du type emploi-emploi, sans passage par une période intermédiaire de chômage.

Tentons à présent d'expliquer les phénomènes observés : mécanismes d'embauche, rigueur de sélection et rôle croissant des formes d'emploi atypiques. On peut leur attribuer trois origines : les entreprises cherchent à gérer l'incertitude, elles perdent confiance face à un marché de l'emploi anonyme et de plus en plus encombré, et la notion du travail elle-même est en train d'évoluer.

Le contexte d'incertitude qu'affrontent les entreprises les conduit à une gestion tournée vers le court terme, ce qui fait obstacle à une gestion à moyen ou long terme des ressources humaines. Compte tenu du risque que représente un recrutement vécu comme un investissement à long terme, l'utilisation du CDD ou de l'intérim présente des avantages

² Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.

³ Déclarations mensuelles de mouvements de main-d'œuvre.

certain, puisque c'est un mode de flexibilité à court terme. Selon les responsables des entreprises, elle autorise une certaine réversibilité des décisions.

La sélection est rude parce que le recruteur est avant tout méfiant. Il va chercher à se rassurer sur le bien-fondé de son choix par de nombreux entretiens, des tests, des analyses graphologiques, qui sont autant de précautions. Cette méfiance accrue est la conséquence d'un marché de l'emploi devenu anonyme, de par la complexité d'abondance liée au déséquilibre entre l'offre et la demande, et de par la centralisation des procédures de sélection qui rendent de plus en plus difficile la médiation entreprise-candidat par le biais des réseaux locaux traditionnels.

Le travail en mutation

L'évolution du contenu du travail est aussi une raison. Pendant les Trente Glorieuses, le travail était une notion "dure". Or, aujourd'hui, on est de plus en plus loin de la notion taylorienne du travail : on ne sait plus très bien ce que le mot "travail" veut dire, son contenu est de moins en moins palpable. Ce flou peut être expliqué par l'apparition de nouvelles technologies et de l'automatisation, et par l'externalisation de plus en plus d'activités confiées au secteur tertiaire par les industriels.

Autrefois, pour un certain travail, on demandait un savoir-faire, qui correspondait à une qualification. A une qualification correspondait un poste, facile à définir, et qui s'intégrait dans une grille mentionnant également les niveaux de diplômes. On pouvait donc sélectionner les candidats sur des connaissances ou des compétences précises. Ces repères sont aujourd'hui beaucoup plus flous. Il est devenu difficile de définir les postes et de sélectionner les candidats sur des critères objectifs. C'est pourquoi on demande aujourd'hui aux candidats l'esprit d'initiative, l'autonomie, et finalement plutôt un savoir-être qu'un savoir-faire.

Le flou s'est instauré du côté des postes et de celui de la sélection. Cela conduit à la sur-qualification. Les plus exclus, les non diplômés, ceux qui ont un mauvais "relationnel", sont d'autant plus exclus que de plus en plus de travaux exigent des qualités relationnelles et un certain savoir-être. Cette évolution est dénoncée par Michel Godet, dans "Le grand mensonge" quand il se demande si on peut continuer sur cette voie qui, d'un côté "*fabrique des armées de diplômés sans emploi, et de l'autre exclut définitivement du marché du travail les sans diplôme*".

Les pyramides des âges

Ces mécanismes de restriction sont-ils viables à long terme, compte tenu de la structure actuelle de l'emploi dans les grandes entreprises ? L'étude de leurs pyramides des âges peut aider à dégager des éléments de réponse. On en distingue essentiellement trois types dans les grands groupes français.

La plus fréquente, dite "ventrue", a la forme d'un tonneau. La classe d'âge intermédiaire est la plus représentée, au détriment des classes d'âge extrêmes, celles des plus jeunes et des plus anciens. Elle est typique des grands groupes français qui, à l'heure de la récession, ont su préserver leur classe intermédiaire en limitant l'embauche des jeunes et en pratiquant les départs en préretraite.

Une seconde forme, moins fréquente, est celle de la pyramide inversée, en forme de toupie, dans laquelle la classe d'âge la plus représentée est celle des plus anciens. Dans ce cas-là, la transmission du savoir dans l'entreprise est un problème potentiel.

Il existe un troisième type de pyramide, nettement moins fréquent, où ce sont les classes d'âge extrêmes qui prédominent, et où la classe d'âge intermédiaire est moins présente voire manquante. Il y a, là aussi, un risque de problème pour la transmission du savoir, moins aigu

il est vrai que dans le cas précédent, mais avec le problème de conflit entre ces générations "sur-représentées", et sans la présence d'un lien intermédiaire.

