

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

THESE

**PRESENTEE ET SOUTENUE PUBLIQUEMENT
EN VUE DE L'OBTENTION DU
DOCTORAT DE L'UNIVERSITE
EN SCIENCES DE GESTION**

par :

**Madame Aude d'ANDRIA
(née JACQUEMART)**

sous la direction de :

Monsieur le Professeur Pierre LOUART



LA CONFIRMATION DE RECRUTEMENT
Pour une approche élargie du recrutement

Rapporteurs : Monsieur le Professeur Alain BERNARD
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et
Commerciales

Monsieur le Professeur Régis RIBETTE
Conservatoire National des Arts et Métiers

Monsieur le Professeur Pierre ROMELAER
Université de Paris IX - Dauphine

Suffragants : Monsieur le Professeur Alain DESREUMAUX
Université de Lille I - I.A.E de Lille

Monsieur le Professeur Pierre LOUART
Université de Lille I - I.A.E de Lille

20 décembre 1995

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans cette thèse : les opinions doivent être
considérées comme propres à leur auteur.*

Je tiens à remercier Pierre LOUART pour son accueil au sein de l'I.A.E. de Lille. Grâce à ses conseils, ses encouragements et ses critiques, il m'a donné l'occasion d'affiner ma démarche de recherche.

Je remercie également Slimane HADDADJ pour son aide qu'il a bien voulu me prodiguer sans compter.

SOMMAIRE

<u>SOMMAIRE</u>	p.6
<u>LISTE DES FIGURES</u>	p.9
<u>INTRODUCTION</u>	p.13
<u>PREMIERE PARTIE : DECOUVERTE DU SUJET</u>	p.16
CHAPITRE 1 : LE RECRUTEMENT, UN PROCESSUS A RECONSIDERER	p.18
1.1. Le recrutement : une démarche séquentielle	p.20
1.1.1. Analyse classique du processus	p.21
1.1.2. Postulats sous-jacents du recrutement	p.30
1.2. Le recrutement : un processus à réinterroger	p.37
1.2.1. Des pratiques qui évoluent	p.37
1.2.2. Ouverture et questionnements sur le processus de recrutement	p.40
1.2.3. Proposition d'une approche élargie : la confirmation de recrutement	p.48
CHAPITRE 2 : ENQUETE EXPLORATOIRE PRELIMINAIRE	p.54
2.1. Mise en place du protocole exploratoire	p.56
2.1.1. Choix des questionnaires	p.56
2.1.2. Choix du terrain	p.57
2.1.3. Choix des destinataires	p.58
2.2. Résultats de l'enquête exploratoire	p.60
2.2.1. Description de l'échantillon et codage des réponses	p.60
2.2.2. Analyse descriptive et discussion	p.63
2.2.3. Analyse comparative entre les salariés et les recruteurs	p.83
<u>DEUXIEME PARTIE : CONSTRUCTION D'UNE INTERPRETATION ELARGIE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT</u>	p.94
CHAPITRE 3 : RECRUTEMENT ET CONTRAT DE TRAVAIL	p.97
3.1. Description et usage du contrat juridique	p.100

3.1.1. La régulation imposée par le législateur	p.100
3.1.2. La régulation par les clauses	p.107
3.2. Apports de la théorie économique dans la régulation contractuelle	p.110
3.2.1. La relation d'emploi au centre des débats	p.110
3.2.2. Le contrat, une réponse à l'incertitude de la relation d'emploi	p.115
CHAPITRE 4 : RECRUTEMENT ET AJUSTEMENT PROFESSIONNEL	p.122
4.1. Le recrutement comme insertion organisationnelle	p.125
4.1.1. La socialisation anticipée, facteur d'insertion	p.127
4.1.2. La confrontation à l'organisation	p.131
4.1.3. Relations de rôles et réalité individuelle	p.136
4.2. L'ouverture aux moyens de gestion	p.143
4.2.1. Les problèmes pratiques posés par l'intégration	p.143
4.2.2. La confirmation de recrutement, entre accueil et contrôle	p.151
CHAPITRE 5 : RECRUTEMENT ET EQUILIBRE PERSONNEL	p.163
5.1. Recrutement et construction d'une identité sociale	p.166
5.1.1. Deux approches de l'identité	p.167
5.1.2. La construction de l'identité sociale	p.170
5.2. Recrutement et recherche d'un équilibre personnel	p.178
5.2.1. L'existence d'un modèle d'équilibre personnel applicable au recrutement	p.179
5.2.2. Recrutement, ouverture d'un espace de confiance et de communication authentique jugées acceptables	p.185
<u>TROISIEME PARTIE : CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE</u>	p.200
CHAPITRE 6 : METHODOLOGIE QUALITATIVE ADAPTEE A LA RECHERCHE	p.203
6.1. Choix de la méthodologie	p.205
6.1.1. Justification et objectif de l'étude qualitative	p.205
6.1.2. Mode de collecte des données	p.206
6.2. Construction de l'échantillon	p.209
6.2.1. Choix des répondants	p.209
6.2.2. Choix du terrain	p.210
6.2.3. Risques et avantages de ces choix	p.211
6.2.4. Elaboration du guide d'entretien	p.212
6.3. Traitement des données	p.216
6.3.1. Lecture des entretiens	p.216
6.3.2. Analyse du discours	p.217

6.3.3. Construction de tableaux synthétiques	p.218
CHAPITRE 7 : RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE	p.223
7.1. Les cas de l'entreprise BTP	p.227
7.1.1. François P. : Recrutement et confirmation, une histoire en continu	p.227
7.1.2. Franck B. : Recrutement acquis, confirmation en attente	p.236
7.1.3. Olivier T. : Itinéraire d'un recruté gaté	p.243
7.2. Les cas de l'entreprise Conseil	p.249
7.2.1. Annabelle P. : Recrutement pour une confirmation de "star"	p.249
7.2.2. Emmanuel B. : Un long chemin vers la confirmation	p.255
7.2.3. Georg B. : Confirmation ratée mais prudence acquise	p.262
7.2.4. Valérie L. : Non-confirmation par licenciement et illusions perdues	p.269
7.3. Les cas de l'entreprise Santé	p.276
7.3.1. Aude R. : Recrutement sans état d'âme	p.276
7.3.2. Emmanuelle V. : Chronique d'un recrutement annoncé	p.280
7.3.3. Jean-François A. : Recrutement à l'arraché	p.284
7.3.4. Karen S. : Qui va piano, va sano	p.290
7.4. Les cas de l'entreprise Alim	p.295
7.4.1. Arnaud M. : Lorsque le réseau donne un coup de pouce	p.295
7.4.2. Aurélie B. : Trois recrutements et une confirmation	p.302
7.4.3. Emmanuel M. : Recrutement confirmé par un recrutement	p.308
7.4.4. Pascal C. : Recrutement vécu dans l'indifférence	p.313
7.5. Les cas de l'entreprise Distri	p.317
7.5.1. Catherine D. : Recrutement facilité par un supérieur et confirmation sans lui	p.317
7.5.2. Jean-Michel L. : Recrutement de longue haleine	p.322
7.5.3. Vincent P. : Retournement de situation après un 1 ^{er} stage désastreux	p.326
7.6. Cas divers	p.330
7.6.1. Christophe H. : Quand on veut, on peut	p.330
7.6.2. Géraldine P. : Une formation pluridisciplinaire pour une confirmation encore incertaine	p.336
7.6.3. Marie J. : Recrutement mal préparé, confirmation totalement ratée	p.341
<u>CONCLUSION</u>	p.353
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	p.359

LISTE DES FIGURES

Tableau 1.1 : Principaux avantages et inconvénients du recrutement interne et du recrutement externe	p.23
Schéma 1.2 : Les dimensions du recrutement	p.47
Schéma 1.3 : La confirmation de recrutement	p.50
Tableau 2.1 : Choix des variables retenues	p.85
Schéma 2.2 : Schèmes de perceptions	p.86
Schéma 2.3 : Carte visuelle des individus	p.88
Schéma 1 : Interprétation élargie du processus de recrutement	p.96
Schéma 3.1 : Place du contrat de travail dans le processus global de recrutement	p.99
Cas 3.2 : Bruno D. : Quand le service national sert à trouver un emploi	p.104
Cas 3.3 : Delphine C. : Lorsque l'alternance ouvre les portes du recrutement	p.105
Cas 3.4 : Didier G. : Lorsque le stage offre une opportunité	p.106
Cas 3.5 : Nathalie Z. : Quand la clause porte sur la période d'essai	p.108
Cas 3.6 : Emmanuelle D. : Quand on est prêt à tout pour rester	p.118
Schéma 4.1 : Place de l'ajustement professionnel dans le processus global de recrutement	p.124
Cas 4.2 : A.A. : Un millier de salariés tous élevés dans le même séraïl	p.128
Cas 4.3 : Lydie P. : Quand le stage se transforme en emploi	p.130
Cas 4.4 : Nathalie A. : Son parcours initiatique chez L.	p.132
Schéma 4.5 : Le système de rôles	p.135
Schéma 4.6 : Les relations entre le rôle perçu et le rôle joué	p.138
Schéma 4.7 : Les liens entre le sujet, le rôle, le statut et les fonctions	p.141
Schéma 4.8 : Les variables clés de la satisfaction à l'insertion professionnelle	p.150
Schéma 4.9 : Les points extrêmes de l'oscillation	p.155
Cas 4.10 : Trop de soupçons : les malheurs de Sophie C.	p.156
Cas 4.11 : Quand l'accueil n'est pas au rendez-vous	p.157
Tableau 4.12 : Objectifs de l'évaluation en situation de confirmation de recrutement	p.160
Schéma 5.1 : Place de l'équilibre personnel dans le processus global de recrutement	p.165

Schéma 5.2 : Les liens entre l'intériorité et l'extériorité	p.176
Schéma 5.3 : Les quatre processus de l'équilibre personnel	p.179
Cas 5.4 : Louis : Quand l'autonomie de l'autre n'est pas recherchée	p.181
Cas 5.5 : Paul : Quand la prise de décision devient impossible	p.183
Cas 5.6 : Véronique B. : Quand la perte de confiance est totale	p.186
Tableau 5.7 : Typologie de personnalité et contexte de travail	p.194
Schéma II : Interprétation élargie du processus de recrutement : le "modèle" général	p.199
Tableau 7.1 : Liste des cas de l'étude	p.226

INTRODUCTION

Conditionnées par le contexte macro-économique, les pratiques de recrutement traduisent l'évolution des tensions sur le marché du travail et des réductions significatives en matière d'embauche. Rapportées à la dimension de l'entreprise, force est de constater qu'apparaissent de nouveaux modes d'insertion organisationnelle qui prennent au fur et à mesure le relais des anciens.