Nous allons simplement étudier ici le cas de la pyramide en tonneau. Soit l'entreprise poursuit une politique d'embauche restrictive, et on va vers la pyramide inversée, avec une proportion de plus en plus grande de personnes âgées, ce qui crée une situation de plus en plus critique, soit l'entreprise pratique l'embauche tardivement, et cela génère une structure du troisième type, avec des problèmes de transmission du savoir et des risques de conflits de générations.

Et maintenant ?

Au vu de ces perspectives, quels comportements les entreprises françaises peuvent-elles adopter ?

Une première attitude pourrait consister à alléger les mécanismes restrictifs à l'embauche. Il y a des besoins massifs de personnel à cinq ou dix ans, que les pyramides semblent révéler et qui nous ont été confirmés par de nombreux responsables de ressources humaines. Il faudrait alors préparer dès maintenant ces embauches.

Une deuxième attitude serait de laisser en l'état les mécanismes décrits, et elle s'expliquerait de façon différente selon les secteurs.

Pour certaines entreprises, ce serait une bonne préparation de l'avenir, par exemple à l'approche d'une mutation technologique ou organisationnelle, à l'issue de laquelle le travail n'occuperait pas la même place dans le processus de production de la richesse.

Pour d'autres au contraire, on peut se demander si cela ne résulterait pas des méfaits du mimétisme. On est frappé en effet par la similitude des comportements restrictifs d'embauche, alors que les entreprises évoluent dans des secteurs et des contextes de compétition économique pourtant très différents. Certaines sont menacées par la concurrence des pays à bas salaires, d'autres bénéficient au contraire de situations quelque peu protégées sur le territoire national et adoptent cependant des comportements similaires. On a pu aussi observer certaines entreprises souffrant d'un certain décalage entre la gestion malthusienne de leurs effectifs et des opportunités retrouvées de croissance. Peut-être devraient-elles agir aujourd'hui pour ne pas regretter plus tard leur incapacité à profiter de ces opportunités.

Enfin, si aujourd'hui il est difficile de cerner la question de l'embauche, c'est qu'elle renvoie à ce qu'est véritablement l'entreprise, ou plus précisément quelles sont ses frontières. Car en fait, étudier l'embauche c'est étudier un flux d'entrée, et cela nécessite donc de définir un périmètre à franchir. Or on ne sait plus distinguer clairement l'intérieur de l'extérieur de l'entreprise. L'usage intensif de la sous-traitance, des prestataires de service, des travailleurs indépendants, tend à brouiller cette frontière.

Prendre au sérieux les rigidités organisationnelles

Nous avons souligné le rôle majeur du contrat à durée déterminé comme mode d'accès à l'emploi stable, ce rôle tendant à nuancer la conception traditionnellement admise d'un marché du travail segmenté entre un marché primaire (de bons emplois) et un marché secondaire (de mauvais emplois) sans lien véritable entre eux. Nous voulions montrer d'autre part qu'à côté des rigidités salariales, qui constituent le plus souvent l'argument fondamental des théories du sous-emploi - et des politiques publiques d'aide à l'emploi qu'elles inspirent - existent des rigidités d'ordre organisationnel au sein même des entreprises. A l'heure où les politiques d'aide à l'emploi se concentrent sur la seule réduction des charges sociales, il nous semblait intéressant de mettre l'accent sur ces rigidités mal connues et sous-estimées.

DÉBAT

Les procédures et les outils

Un Intervenant : *Je ferai plusieurs remarques. La première concerne l'administration de l'embauche. Il se produit une sorte de déconnexion entre la sphère de la direction des ressources humaines et les sites qui vont utiliser la main-d'oeuvre. La sphère des RH a une enveloppe salariale à respecter et elle se débrouille avec les dispositifs publics qui réduisent le coût du travail, en faisant des calculs très complexes sur la base de grandeurs qui concernent tout le groupe, mais pas les branches ou les sites. C'est la mobilité interne qui justifie cette organisation à un niveau très global : on ne recrute pas quelqu'un pour un site, mais pour une mobilité future. Je crois cependant que cette séparation de la gestion d'une masse salariale d'un côté et de l'utilisation du travail de l'autre est en train d'être remise en cause : des services de RH se réduisent pour se consacrer essentiellement à l'aspect juridique de la gestion, les autres aspects étant décentralisés dans les branches ou les établissements.*

La seconde remarque concerne la sélection. Aux Etats-Unis, on demande aux cadres en place de faire venir leurs amis, ceux avec qui ils peuvent coopérer. Les entreprises constituent ainsi des équipes qui viennent du même réseau social. En France le marché de l'emploi est effectivement devenu anonyme et on assiste au dépérissement des réseaux sociaux comme sources de recrutement. Est-ce qu'on va alors vers un recrutement où toutes les personnes recrutées se ressemblent ou vers une diversité de profils ? Avec les procédures actuelles de recrutement, je crois qu'on va vers l'uniformité. Ne faudrait-il pas mettre moins de filtres dans ces procédures et faire se révéler les gens en les mettant en situation de travail ?

Michel Berry : C'est possible par l'intérim.

M. B. : Il peut remplir cette fonction pour une part : l'intérimaire faisant ses preuves, la demande d'embauche pourrait remonter plus facilement vers le haut.

Plus généralement, quand on ne sait plus codifier les compétences, quand les qualifications sont liées à des contextes, quand on ne sait donc plus établir de correspondance entre les offres et les demandes, ou bien on reste sur les outils généraux de sélection, ou bien on met les gens à l'épreuve en situation et ensuite on les oriente. Et là aussi, je crois qu'il y a une contre-tendance par rapport aux modalités que vous avez décrites.

Enfin, la notion de pyramide des âges n'a pas de sens dans un site ou une usine : elle est construite sur des principes d'équivalence trop globaux. Si par exemple, les ouvriers sont vieux et les cadres jeunes, il y a des problèmes localement. Il faut donc aller voir dans le détail pour savoir s'il y a des problèmes de renouvellement sur telle catégorie de main d'oeuvre, dans tel site, etc.

Int. : *Dans mon entreprise, la bourse de l'emploi et la pyramide sont très utiles. Je ne reconnais pas le rôle de contrôle de l'embauche que vous lui attribuez. Elle est pour nous un véritable outil de mobilité inter-secteurs ; quant aux pyramides, nous les faisons par métiers et selon diverses catégories. Cela permet de faire une analyse transversale des évolutions souhaitables.*

Caroline Leboucher et Philippe Logak : Votre entreprise n'avait pas répondu à notre questionnaire, il est donc possible que les mécanismes y soient différents.

Int. : *A la SNCF la bourse de l'emploi est aussi un outil de mobilité et sa gestion n'est pas centralisée : elle est organisée en réseau de gestionnaires des carrières des cadres. Cependant il me semble qu'on ne peut pas se satisfaire des seuls mouvements internes, ne serait-ce justement que pour des problèmes de pyramide. Et il y a dans les très grandes entreprises un besoin de prospective à dix ou quinze ans. A la SNCF, les 150 principaux dirigeants de l'an 2015 sont déjà dans l'entreprise⁴. Pour assurer l'avenir, il faut une politique volontariste qui ne peut pas reposer uniquement sur une bourse interne.*

⁴ sauf les quelques politiques qui seront à la tête.

C. L. et P. L. : Sur cette question du recrutement interne ou externe, nous avons ressenti des tensions dans les entreprises : certains dans les DRH avaient conscience de la détérioration de leurs pyramides, mais étaient dans l'impossibilité d'y remédier, du fait des procédures d'autorisation.

La gestion des carrières

Int. : *On peut interpréter les contraintes citées dans votre exposé comme un effort pour prendre au sérieux la gestion des carrières et la responsabilité de l'employeur. Ces rigidités organisationnelles vont-elles de pair avec une meilleure gestion des flux ?*

C. L. et P. L. : Les bourses ont été conçues essentiellement pour limiter les licenciements et gérer plus intelligemment les carrières et les flux. Mais, du moins en ce qui concerne les non cadres, le refus de la mobilité est un obstacle majeur. Et, rapidement, les bourses de l'emploi ont été utilisées dans une autre optique.