La prise de conscience du risque de l'embauche et les difficultés pour trouver des garanties complémentaires assurant un "bon" recrutement amènent les gestionnaires à favoriser la multiplication de solutions provisoires et alternatives au recrutement (stages, contrats à durée déterminée, missions d'intérim, contrats d'apprentissage en alternance). Dès lors, le recrutement comme fonction "classique" de Gestion de Ressources Humaines visant à attirer puis à insérer des individus dans l'entreprise ne l'est plus tout à fait. C'est un peu comme si les décideurs choisissaient sans décider, en retardant au maximum l'insertion réelle dans l'entreprise. L'éventail des solutions provisoires, servant de "sas" pour ajuster leur choix initial, devient un outil "redoutable" pour les "sécuriser" grâce à une temporisation ex-post.

Il semble que la littérature en sciences sociales n'ait pas encore intégré ce recrutement d'un genre nouveau et continue à (re)produire le modèle général d'un processus de recrutement structuré autour d'étapes clairement identifiées. Pourquoi ?

Par manque de données ? Non certes pas, les formes d'emploi précaires sont maintenant assez bien repérées et bien répertoriées.

Par indifférence ? Peut-être, car les travaux intégrant une problématique générale du processus de recrutement sont rares. La plupart des ouvrages préfèrent se limiter à des objectifs pragmatiques et spécifiques

plutôt que "d'appriivoiser" un processus complexe. La tentation est donc grande de se contenter d'un modèle pré-existant.

Par "soumission au système" ? Plus vraisemblablement, car le recrutement touche un point crucial et problématique : celui des premières interactions entre un individu et une organisation. Or, dans le système de production de connaissances en GRH ou plus généralement en management des hommes, ceux qui prennent la parole sont surtout les praticiens de l'entreprise, les consultants, les enseignants et chercheurs (voire même les médias), mais très rarement les acteurs directs du recrutement, c'est-à-dire les nouveaux embauchés. Par conséquent, le discours est biaisé presque "naturellement" puisque seuls parlent ceux qui ont les moyens de se faire entendre. Ce point de vue fera l'objet d'une attention toute particulière dans notre recherche.

Nous cherchons à comprendre ici ce qui se passe lors du processus de recrutement. Bien évidemment, les enjeux ne sont pas les mêmes suivant que l'on se place du côté de l'entreprise ou du côté du nouvel embauché. Sans nier l'importance des contraintes conjoncturelles et en intégrant les particularités contextuelles, nous espérons faire prendre conscience des enjeux qui les sous-tendent. Ainsi par exemple, lorsqu'une entreprise joue la carte de la "non-insertion temporaire", pour répondre à l'incertitude conjoncturelle et/ou pour réduire le doute planant sur son choix d'embauche, comment sera perçu (et mémorisé) le processus de recrutement par le nouvel embauché ? Comment intégrera-t-il les intentions implicites de l'organisation ? Comment interprètera-t-il les signaux émis par cette même organisation ? Nous essaierons au cours de notre recherche de trouver des réponses à toutes ces questions, aussi importantes les unes que les autres.

Une question fondamentale les fédère et constitue notre problématique générale : comment aborder le recrutement de façon pertinente, au regard des contraintes technico-économiques actuelles qui bouleversent les pratiques, tout en dégagant un certain nombre de dimensions attachées au recrutement et dont le caractère serait permanent ?

Quelle approche choisir ? Faut-il suivre une méthodologie plutôt qu'une autre : schématiquement, faut-il s'orienter vers une recherche privilégiant l'étude quantitative ou à l'inverse l'étude qualitative ? Tout dépend de l'objet et de la question de recherche bien sûr ! Mais, en l'occurrence, notre travail s'attache à un phénomène encore peu expliqué. Par conséquent, il ne peut tendre *a priori* vers l'une ou l'autre de ces études sans relèver d'un parti-pris "idéologique".

Lorsqu'on s'intéresse au recrutement, la première démarche consiste naturellement à puiser (sinon épuiser) la littérature abondante sur ce sujet. Notre recherche n'y a pas fait exception. Force est de constater qu'il existe un modèle général déjà bien ancré dans les mentalités à tel point qu'il est repris sans discussion dans tous les manuels de GRH. Muni de ce modèle, il est possible d'utiliser l'outil quantitatif afin de vérifier la pertinence de ce qui est décrit. Après analyses et discussion des résultats, une sorte "d'état des lieux" sur les pratiques de recrutement a mis à jour des éléments considérés comme acquis et d'autres, sous-jacents, pour lesquels il n'existait pas de réponses *a priori*. A partir d'un modèle largement diffusé, comment peut-on raisonnablement expliquer ces résultats ? Comment expliquer tout à la fois les réponses d'un seul "choeur", les réponses partielles et les réponses différentes, voire contradictoires ? Doit-on chercher à infirmer le modèle général ? Non bien sûr, car le risque est grand de passer à côté de notre objet de recherche et finalement de "jeter le bébé avec l'eau du bain".

Aussi, dans un deuxième temps, notre recherche a exploré les voies susceptibles d'intégrer les éléments acquis sur le recrutement et de donner un cadre explicatif aux éléments "paradoxaux" décelés lors de l'enquête quantitative. En nous appuyant notamment sur les travaux du GRAPHE (Groupe de Recherche et d'Action sur les Potentiels Humains en Entreprise) développés au sein de l'IAE de Lille, nous avons privilégié la voie d'une réflexion élargie à partir de référents théoriques connexes à la gestion (notamment en économie, en droit et en psycho-sociologie). En ouvrant les champs de la recherche, notre travail a contribué à ré-aborder le processus de recrutement à travers la notion de confirmation de recrutement. Nous ne cherchons pas des causalités obligatoirement linéaires mais nous mettons plutôt en lumière une compréhension globale d'un processus dans lequel des perceptions différentes interagissent et dont la cohérence relative est

toujours questionnée par des tensions, des paradoxes et des contradictions. En d'autres termes, il s'agit de nourrir la réflexion en donnant des points de repères afin de resituer le recrutement dans une approche élargie.

Doit-on se contenter d'un approfondissement "théorique" ? Certes non puisque notre approche, tout en étant élucidatrice de pratiques de gestion, comporte en elle-même des effets opérationnels. C'est pourquoi, dans un troisième temps, un travail d'étude de nature qualitative a été mené auprès de nouveaux recrutés. Il nous fallait apprendre et expliciter d'après eux un certain nombre d'éléments qui étaient sous-jacents (voire non exprimés) lors de l'enquête quantitative initiale, faute d'avoir été demandés. En les interrogeant selon une grille de lecture, prédéfinie lors de nos approfondissements théoriques sur le processus de recrutement, il nous a été permis d'évaluer la portée de notre travail et de dégager les premiers éléments de "validité".

Notre cheminement méthodologique nous a conduit à articuler notre travail en trois parties.

La première partie est consacrée à la découverte du sujet. Nous verrons pourquoi et comment il est possible de réinterroger le processus de recrutement.

La deuxième partie rend compte de la construction de l'interprétation élargie du processus. Nous exposerons les fondements théoriques qui nous ont permis d'analyser le recrutement dans une logique de confirmation.

La troisième partie est réservée à la contextualisation de la recherche. Nous présenterons notre méthodologie de recherche et les premiers résultats de l'étude.

PREMIERE PARTIE :

DECOUVERTE DU SUJET

Le champ d'étude de notre recherche est l'une des fonctions classiques de Gestion des Ressources Humaines : le recrutement, activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation (SEKIOU et al., 1993). Il s'agit de satisfaire les exigences de diversité de la grille des postes nécessaires à la gestion de l'entreprise par l'introduction et la mise en situation "d'éléments" appropriés partout où les besoins s'en font sentir. Cela peut se faire soit par des déplacements internes, soit par des décisions d'insertion (généralement d'éléments jeunes issus de leur première formation)¹.

Fournisseur quasi-exclusif de ressources humaines pour l'entreprise, le processus de recrutement traîne avec lui un certain nombre de pratiques et de discours dont le caractère normatif masque les évolutions actuelles en matière d'insertion professionnelle.

Comment alors aborder le processus de recrutement ? Quelle place accorder aux évolutions actuelles ? Comment comprendre la diversité des situations ? C'est l'objet de cette première partie consacrée à la découverte du sujet. Nous présenterons, dans un premier temps, le processus de recrutement dans notre cadre de recherche (chapitre 1), puis dans un second temps, l'enquête exploratoire qui nous a permis d'ouvrir le sujet (chapitre 2).

¹ L. Sekiou, L. Blondin, B. Fabi, C.H. Besseyres des Horts, F. Chevalier, "Gestion des Ressources humaines", De Boeck Université, 1993, p.243

CHAPITRE 1 :
LE RECRUTEMENT,
UN PROCESSUS A RECONSIDERER

Résumé du chapitre :

Notre recherche a pour objet l'étude du processus de recrutement. La revue de littérature permet d'avancer qu'il existe un consensus pour présenter le recrutement comme une démarche séquentielle (1.1). Mais son caractère normatif nous laisse démuni pour comprendre les évolutions actuelles en matière de recrutement et d'insertion professionnelle. Pour repérer l'ensemble des liens qui se tissent entre l'individu et l'organisation et qui préfigurent les formes d'interactions et de comportements du trajet professionnel, un élargissement théorique s'impose. Il ouvre les voies à un mode explicatif plus complet du processus de recrutement : la confirmation de recrutement (1.3).

Les voies d'analyse semblent converger vers un consensus présentant le processus de recrutement comme une démarche rigoureuse, ponctuée d'une succession d'étapes (menées *en série* ou *en parallèle*) formant un ensemble séquentiel (DEVERS et TIBERGHEIN, 1985)².

D'un point de vue macro-économique, les tensions sur le marché du travail et les réductions significatives des embauches se répercutent sur les pratiques de recrutement. Celles-ci se traduisent en entreprise par des logiques d'insertion nouvelles qui deviennent autant de moyens pour retarder l'entrée définitive dans l'entreprise. Par conséquent, une réflexion sur le recrutement s'impose. Elle devrait permettre de repérer les mécanismes qui se mettent en place lors des premières interactions entre un individu et une organisation. En l'état actuel, le processus de recrutement a été trop longtemps réduit à des pratiques et ne peut rendre compte de la complexité des phénomènes qui l'habitent. Nous proposons d'élargir son mode d'analyse à la notion de confirmation de recrutement afin d'interroger l'ensemble des mécanismes qui se tissent entre un individu et une organisation lors du processus de recrutement.

Dans cet esprit, nous présenterons dans un premier temps le processus de recrutement dans son acceptation séquentielle (1.1), puis dans un deuxième temps les questions qu'il suscite (1.2).

² T. Devers et G. Tiberghien, "Guide des recrutements et des mutations", éd. d'Organisation, 1985, p. 223

1.1. Le recrutement : une démarche séquentielle

Nombreux sont les ouvrages, guides ou modes d'emploi de professionnels qui traitent une ou plusieurs de ces étapes³. Leur nombre varie en fonction du degré de synthèse que chacun veut apporter⁴. Schématiquement, le recrutement comprendrait quatre étapes : 1. l'analyse des besoins, 2. la recherche des candidats, 3. la sélection 4. l'accueil et l'intégration de la personne choisie.

Nous les exposerons dans leur présentation usuelle puis nous dégagerons les caractéristiques intrinsèques qu'elles comportent (appelées postulats).

³ On rencontre aujourd'hui un certain nombre de publications aux titres les plus évocateurs non seulement en librairie spécialisée mais aussi en grande surface : "Savoir recruter", "Le recrutement de A à Z", "Recruter", "Le guide du recrutement", "Recruter avec la PNL", "Savoir mener un entretien de recrutement"...

⁴ - Pour J.M. Peretti (J.M.Peretti, "Ressources Humaines", Vuibert, 1989, p.189), le recrutement s'articule autour de dix étapes : I besoin de recrutement ; II analyse ; III définition de fonction ; IV prospection interne ; V prospection externe ; VI tri des candidatures ; VII questionnaires ; VIII entretiens ; IX tests ; X décision".

- Pour B. Martory et D. Crozet (B. Martory et D. Crozet, "Gestion des ressources humaines", Nathan, 1987, p.37), *"une bonne démarche de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite de huit étapes bien précises"* : 1. définition de poste ; 2. définition de profil ; 3. identification des sources de recrutement ; 4. mise en place des moyens de recrutement ; 5. campagne de recrutement ; 6. sélection des candidatures ; 7. décision d'embauche ; 8. intégration.

- Pour P. Louart (P. Louart, "Gestion des ressources humaines", Eyrolles, 1991, p.109), le recrutement se décompose en quatre étapes principales : l'analyse du besoin d'emploi, la recherche de candidats internes ou externes, la sélection (tris sur C.V., questionnaires, entretiens, tests et autres outils d'aide à la décision), l'accueil et l'intégration de la personne choisie.

1.1.1. Analyse classique du processus

1.1.1.1. L'analyse du besoin

La plupart des auteurs insistent sur l'importance de l'analyse de la première étape du processus de recrutement (dite analyse de besoin). Certains regrettent que, trop souvent, l'entreprise se contente de remplacer un collaborateur qui a quitté le poste sans remettre en cause les structures salariales (BABLON, 1989 ; PERETTI, 1989)⁵. D'autres mettent plus particulièrement en avant qu'un mauvais "calibrage" entre un poste et un candidat augmente les risques d'une séparation à plus ou moins brève échéance (LOUART, 1991 ; MARTORY et CROZET, 1987).

L'étape d'analyse du besoin est donc le moment privilégié pour se poser toutes les questions pour définir avec soin le poste, le comprendre et l'intégrer dans la structure. Et inversement, c'est aussi le moment pour vérifier si la structure répond toujours aux exigences du marché et si le poste est réellement nécessaire. La notion de besoin de recrutement est toujours secondaire à l'idée qu'il manque des disponibilités de compétences pour accomplir un travail jugé nécessaire dans l'organisation (LOUART, 1990). De ce besoin, on en déduit parfois un peu vite qu'il faut embaucher, mais il se peut que le besoin ressenti momentanément n'exige pas de recruter, du moins pas dans l'immédiat.

Le but de l'analyse est donc de savoir déceler avec précision le degré du manque : besoins permanents ou besoins ponctuels. Ils sont susceptibles l'un et l'autre d'évoluer entre le moment de l'analyse et celui de la confrontation aux besoins de la situation.

⁵ B. Bablon, "Satisfait du recrutement ?", L'Enjeu Humain, 1989

1.1.1.2. La recherche de candidats

La deuxième étape de la procédure de recrutement est la recherche de candidats. Les pratiques et habitudes sont variables d'une entreprise à l'autre. A l'issue de la première étape, deux voies s'offrent à l'entreprise qui décèle un besoin de personnel : utiliser sa propre ressource (choix d'un candidat interne) ou puiser sur le marché extérieur (choix d'un candidat externe). Dans la majorité des cas, les entreprises "recrutent" leur personnel par voie interne et privilégient les évolutions de carrières, promotions et mouvements de poste (PERETTI, 1989). Cependant, cette solution n'est pas toujours possible ou souhaitable et une procédure de recrutement externe doit alors être engagée.

Le tableau qui suit retrace les principaux avantages et inconvénients de chacune des sources de recrutement⁶ (tableau 1.1).

⁶ Le tableau a été conçu à partir des analyses développées par P. Louart (1991) pp.116-120

Tableau 1.1 :

Principaux avantages et inconvénients
du recrutement interne et du recrutement externe

Source du recrutement	Interne		Externe	
	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
En termes				
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - connaissance de l'organisation - possibilités d'arrangements 	<ul style="list-style-type: none"> - risque de sclérose (manque de "sang neuf") - inadaptation face à de nouvelles compétences exigées 	<ul style="list-style-type: none"> - réponse à l'impossibilité d'un recrutement interne - accroissement des capacités de l'organisation (nombre, temps, compétences...) - apport de "sang neuf" 	<ul style="list-style-type: none"> - modification partielle de la structure de l'organisation (pyramide des âges...) - existence de délais d'ajustement
Juridique	-	-	- fixation exacte des termes du contrat	-
Budgétaire	- diminution des coûts et des délais de sélection	-	-	- coût relativement élevé
"Psychologique"	<ul style="list-style-type: none"> - homogénéité culturelle - fidélisation à l'organisation - développement de facteurs de motivation 	- risque de conflits entre salariés	<ul style="list-style-type: none"> - possibilité de réduction de conflits entre salariés - création de groupes homogènes 	- délai d'apprentissage dans le nouveau cadre de travail

1.1.1.3. La sélection des candidats

La sélection des candidats constitue la troisième étape de la procédure de recrutement. Elle pose la question suivante : qui est le meilleur candidat ? Une réponse un peu rapide tendrait à vouloir affirmer que celui qui doit être choisi est celui qui possède, après un classement rigoureux, les meilleures aptitudes dans tous les domaines. Or, le problème principal de l'étape de sélection est d'induire un classement de candidats qui "malheureusement" ne présentent pas des qualités homogènes (MARTORY et CROZET, 1987). Par conséquent, il devient impossible d'opérer un choix optimal (au sens économique du terme) puisque la sélection conduit à choisir parmi des postulants qui possèdent des qualités différemment hiérarchisées. Vouloir (ou croire) sélectionner le meilleur candidat participe à l'illusion de la vision mécaniste d'une politique de recrutement optimal. Dans la réalité, le choix optimal s'efface toujours devant le choix qui semble satisfaisant (WILS et GUERIN, 1992)⁷.