Int. : *Ces procédures ont été souvent imposées aux DRH par les directions générales et financières. La mise en place d'un dispositif qui permet d'abord de se protéger juridiquement en phase de plans de licenciement puis de freiner l'embauche, ne conduit pas nécessairement à une meilleure gestion des carrières.*

Int. : *Depuis toujours, SHELL a organisé la mobilité de ses cadres pour s'assurer qu'après dix ou quinze ans chacun aura vu toutes les facettes de l'entreprise et pour sélectionner ceux susceptibles d'avoir une carrière éminente. Mais cela n'est pas vrai pour un grand nombre d'autres sociétés, qui pratiquent malheureusement les procédures longues et rigides que vous avez évoquées. On assiste de ce fait à une montée des tensions entre les opérationnels, les DRH et les directions financières.*

Int. : *Quand l'embauche est décentralisée, cette tension n'est pas supprimée pour autant : elle est simplement déplacée car le dirigeant du site doit tenir compte de deux logiques, celle de l'opérationnel qui a des besoins, et celle du fonctionnel qui gère des ressources limitées. C'est à lui de faire les arbitrages, mais la tension reste.*

M. B. : C'est vrai, mais le problème est examiné au niveau du site, où les gens souffrent du manque de personnel. Si l'on rapproche les lieux de décision des lieux où le besoin est ressenti, la tension demeure, mais les délais de décision sont raccourcis et les choix peuvent être davantage en faveur de l'embauche.

Les emplois atypiques

M. B. : Dans le cadre de cette étude on a fait remarquer que cela ne devait pas se passer ainsi dans les PME. Mais d'autres travaux en cours montrent que l'horizon des PME est beaucoup plus court encore que celui des grandes entreprises, cinq à six semaines, et que la consigne est souvent : "pas de CDI". Elles recourent de plus en plus elles aussi aux CDD et à l'intérim.

On assiste par ailleurs à une sorte de confusion. Embaucher en CDI est-ce vraiment embaucher pour la vie ? On a pourtant vu ces dernières années qu'il n'était pas difficile de licencier. De plus embaucher en CDI est moins cher qu'en CDD, de même que licencier, le problème étant cependant qu'il est difficile de licencier les CDI un par un. La distinction entre CDI et CDD ne va-t-elle pas progressivement se dissoudre ?

Int. : *En tant que conseil en outplacement, je m'efforce de faire comprendre aux cadres que le CDD n'est pas si mauvais que cela. La sécurité ne vient pas du contrat mais de l'employabilité. Si on a un contrat de neuf ou douze mois, c'est au moins une garantie de tranquillité pour mener à bien une mission durant cette période, avec un espoir de la voir prolongée dans les meilleures conditions.*

Les frontières brisées

Claude Riveline : Cette étude traite d'une crise majeure de civilisation. La France est en difficulté alors que si l'on prend tous les indicateurs sauf le chômage, elle est en bonne santé : elle n'a jamais été aussi riche, aussi exportatrice, avec une monnaie aussi forte. Ce que vous avez dit en conclusion sur la difficulté de définir les frontières de l'entreprise fournit une clé de nos problèmes.

L'ethnologue Mary Douglas a écrit un ouvrage fondamental dont le titre anglais est "Of purity and impurity"⁵, où elle dit que ce qui rend les hommes très inquiets, c'est quand les frontières sont brisées.

Or la frontière de l'entreprise est devenue perméable et floue. Il en est de même entre l'entreprise et la cité. On voit ainsi des débats qui auraient paru surréalistes en d'autres temps quand par exemple un PDG dit: "*j'embaucherais bien, mais je n'ai pas de clients...*", et que le gouvernement trouve cela déplacé. De même, où est la frontière entre le national et l'international ? Mais la plus dramatique brisure, est celle de la frontière entre la dignité professionnelle et la dignité personnelle. Il fut un temps où les gens avaient un nom, une famille, un village, une sorte d'être autonome. Aujourd'hui tout est mélangé : être salarié, CDD, stagiaire, chômeur, c'est un statut qui envahit toute la personne. C'est à cette frontière-là que la crise est la plus tragique.

L'entreprise et la cité

C. R. : Comme ce sont les "bons" qu'on embauche, les "mauvais" sont considérés comme fichus : la société est indulgente pour les forts et cruelle pour les faibles. La voie est alors de rechercher dans la société de nouvelles façons de permettre aux gens de retrouver leur dignité.

C'est au milieu du XVIII^{ème} siècle que le travail apparaît comme source de valorisation personnelle et il n'est pas impossible de voir un retournement se produire. En effet, d'autres sources de dignité apparaissent, l'impressionnante activité des juvéniles retraités en donne un exemple : musique, archéologie, aide aux vieux ou aux jeunes, participation à des groupes de réflexion, etc. Pour un Grec du temps de Périclès ou de Platon, c'était cela la vie de citoyen.