Cette mise en garde étant formulée, il convient de recenser les principales pratiques en matière de sélection. Suite aux études réalisées en France depuis une vingtaine d'années (AMADO et DEUMIE, 1990), il ressort que les méthodes de sélection les plus couramment utilisées et chronologiquement appliquées (de manière non exclusive) sont les examens graphologiques (a), les tests (b) et les entretiens (c)⁸.

(a) L'analyse graphologique est considérée comme un élément indispensable au processus de sélection⁹. Il semble que cela soit une

⁷ T. Wils et G. Guérin, "La gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé", Les Presses de l'Université de Montréal, 1992

⁸ G. Amado et C. Deumie, "Pratiques magiques et régressives dans la gestion des ressources humaines", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°1, octobre 1990

⁹ Plus de neuf entreprises françaises sur dix utilisent la graphologie comme moyen de sélection (97% des cabinets de recrutement, 96,5% des entreprises privées et 69% des entreprises nationalisées d'après l'enquête ci-dessus).

particularité française puisqu'elle n'est pas utilisée dans les pays anglo-saxons¹⁰. Sans nous attarder sur les fondements, qui restent largement empruntés au domaine de l'analyse subjective, ni sur les pratiques, qui s'appuient sur un code très empirique, la graphologie vise à découvrir un certain nombre de caractéristiques prégnantes de la personnalité à travers l'écriture. Cet objectif suscite d'ailleurs un débat polémique tant sur la validité et sur la prédictivité de la technique (LE LOUARN, 1993)¹¹ que sur l'information de son utilisation et la restitution des résultats (cf. la loi dite "Lyon-Caen" du 31 décembre 1992).

(b) L'objectif des tests est double. Ils font apparaître, d'une part, les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour un poste et ils classent, d'autre part, les aptitudes des candidats en fonction de l'adéquation entre leurs profils respectifs et le profil du poste. Trois grandes catégories de tests peuvent être distingués : les tests "psychométriques", les tests "clinique" et les tests de "situation"¹². Disons simplement que les tests "psychométriques" concernent des aptitudes particulières (visuelle, motrice...) pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises et ont en général une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité considérée. Les tests "cliniques" visent à cerner la personnalité de l'examiné soit par tests projectifs, soit par tests de groupe. Les tests projectifs tentent d'approcher

¹⁰ Mais chaque pays a ses particularités. Selon l'Association américaine du polygraphe (ou "machine à détecter le mensonge"), 30 % des 500 plus grandes organisations des Etats-Unis utilisent cet instrument pour sélectionner les candidats lors du recrutement (R. Brody, "Le succès ravageur du détecteur de mensonge", Le Monde Diplomatique, 28 avril 1987).

¹¹ J.Y. Le Louarn, "Pour en finir avec la graphologie", Personnel, n°340, mars-avril 1993

¹² L'origine des tests remonte au début du XX^{ème} siècle. C'est en 1890 que le psychologue américain J.M.K. Cattell utilisa pour la 1^{ère} fois le terme de test mental. La nouvelle technique permettait désormais de comparer entre eux les performances intellectuelles des individus (...). En 1905, Binet et Simon font franchir un pas décisif aux tests mentaux en créant une échelle métrique d'intelligence. La Première Guerre mondiale va considérablement étendre les champs d'étude et d'application de la technique. En 1917, l'administration américaine rencontrait un problème inédit : recruter très rapidement une armée nombreuse et sélectionner ses cadres. A cette occasion a été mis au point le premier test de recrutement. (Y. Boulanger, "Savoir recruter", Nathan, p.62)

l'organisation dynamique de la personnalité sans imposer au préalable un modèle social normatif. Leur interprétation est délicate et doit être confiée à des psychologues. Les tests de groupe sont utilisés généralement en fin de sélection lorsqu'il ne reste plus que quelques candidats en lice. Autour d'un thème, d'un jeu de rôle, les participants sont invités à s'exprimer et à dévoiler une partie de leur comportement, de leur personnalité face aux sélectionneurs. Les tests de "situation" quant à eux visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans une situation la plus proche possible de sa future situation professionnelle.

Ce n'est pas tant l'utilisation des tests mais plutôt leur utilisation "sauvage" (notamment ceux de personnalité) qui suscite des interrogations. Comme pour la graphologie, les critiques portent essentiellement sur leur validité, leur capacité prédictive et sur la multiplication des pratiques douteuses (CAZAL, 1994 ; EMERY, 1993 ; DUYK, 1991 ; AMADO et DEUMIE, 1990 ; CARPENTIER, 1990)¹³. Ces problèmes ont d'ailleurs alerté le législateur puisqu'à la demande du ministère du Travail, G. Lyon-Caen a rendu un rapport assez critique sur ces méthodes¹⁴. A la suite de celui-ci, la loi du 31 décembre 1992 (dite loi "Lyon-Caen") rendait l'acte de recrutement moins subjectif. Largement inspirée de la loi "Informatique et Libertés" de 1978, elle édicte deux principes qui s'appliquent à toute personne procédant à un recrutement : le principe de pertinence des informations demandées et le principe de loyauté dans la collecte de ces informations. Depuis le 1^{er} janvier 1993, *"le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en oeuvre, des méthodes et des techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard"*

¹³ - D. Cazal, "De la sélection à l'emploi : une approche interprétative", Colloque Sciences de Gestion et Problèmes de l'Emploi", Lille, 22-23 septembre 1993

- Y. Emery, "Sélection du personnel : la fin du paradigme de la validité prédictive ?", Humanisme et Entreprise, n°200, 1993, pp33-46

- J.Y. Duyk, "Le recrutement : la fin des tests?", Personnel, n°329, janvier 1991

- R. Carpentier, "Prévoir les conduites ou conduire son action ? (Analyse critique des procédés de sélection dans le recrutement des travailleurs)", Humanisme et Entreprise, n°184, décembre 1990

¹⁴ G. Lyon-Caen, "Les libertés publiques et l'emploi", Documentation Française, mars 1992

(L.121-7). Par ailleurs, "*aucune information concernant personnellement un salarié ou un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté à sa connaissance*" (L.121-8). Concrètement, le cabinet de recrutement ou l'entreprise doivent, par écrit (afin de ménager des preuves), indiquer au candidat ce qui l'attend : examen graphologique de la lettre de motivation, présence d'un psychologue dans le groupe lors des réunions de fin de sélection, but exact des tests qu'il va passer.

(c) La troisième méthode de sélection est l'entretien de recrutement. Moyen d'évaluation le plus universellement répandu (et le plus largement reconnu), l'entretien serait un "*lieu d'échange des informations les plus utiles et les plus pertinentes de part et d'autre, entre le candidat et l'entreprise*" (PERETTI, 1989). C'est un peu vite idéaliser une rencontre entre le représentant de l'organisation, qui a le pouvoir de recruter et le candidat, qui cherche à mettre en valeur et au mieux ses compétences et ses exigences. Ceci dit, le principe de l'entretien est d'informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques. Au postulant de défendre son point de vue et les expériences qu'il a vécues, avec des arguments les plus convaincants possibles.

1.1.1.4. L'accueil et l'intégration de la personne choisie

La décision de recruter un candidat étant prise, la dernière étape doit fournir les éléments de l'accueil et de l'intégration. Dans de très nombreux cas, la réussite d'un candidat à un poste, indépendamment de toutes les précautions prises lors de la sélection, est fonction des circonstances qui ont présidé à son intégration dans ses nouvelles fonctions (LUNACEK, 1992)¹⁵. La qualité des premiers contacts, la disponibilité à répondre aux problèmes quotidiens de démarrage, les temps dégagés pour informer des pratiques générales et autres règles de fonctionnement sont essentiels pour permettre au nouvel embauché de s'adapter peu à peu aux rôles qui lui sont assignés (LOUART, 1991).

¹⁵ C. Lunacek, "Intégrer votre nouveau personnel", Chotard et ass., 1992, p.12

L'étape d'accueil et d'intégration pose néanmoins un certain nombre de problèmes juridique, professionnel ou organisationnel (POUPART, 1982). *"Il s'agit de positionner le nouveau venu dans un cadre formel fixant ses droits et ses obligations, de le faire entrer dans sa nouvelle activité, de nouer toutes les relations avec son entourage. C'est pourquoi, après le choix, d'autres démarches s'imposent pour valider le recrutement"*¹⁶.

Dans le bilan social des entreprises (dont le nombre de salariés est supérieur à 300), un certain nombre d'informations concernant les pratiques d'accueil figurent au chapitre 6 à la rubrique *"Information et Communication"*.

Une évolution semble se dessiner, du moins dans les entreprises de très grande taille et à fort "contingent" de nouveaux recrutés (PERETTI, 1989). Nous avons repéré 5 points dans cette évolution.

1) Il existerait des moyens classiques d'accueil et d'intégration. Ces moyens sont variés et concernent toutes les actions qui vont dans le sens de la prise de contact rapide : accueil par le responsable, présentation de l'organisation lors d'une visite guidée de l'entreprise et de ses différents départements, remise d'un livret (justement conçu pour l'accueil), possibilité d'accompagnement par un "parrain", cheminement dans les différents services à l'occasion de réunions ou de formations, mise en place d'entretiens réguliers de suivi, etc...

2) Il y aurait une certaine prise de conscience de l'importance de l'étape d'accueil et d'intégration dans le succès futur du recrutement, suite au constat de taux de rotation de nouveaux embauchés relativement élevés pendant la période d'essai et des départs qui se poursuivent au cours des mois suivants (parfois au cours de la première année). Par conséquent, pour combler les lacunes et manques que comportaient leurs procédures de recrutement et

¹⁶ R. Poupart dans D. Weiss et P. Morin, "Pratiques de la fonction Personnel", éd. d'Organisation, 1982, p. 290

d'intégration, les entreprises ont introduit des temps d'intégration délimités pour assurer leur recrutement.

3) L'étape d'accueil et d'intégration, longtemps peu formalisée, tend à suivre le mouvement inverse avec la généralisation, la programmation et le contrôle des procédures d'accueil (formation sur site ou en "off shore" par exemple). Néanmoins, formaliser les procédures ne signifie pas que le problème de l'intégration soit pour autant résolu : des programmes d'accueil peuvent être conçus en marge des réelles attentes des nouveaux recrutés. A titre d'exemple, une grande banque française, constatant un taux de rotation important de son nouveau personnel, a mis en place une structure très formalisée pour chacun des nouveaux recrutés. Cette grande entreprise comptait sur le côté convivial de la formation (dispensée par les centres généraux de la direction des ressources humaines) pour résoudre son problème d'intégration. Or, arrivé sur son poste de travail, le nouvel embauché se trouvait seul et sans structure de suivi.

4) La plupart des entreprises indiquant des modalités d'accueil formalisées seraient celles qui recruteraient "beaucoup" et régulièrement. Bien que cette situation ne soit plus aussi vraie aujourd'hui, il n'en demeure pas moins que certaines entreprises ont mis en place des procédures favorisant les économies d'échelle.

5) Un entretien d'évaluation réciproque serait souhaitable en fin de période d'essai. Il permettrait de vérifier l'adaptation du nouvel embauché au contexte de travail ainsi que la mise en oeuvre des compétences requises pour le poste. Un bilan sur le travail accompli, les difficultés rencontrées et les ajustements éventuellement nécessaires offre, en cas de constat négatif, l'occasion de ne pas prolonger une situation qui ne pourrait que nuire aux deux parties. Mais dans tous les cas de figure, une confirmation écrite ou orale en fin de période d'essai serait nécessaire.

1.1.2. Postulats sous-jacents du recrutement

L'analyse classique des étapes du recrutement (analyse du besoin, recherche des candidats, sélection de ceux-ci puis accueil et intégration de la personne choisie) donne au processus une démarche séquentielle. Elle rend compte de l'inscription temporelle du recrutement dans une durée relative ainsi que de son incertitude puisqu'il s'élabore dans le contexte décisionnel de l'entreprise et sous la contrainte de son environnement. Ces propositions seront tenues pour vraies et constitueront des postulats pour notre recherche.

1.1.2.1. Postulat de durée relative

Postulat n°1 : Un recrutement a besoin de temps de maturation.

Rappeler que toute décision en entreprise se doit de prendre en compte le temps, et que la décision de recrutement n'y fait pas exception, peut paraître trivial. Or, l'analyse avec ses étapes successives montre clairement que le recrutement est un processus long. Chaque étape semble, à elle seule, demander du recul et une analyse réfléchie afin de ne pas manquer le (ou les) élément(s) indispensable(s) à la réussite du projet.

Nous avons précédemment souligné la spécialisation de nombreux ouvrages sur une étape particulière du processus plutôt que sur sa totalité. Cette "division des tâches" illustre, nous semble-t-il, les difficultés sous-jacentes de chacune. L'ensemble de ces passages obligés accentue l'impression d'une "consommation" et chaque changement d'étape suggère l'existence de temps morts (donc de coûts) pour l'entreprise (SEKIOU et al. 1993 ; JAVALLIER et CIAVITTI, 1991). Autrement dit, le processus de recrutement s'inscrirait dans une double temporalité : celle du recrutement proprement-dit et celle de l'entreprise (RIBETTE, 1989). Deux exigences doivent être conjuguées :

- une exigence de rapidité, c'est-à-dire d'urgence du choix (LECHAUVE, 1992 ; DORRA et FLORENTIN, 1988);

- une exigence de qualité, c'est-à-dire de pertinence de ce même choix (LOUART, 1991 ; MARTORY et CROZET, 1987)¹⁷.

Par ailleurs, en proposant le postulat de "durée relative", nous mettons en avant le besoin de maturation du recrutement. Cette maturation dépend de la nature des liens qui se créent entre les individus au cours de l'élaboration de la relation entre le nouveau salarié et les partenaires de l'organisation. Nous revenons à la définition du processus comme ensemble des actions, activités et opérations qui conduisent à un certain état ou résultat et dont l'analyse permet de décrire comment les choses évoluent au cours du temps (VAN DE VEN, 1992)¹⁸. Le recrutement a besoin de maturation, ce qui revient à donner au temps un rôle de variable clé. La relation entre un individu et l'organisation qui le choisit et l'accueille constitue donc un processus avec son histoire et son potentiel d'avenir. Le processus de recrutement peut être considéré comme un phénomène continuellement changeant, dépendant d'un état antérieur et induisant un état futur (THEVENET, 1992). Son utilisation n'est pas innocente et comprendrait quatre modalités¹⁹.

- La première modalité touche au projet individuel. Elle comprend un ensemble de représentations concernant le travail, l'entreprise, ainsi que les équilibres entre l'investissement dans le travail et en dehors.

- La deuxième modalité renvoie au(x) projet(s) de l'entreprise. Celle-ci s'inscrit à la fois dans les objectifs généraux (but et stratégies) mais aussi dans la conception de la place de l'individu au sein de l'organisation (droits et

¹⁷ J.C. Javallier et G.Ciavitti, "Recruter", Liaisons, 1991

R. Ribette, "Gérer à temps les ressources humaines", dans Encyclopédie de Gestion, Economica, 1989

B. Lechauve, "Les 10 étapes clés du recrutement", Ressources Humaines, n°26, janvier 1992

H. Dorra et H. Florention, "Recruter vite sans "excès de vitesse" ", Enjeu humain, 1988

¹⁸ A.H.Van de Ven, "Suggestions for studying strategy process : a research note", n°spécial, été 1992, Strategic Management Journal, pp.169-188

¹⁹ M. Thévenet, "Impliquer les personnes dans l'entreprise", Liaisons, 1992, p.50 à 57

devoirs de la personne envers l'entreprise, droits et devoirs de l'institution envers la personne).

- La troisième modalité précise l'interaction et l'évaluation des échanges entre la personne et l'entreprise. Elle traduit la nature des liens entre les deux premières modalités.

- La quatrième modalité met en place une boucle de rétroaction. Elle évalue les effets respectifs des projets de l'entreprise et de la personne (et réciproquement).

L'objet du premier postulat nous permet donc de resituer très en amont le recrutement. Il n'est plus aussi trivial de le considérer comme un processus qui demande du temps et de la maturation.

1.1.2.2. Postulat d'incertitude

Postulat n°2 : Un recrutement garde toujours une part d'incertitude.

Un individu (ou un groupe) est toujours placé dans un contexte propre à l'organisation, celle-ci évoluant dans un environnement décisionnel multidimensionnel (THIETART, 1984)²⁰. *A priori*, une organisation est "bien gérée" si les décisions qu'elle prend sont "bonnes" ; le recrutement n'y fait pas exception. Mais comment garantir à l'avance un "bon" recrutement ? Trop d'éléments nous échappent, trop d'inconnues sont en jeu pour pouvoir répondre avec précision. En revanche, un recruteur peut être sûr qu'un "bon" recrutement n'est jamais certain mais relatif à la décision prise, suite à l'examen de critères qui semblaient satisfaisants.

Le postulat d'incertitude est important puisqu'il replace le recrutement, résultat d'une multitude de micro-décisions, dans le processus qui l'a produit.

²⁰ R.A. Thietart, "La stratégie d'entreprise", McGraw-Hill, 1984

Un choix décisionnel, quel qu'il soit, n'est jamais le résultat d'un processus rationnel et conscient (SIMON, 1964). La prise de décision est en grande partie une activité de traitement d'information et la capacité d'un individu (ou d'un groupe) est limitée dans sa capacité de recherche et de traitement de l'information²¹. De plus, tout ou partie de l'information peut être susceptible d'être déformée, transformée, oubliée, manipulée, voire inventée par le décideur et/ou le nouveau salarié, si bien que le recrutement n'est pas un processus certain. Car, derrière chaque processus décisionnel, existent toujours des forces inconscientes qui s'exercent en même temps que le processus conscient. Rares sont ceux qui peuvent ramener à la conscience la plupart des désirs qui fondent implicitement leur conduite. Bien entendu, il est normal que chacun ait sa propre lecture de la réalité, mais il faut que cette lecture s'accepte comme telle.

Développons quelques caractéristiques qui illustrent des points d'incertitude du recrutement.

1) Les perceptions de la réalité sont façonnées par les représentations qu'ont les individus de la "réalité" (MOSCOVICI, 1984). Pour comprendre le processus de décision au niveau de chaque individu, il est nécessaire d'intégrer l'ensemble de son "façonnage" interprétatif. Mais il est difficile de prendre en compte l'ensemble des biais cognitifs, notamment le degré et le type d'ordre qui règnent dans cette "réalité"²².