Quant aux nécessités vitales, on peut y faire face, mis à part le logement, ce qui est d'ailleurs propre à la France : en Espagne, il n'y a pas de SDF parce qu'il est scandaleux de laisser dans la rue quelqu'un avec qui on a un lien familial ou amical. Survivre n'est pas très difficile aujourd'hui. Le vrai problème est de survivre dans la dignité.

Il s'agit donc de savoir quel rôle va jouer l'entreprise dans cette dignité. Si on lui confie toute la tâche, on va vers un enfer car elle ne pourra pas répondre à cette attente. C'est la recherche d'autres façons de donner de la dignité qui est porteuse d'espoir.

M. B. : Mais pour les gouvernements qui se succèdent, ce sont les entreprises qui créent les emplois, et c'est par elles qu'on doit réduire la fracture sociale. Cette étude montre qu'il faudrait modifier profondément leurs mécanismes de recrutement pour que les incitations financières facilitent vraiment la réinsertion de chômeurs de longue durée ou de personnes sans qualification. Les incitations financières et fiscales suscitent en fait souvent des effets d'aubaine, les entreprises embauchant des personnes qu'elles auraient de toute façon recrutées, en touchant une prime au passage. Ne faudrait-il pas plutôt mobiliser ces aides pour créer de nouveaux types d'emplois, à l'extérieur de l'entreprise ?

Int. : *Le gouvernement a pris des mesures dans ce sens...*

M. B. : C'est vrai, mais c'est souvent vu comme quelque chose de marginal, de périphérique et de transitoire. On crée des mesures dont l'efficacité sera finalement appréciée au taux d'insertion en entreprise. Ainsi, on maintient une hiérarchie entre l'activité en entreprise et les autres.

⁵ Ce livre a été traduit par "*De la souillure : essai sur les notions de pollution et de tabous*". La Découverte, 1981

Int. : *Si ce n'est pas le rôle des entreprises de créer des emplois pour tous, elles ont quand même une responsabilité très importante. Or, je suis frappé depuis longtemps par la tendance des patrons à suivre des courants, en emboîtant le pas de concurrents de peur d'être distancés, ou en faisant davantage qu'eux. Finalement, il est assez difficile de résister à la vogue du moment. N'assistons-nous pas à un phénomène de ce genre pour l'emploi ? Certaines entreprises sont certes confrontées à une concurrence redoutable de pays à bas salaires et elles sont contraintes à de gros efforts de productivité. Mais quantité d'autres n'ont pas ces problèmes, et pourtant leurs dirigeants se croiraient déshonorés s'ils ne pouvaient annoncer à une assemblée générale qu'ils ont réduit significativement leurs effectifs. Il faudrait inverser le mouvement et l'Administration pourrait y contribuer.*

M. B. : Au cours de l'étude, nous nous étions demandé si les entreprises n'étaient pas atteintes d'anorexie, comme ces personnes qui, après un régime pour maigrir perdent l'appétit de peur de grossir à nouveau, ce qui peut les mener à la mort.

Certaines se restreignent effectivement peut-être plus que nécessaire. Encore faut-il prendre en compte le poids de la sphère financière. Les entreprises ont besoin de capitaux pour se développer et les investisseurs veulent être rassurés sur leur compétitivité, d'autant qu'ils peuvent trouver des placements rémunérateurs sans risques. Comme les investisseurs ne voient les entreprises que de loin, ils se fondent sur des critères simples, notamment des ratios de productivité. C'est ainsi que lorsque une entreprise annonce un plan de licenciement, le cours de ses actions monte.

Au total, les entreprises subissent une concurrence de plus en plus vive, elles ont un réel problème de visibilité de l'avenir et elles sont sous la pression des actionnaires et de la finance internationale. Elles cherchent donc à recruter les meilleurs et à utiliser la souplesse offerte par l'intérim, les stages et le CDD avant d'embaucher en CDI. Au total, ceux qui vont trouver un emploi dans les entreprises ne sont pas aussi nombreux qu'on pourrait l'espérer.

Il faut alors plutôt explorer une autre voie : créer des emplois dans la cité. L'économie marchande ne peut répondre à tous les besoins de la vie sociale. La guerre économique s'accroît et les entreprises sont en première ligne mais pourquoi un pays riche comme le nôtre, ne compterait-il que des "guerriers" ? Il reste donc à organiser, à valoriser, la vie des "civils". Vaste problème, nous en reparlerons.