²¹ H.Simon, "Administration et processus de décision", 1964, (trad) Economica, 1984
"Un individu ne peut appréhender qu'un nombre limité de choses à la fois. La raison fondamentale pour laquelle la définition de la situation par un responsable diffère largement de la situation objective est que celle-ci est beaucoup trop complexe pour être saisie dans tout son détail. La conduite rationnelle implique la substitution de la réalité complexe d'un schéma de la réalité assez simple pour pouvoir être pris en charge par une activité résolutoire. (...) La définition d'une situation doit être assez simple pour être assumée par l'esprit humain". pp. 148-149

²² Par exemple : i) le fait qu'on a tendance à ignorer, ou à négliger, ou à minimiser les éléments d'informations qui semblent trop incohérents, incongrus ou divergents par rapport à ce que l'on sait déjà ; ii) le fait qu'on accorde plus d'importance et de crédibilité à l'information directe et concrète qu'à l'information indirecte et abstraite ; iii) le fait qu'on a tendance à surestimer la représentativité des exemples ou des petits échantillons.

2) La règle du choix est rarement celle de l'optimisation mais plus souvent celle de la satisfaction (MARCH et SIMON, 1964). Lorsqu'on se contente de solutions satisfaisantes et non optimales, il n'est pas besoin de chercher toutes les solutions possibles : en trouver une qui dépasse le niveau de satisfaction fixé est suffisant²³. En général, l'individu a recours à des expédients qui lui permettent de simplifier le processus de décision et d'économiser du temps et de la peine : il concentre son attention sur certains points, en néglige d'autres, suit ses habitudes, admet des catégories sans examen, utilise des éléments de solutions préfabriquées et se contente de niveaux de performance "satisfaisants". En fait, il décide souvent sans réfléchir ou en réfléchissant à l'intérieur des limites étroites qu'il s'est fixées.

3) La nécessité de trancher, même après avoir défini le niveau d'informations jugé suffisant pour prendre une décision responsable, contraint donc le recruteur et le recruté à s'engager sans avoir pu réunir ou assimiler toutes les informations utiles. Il s'agit, pour l'un et pour l'autre, d'accepter l'existence d'enjeux latents, d'analyses partielles pour ne pas s'enfermer dans des désillusions, c'est-à-dire dans des attentes non satisfaites, résultats de fausses perceptions.

4) L'individu a tendance à raisonner dans le cadre de choix préalables qu'il tient pour acquis (BEAUVOIS et JOULE, 1987). Le processus d'engagement lie l'individu à ses choix passés. Deux cas sont fréquents : soit l'individu redoute à tort ou à raison de révéler (ou de se révéler) que son premier choix n'était pas le bon, soit il répugne à abandonner une voie dans laquelle il juge être déjà trop avancé en termes de coût, de temps ou d'énergie²⁴. Par conséquent, une décision n'est jamais isolée, elle intègre les résultats d'autres décisions prises en amont et la perspective de ses propres résultats sur d'autres décisions en aval (APPEL, 1977). Autrement dit, l'activité

²³ J.G. March J et H. Simon, "Les organisations", (trad) Dunod, 1964

²⁴ J.L. Beauvois et R.V. Joule, "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens", Presses Universitaires de Grenoble, 1987

décisionnelle se déroule dans un contexte de continuité où la cohérence du présent par rapport au passé peut primer sur l'adéquation des actes présents au contexte présent²⁵.

5) Dans la pratique, la décision de recrutement est collégiale, du moins dans les grandes entreprises (JAVALLIER et CIAVATTI, 1991). Elle offre apparemment un diagnostic plus complet du problème, une évaluation plus poussée des solutions possibles et une meilleure définition des critères de choix, ce qui réduit la subjectivité d'un individu face aux autres. Mais la mise en commun de l'information, la confrontation des points de vue et l'appropriation des choix par les membres du groupe sont des processus longs. Les groupes travaillent moins vite que les individus, d'autant que, sous couvert de décision collégiale, la décision est souvent l'affaire d'un seul (JANIS, 1972)²⁶.

²⁵ P. Appel, "Discours et réalités de la décision dans l'entreprise", Revue Française de Gestion, n°8, janvier-février 1977

²⁶ I.L. Janis, "Victims of groupthink", 1972 cité par H. Laroche dans "Management, Aspects humains et organisationnels", PUF, 1992, p.434

Parmi, les symptômes repérés, certains sont plus susceptibles d'être rencontrés lors de jury de sélection.

- L'illusion d'invulnérabilité : les membres du groupe développent le sentiment d'être à l'abri de toute menace et de disposer d'un pouvoir considérable ; en conséquence, ils sont exagérément optimistes et ont tendance à accepter des prises de risque excessives.

- La rationalité collective : les membres du groupe construisent un discours apparemment très rationnel, en fait largement rationalisé, qui décourage toute remise en cause des données et des hypothèses de base d'un éventuel contradictoire.

- L'illusion du bon droit : le groupe devient profondément persuadé de son bon droit et de sa propre moralité, il ignore en conséquence les aspects éthiques de ses positions.

- La pression sur les déviants : des pressions directes sont exercées sur le(s) membre(s) du groupe qui formule(nt) des objections, indiquant que la loyauté au groupe passe par la conformité aux positions du groupe.

- L'autocensure : les membres du groupe minimisent leurs doutes ou leurs objections vis à vis de ce qui apparaît comme la position consensuelle du groupe.

- L'illusion de l'unanimité : les membres du groupe minimisent la possibilité que d'autres puissent nourrir des doutes ou retenir leurs objections.

L'objet de ce paragraphe nous a permis d'émettre deux propositions intrinsèques au recrutement. Appelées postulats, elles seront considérées comme acquises pour le reste de notre démonstration. Dans le premier postulat ou postulat de durée relative, nous nous sommes efforcés de montrer que le recrutement a besoin de temps et d'une maturation indispensable à sa réalisation, sans que ceux-ci soient garants d'un "bon" recrutement. L'objet du second postulat ou postulat d'incertitude est de rappeler qu'il n'y a pas de décision totalement rationnelle et objective. Une subjectivité certaine des acteurs doit être acceptée car, d'une part, les techniques de sélection ne sont jamais innocentes (elles sont alliées aux stratégies personnelles de ceux qui les utilisent), et d'autre part, l'interactivité permanente entre les acteurs rend toujours provisoire le processus de recrutement.

1.2. Le recrutement : un processus à réinterroger

S'interroger sur le processus de recrutement semble relever d'une gageure, tant l'emploi et son corollaire le chômage ne constituent pas une piste de réflexion bien optimiste. Pour autant, les entreprises continuent à recruter, certes dans des proportions plus réduites qu'avant, mais elles recrutent, et surtout, elles recrutent différemment. Le recrutement est donc un sujet bien actuel mais la nature de son processus est remise en question. Sans enfermer notre réflexion dans une seule vision de la réalité qui serait prisonnière de contingences macro-économiques, nous essaierons plutôt d'en intégrer les conséquences opérationnelles.

C'est pourquoi, nous exposerons les évolutions actuelles qui touchent les pratiques (1.2.1) puis des voies nouvelles d'explication (1.2.2) pour enfin, proposer une approche élargie du recrutement (1.2.3)

1.2.1. Des pratiques qui évoluent

Depuis quelques années, les pratiques en matière de recrutement évoluent. Bon nombre d'embauches en contrat à durée indéterminée (CDI), toutes catégories de personnel confondues, sont précédées par un contrat de travail à durée déterminée (CDD) (HENGUELLE, 1994 ; RAMAUX, 1994, 1993 ; MICHON et RAMAUX, 1992)²⁷. De plus, les logiques d'insertion se modifient : initialement prévues pour répondre à des exigences de flexibilité,

²⁷ - V. Henguelle. "Les emplois à durée déterminée : un mode d'accès à l'emploi stable ?", Travail et Emploi, n°58, 1994

- C. Ramaux, "Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ? Les résultats d'une enquête auprès de 24 établissements", Travail et Emploi, n°58, 1994

- C. Ramaux, "Déterminants et pluralité des formes de recours à l'emploi temporaire", Communication au 4^{ème} Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 18 et 19 novembre 1993

- F. Michaux et C. Ramaux, "CDD et intérim : bilan d'une décennie", Travail et Emploi, n°52 1992

elles deviennent aujourd'hui autant de moyens pour retarder l'entrée définitive dans l'entreprise (DARES, 1994 ; FREYSSINET, 1991).

Tous les moyens sont utilisés : "inflation" de contrats d'insertion et de stages divers, multiplication des contrats à durée déterminée, succession des missions de travail temporaire²⁸. Leur utilisation a d'ailleurs connu un tel essor que le législateur a dû se pencher sur ces contrats de travail précaire ou "atypiques" pour les réglementer (loi du 12 juillet 1990, loi du 31 décembre 1992). Les gouvernements ont impulsé l'exploration de ceux-ci en vue de favoriser l'insertion professionnelle (des jeunes notamment). Ces contrats, assortis d'exonérations exceptionnelles et temporaires de charges sociales, ont (auraient) comme objectif d'aider les jeunes à franchir le cap de la première insertion dans le monde du travail. D'autres contrats pour les apprentis existent déjà : les contrats d'apprentissage en alternance notamment ; ils sont appelés à se développer²⁹.

Bien que le contrat à durée indéterminée reste la norme³⁰, les politiques de l'emploi des entreprises jouent aujourd'hui sur la différenciation des statuts. Se concentrant sur leurs fonctions essentielles, les entreprises tendent à "périphériser" les tâches accessoires et, plus largement, à "externaliser" les problèmes potentiels (LOUART, 1994 ; RAY, 1993 ; ATKINSON, 1984)³¹. Il

²⁸ DARES, "L'évolution des emplois temporaires de 1987 à 1992", La documentation Française, n°8, 1994

²⁹ Les Notes Bleues de Bercy, Hors série, 94-2
Pour renforcer les moyens en matière d'insertion, de formation professionnelle et de lutte contre l'exclusion, les crédits atteindront 49,93 MdF en 1995. Ainsi, ce sont 16 000 contrats d'apprentissage et 14 000 contrats de qualification qui bénéficieront d'exonérations de cotisations sociales.

³⁰ Le CDI est la seule forme normale et générale de contrat de travail (loi du 12 juillet 1990), réaffirmé dans la loi du 13 juillet 1993. Nous y reviendrons dans le chapitre 3.

³¹ - P. Louart, "La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1994
- J.E. Ray, "Droit du travail, droit vivant", Liaisons, 1993, p.50
- J. Atkinson, "Manpower strategies for flexible organisations", Personnel Management, 16 (8), 1984

semble que la stratégie de gestion de l'emploi consiste aujourd'hui à arbitrer entre l'emploi régulier, l'emploi sous statut différencié et l'emploi extériorisé³². Entre ces trois groupes, la césure n'est pas franche ; il s'agirait plutôt d'une spirale que de trois cercles concentriques, car la tendance actuelle illustre que bien des CDD et contrats d'intérim sont de futurs CDI.

Certaines entreprises ne s'en cachent d'ailleurs pas et tendent à orchestrer elle-mêmes la démarche.

A titre d'exemple, nous avons relevé le cas de cette grande entreprise nationale spécialisée dans la construction d'équipement pour le nucléaire qui publie, à la rubrique des petites annonces de recrutement, un encart concernant 300 CDD *"d'accès à la vie professionnelle pour favoriser l'emploi des jeunes diplômés"*. L'annonce précise que ces contrats, d'une durée de six mois, *"constituent une transition utile entre la formation universitaire ou scolaire et la vie professionnelle pour les jeunes" (...). "Il s'agit de leur permettre de s'insérer dans un vrai cadre de travail, de découvrir la vie de l'entreprise, d'utiliser leurs connaissances, de mettre en application leurs acquis théoriques -et surtout de ne pas les perdre-, de se mettre en devenir, de retrouver une dynamique d'avenir"*. La conclusion de l'annonce se termine par ces termes sibyllins : *"Les embauches de jeunes diplômés que le groupe pourrait faire en 1994 se feront prioritairement parmi eux"*(sic)³³.

Dans ces conditions, même si les descriptions variées des manuels apportent des indications précieuses sur certaines pratiques, elles restent trop marquées par des considérations normatives. A vocation générale, elles ne

³² - L'emploi régulier constitue le noyau dur de l'entreprise ; il est formé des salariés sous contrat de travail à durée indéterminée qui ont vocation de faire carrière (c'est autour d'eux qu'a été et demeure construit le droit du travail).

- L'emploi sous statut différencié regroupe toutes les populations liées à l'entreprise par un contrat de travail "atypique" (emplois à durée déterminée, à temps partiel ou intermittents).

- L'emploi extériorisé rassemble toutes les formules par lesquelles l'entreprise fait assumer certaines tâches par des populations qui ne lui sont pas liées par un contrat de travail mais par un rapport de droit commercial (agences d'intérim, sous-traitants).

³³ Le Figaro, lundi 28 juin 1993.

permettent pas de comprendre véritablement les évolutions actuelles en matière de recrutement et d'insertion professionnelle. Il ressort finalement des manuels la non-remise en cause de la vision quasi-linéaire du recrutement comme succession d'étapes en considérant le processus séquentiel bien maîtrisé puisque depuis si longtemps connu. Sa fonction servirait "d'habillage", plus séducteur que vraiment approprié aux réalités qu'il prétend décrire afin de le rendre acceptable par la société (GALAMBAUD, 1994 ; 1988)³⁴.

1.2.2. Ouverture et questionnements sur le processus de recrutement

Face à la diversité et à la variété des types de recrutement, il est difficile d'analyser et de maîtriser le processus³⁵. C'est la raison, sans doute, pour laquelle les explications usuelles se contentent d'un discours stéréotypé. Or la vision séquentielle du recrutement n'est pas, à elle seule, satisfaisante pour appréhender la complexité du processus. Existe-t-il alors des voies nouvelles d'explications ?

En fait, la plupart des pratiques de GHR sont structurées autour de démarches volontaires et programmées utilisant au mieux la ressource humaine afin de pérenniser l'avenir économique de l'entreprise (BRABET, 1993). Il y

³⁴ - B. Galambaud, "Le social désemparé", E.M.E., 1994

- B. Galambaud, "La gestion sociale à la surface des mots", Annales des Mines, 1988

³⁵ M. Crozier et E. Friedberg montrent que les acteurs organisationnels cherchent à réduire la complexité à laquelle ils sont confrontés. En maîtrisant des zones d'incertitude, ils acquièrent du pouvoir d'influence ou d'action. La subjectivité humaine pouvant varier à l'infini, la complexité provient d'un ensemble de facteurs comme :

- les contraintes économiques, techniques ou des jeux politiques internes ;
- l'hétérogénéité des activités requises pour répondre aux demandes de l'organisation ;
- les fluctuations de toutes sortes modifiant les rapport de l'organisation avec son environnement.

M. Crozier et E. Friedberg, "L'acteur et le système", Seuil, 1977

aurait, en quelque sorte, deux types de modèles dominants : celui qualifié "d'instrumental" et celui, plus évolué, qualifié "d'arbitrage managérial"³⁶.

Dans le modèle instrumental, le marché s'impose à l'entreprise. *"Le modèle instrumental" est fondé sur le postulat qu'il existe une convergence entre les intérêts, les enjeux et les finalités des différents acteurs aboutissant à l'égalité efficacité économique = efficacité sociale*". C'est un modèle idéal qui s'articule schématiquement autour de "l'évaluation des besoins et des ressources en personnel", de la description des postes et "du recensement systématique des candidatures couplé à des procédures de sélection objectives", de l'évaluation des postes et de l'appréciation des salariés "pour rémunérer équitablement et de manière motivante", de la formation des individus.

Dans le modèle de l'arbitrage managérial, les décisions stratégiques et les enjeux sociaux qui s'y rattachent (comme le recrutement, notamment) mettent en évidence les dimensions politiques, les intérêts des acteurs et l'interaction entre la stratégie et le management des ressources humaines. Il y a *"mise en relief des dimensions politiques de l'organisation, des zones de convergence, mais aussi de divergence entre les intérêts des acteurs"*.

J. Brabet montre qu'il existerait une troisième orientation théorique qu'elle appelle "modèle de la gestion des contradictions". Dans ce modèle, elle met en avant l'interdépendance des champs sociétal et organisationnel en laissant une part importante à l'ambivalence et à la contradiction, aux déformations affectives et aux perceptions liées à la psychologie humaine, à la complexité des processus de décision, aux phénomènes symboliques et inconscients.

Cette interdépendance suppose une déconstruction-reconstruction conjointe et permanente ouvrant les voies à une explication renouvelée du processus de recrutement.

³⁶ J. Brabet, "La gestion des ressources humaines en trois modèles", dans "Repenser la GRH", coord. par J. Brabet, Economica 1993, p.70 à 73

1.2.2.1. Ouverture sur le processus de recrutement

Tout compte fait, le "modèle de la gestion des contradictions" rejoint "l'analyse paradoxale en gestion des ressources humaines" que soulevait déjà P. Louart. Par-delà les formes observées, il montre que les modèles opérationnels ne sont efficaces que s'ils tiennent compte des paradoxes propres aux systèmes complexes (LOUART, 1990)³⁷. Selon lui, un jeu paradoxal interviendrait à trois niveaux complémentaires.

1) Le premier paradoxe se situerait au niveau des interactions entre les personnes. Chaque individu a une vision de ce qu'il vit à travers un savoir partiel et déformé. Ce qui signifie au fond que chaque individu est confronté à l'impossibilité d'épuiser la réalité d'un seul point de vue.

2) Le deuxième paradoxe se situerait au niveau de la compréhension que les individus ont d'eux-mêmes. Chaque individu intègre ses caractéristiques personnelles à travers des transformations progressives que ponctuent les différentes étapes de sa vie. Les individus sont complexes et adoptent souvent des comportements, des attitudes ou des logiques contradictoires. Par conséquent, il devient difficile d'unifier leurs comportements et leurs modes de fonctionnement.

3) Le troisième paradoxe se situerait au niveau des liaisons entre ce qui est vécu de l'intérieur et ce qui se passe dans le monde explicite. Les processus opérationnels ne peuvent être traités simultanément et sur un même plan avec les ressentis personnels.

Cette conception paradoxale du fonctionnement des individus dans l'organisation nous ouvre des voies nouvelles pour appréhender l'ensemble des mécanismes qui concourent au processus de recrutement. Elle nous invite à

³⁷ P. Louart, "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines", Cahiers de recherche, IAE de Lille, 1990

"Nous appelons paradoxe le fait que la réalité contienne des éléments ou des processus qui apparaissent contradictoires, sans doute parce qu'ils sont trop complexes à mentaliser pour une représentation humaine"

aborder celui-ci en intégrant les contradictions humaines avec les confusions comportementales qui peuvent survenir, et en gérant les différents rôles d'action, y compris leur part symbolique, c'est-à-dire les images et les significations que ces rôles engendrent. Bien entendu, ceci ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes. Nous en avons décelé quelques uns.

(i) : La réalité ne peut pas être totalement prisonnière des techniques et pratiques de recrutement, aussi l'instrumentalisation du processus est rendue difficile et complexe (cf. paradoxe 1 et paradoxe 3).

(ii) : Du fait de leur complexité, les individus n'expriment, au moment du recrutement, qu'une partie de leur(s) interaction(s) (cf. paradoxe 2 et paradoxe 3).

Nous sommes là en face d'une double complexité : celle de la situation, qui ne peut pas être intégrée d'emblée, et celle des individus, qui ne peut pas être appréhendée dans le cadre d'une globalité réductrice. Autrement dit, le processus de recrutement n'est jamais "d'une seule pièce", ni ne concerne une seule personne. Plusieurs acteurs interviennent pour repérer des éléments différents et un certain temps est nécessaire pour que la personne soit "représentable" dans sa complexité. C'est pourquoi, par exemple, un recrutement est souvent l'affaire de plusieurs personnes qui prennent un certain temps pour que s'ajustent la complexité de la situation, la complexité de la personne recrutée et les enjeux qui existent au travers de ce recrutement.

Ceci dit, comment rendre compte de ces mécanismes, dans une démarche véritablement gestionnaire, sans tomber dans les travers que nous avons dénoncés ? Au fond, pour adopter une démarche gestionnaire, il nous faut intégrer la complexité, mais sans la réduire à ses dimensions opérationnelles (MATHEU, 1986). En nous demandant "*comment les gens se débrouillent pour sortir à leur avantage, ou sans trop d'inconvénients pour eux, de situations problématiques, hétérogènes, incohérentes qu'on appelle des situations de gestion*", il nous faut ouvrir les champs de la recherche (GIRIN, 1989). Cela nous est possible car la gestion est "*une discipline carrefour*

employant les ressources qu'elle peut trouver et ne refusant l'aide d'aucune discipline extérieure" (LASSEGUE, 1987)³⁸.

Dans ces conditions, nous pourrions rester attentifs aux "*complexités latentes*", c'est-à-dire aux renouvellements toujours possibles des acteurs et des structures, des comportements et des situations et "*donner du champ à ce qui a été simplifié*" (LOUART, 1990). Le but n'est pas de compliquer à loisir mais d'introduire la complexité quand elle est nécessaire pour rendre pertinents les champs d'action³⁹.

Aussi, nous ne refuserons pas l'aide de disciplines connexes pour comprendre les formes et les pratiques actuelles du recrutement. Nous puiserons largement dans les domaines du droit du travail, de l'économie, de la sociologie ou de la psychologie parce que chacune de ces sciences de l'homme traite, à sa manière, de problématiques fondamentales en gestion des ressources humaines. Dès lors, la confrontation entre des référentiels théoriques différents doit nous permettre de dépasser les discours réducteurs que nous avons dénoncés précédemment. Nous allierons à notre besoin de logiques extensives des domaines larges, et à notre volonté gestionnaire des logiques intensives à un sujet restreint (LOUART, 1992)⁴⁰.

38. J. Girin, "L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations", Centre de Recherche en Gestion, mars 1989

- M. Matheu, "La familiarité distante", Gérer et Comprendre, 1986

- P. Lassègue, "Qu'est-ce-que la gestion ?", Cahiers Français n°233, octobre-décembre 1987

39 P. Louart, "La gestion des hommes : une création sous contrainte", Les Cahiers de la Recherche, IAE de Lille, 1990

40 P. Louart, "Promesses et difficultés d'une recherche en gestion", Annales du Management, Tome 1, édité par R. Le Duff et J. Allouche, Nancy, 1992, pp 89-96

1.2.2.2. Problématique et objectif

L'emploi étant plus rare et plus contrôlé, il devient sujet à tensions à la fois quant au nombre et quant à la qualité de l'insertion. En allongeant au maximum la période probatoire du recrutement, c'est-à-dire celle qui précède le recrutement (par des stages et des contrats atypiques) ou celle qui le suit immédiatement (par une période d'essai et par son renouvellement), les entreprises cherchent à garder le contrôle de leur décision d'embauche au regard des évolutions conjoncturelles. Par là même, elles utilisent et/ou construisent autant de sas pour ajuster leur choix initial. Autrement dit, le recrutement n'est pas seulement un processus de décision et de sélection mais tend plutôt vers un processus de confirmation (ou de non-confirmation).

La prise de conscience du risque de l'embauche et la difficulté à trouver des garanties complémentaires lors du choix amènent les décideurs à préférer jouer la sécurité par une "temporisation ex-post". Des questions se posent :

- Le passage par une confirmation de recrutement ne serait-il pas devenu pour l'entreprise un moyen d'ajuster, de contrôler, voire d'infirmer le choix issu de son processus de sélection ?
- Parallèlement, comment sera perçu et mémorisé par le nouvel embauché le doute planant sur son recrutement ?
- Comment intégrera-t-il les intentions implicites de l'organisation ?
- Comment interprétera-t-il les signaux émis par cette même organisation ?

Nous essaierons de trouver des réponses à toutes ces questions. Une question fondamentale les fédère et constitue notre problématique générale : **comment aborder le recrutement de façon pertinente, au regard des contraintes technico-économiques actuelles qui bouleversent les pratiques, tout en dégageant un certain nombre de dimensions attachées au recrutement et dont le caractère serait permanent ?**

Notre recherche vise donc à comprendre les évolutions actuelles pour analyser le recrutement dans son déroulement le plus complet. En considérant le recrutement comme un mode relationnel complexe, nous montrerons qu'il

est possible de "ré-aborder" le processus de recrutement à partir de bases théoriques assez larges alors que jusqu'à présent le discours des praticiens et des experts (ou de certains consultants prétendument experts) était plutôt favorisé. Ces bases théoriques seront utilisées de façon complémentaire. L'important est de repérer les liens qui se tissent entre l'individu et l'organisation car le processus de recrutement préfigure les formes de comportements et d'interactions du trajet professionnel ultérieur.

Trois dimensions nous semblent indispensables pour maîtriser ce processus : une dimension de nature juridico-institutionnelle, une dimension de nature psycho-sociale et une dimension de nature socio-identitaire.

(i) Par dimension juridico-institutionnelle, nous mettons en avant que le recrutement requiert l'établissement d'un contrat de travail. Résultant de l'arbitrage financier qui a prévalu lors du choix, le contrat précise la forme et la durée de l'engagement entre le salarié et l'employeur.

(ii) Par dimension psycho-sociale du recrutement, nous prenons en compte le fait que le recrutement induit un certain nombre d'ajustements relationnels aux personnes, aux situations, aux rôles à tenir... Les effets de ces ajustements construisent les types de coopération, d'implication et d'actualisation des compétences qui serviront de base à la vie dans le travail à venir. Il est important de bien comprendre les phénomènes "d'arrimage" à l'organisation. Au travers des actes d'adhésion, d'engagement, d'attachement, que ce soit au groupe, à l'entreprise ou au métier, le nouveau recruté modèle l'ensemble de ses rôles organisationnels.

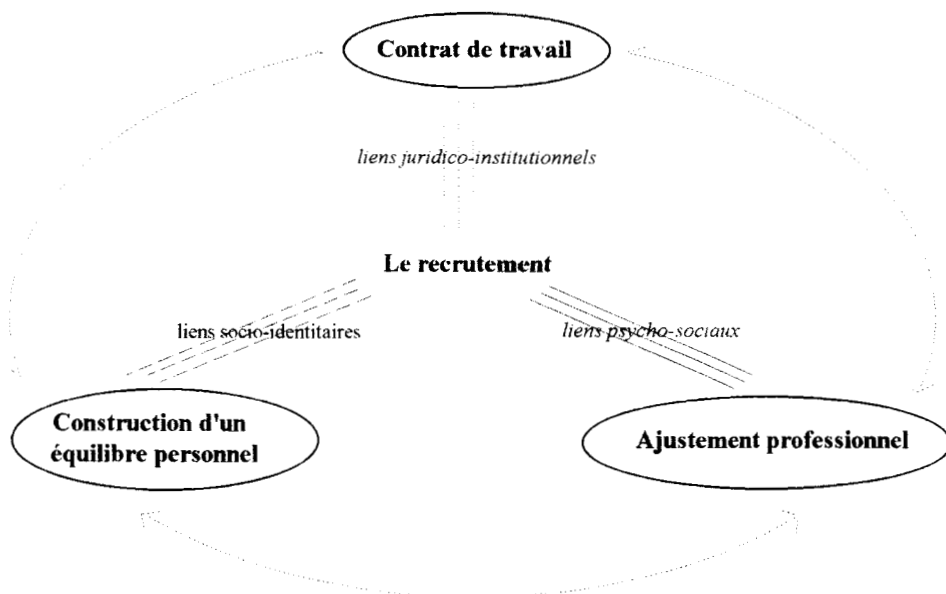
(iii) Par sa dimension socio-identitaire, le recrutement n'est pas neutre puisqu'il participe à la construction de la personnalité et de l'identité des individus. Derrière les logiques d'accueil et d'accompagnement vers l'emploi, il doit maîtriser les logiques de soupçon et de contrôle attentiste. L'interaction entre "soupçon" (ou menace d'exclusion) et accueil "adaptatif" (ou aide à l'insertion professionnelle) doit trouver un équilibre. Cet équilibre a lieu entre deux excès : celui du doute rendant impossible toute confiance relationnelle, inscrivant la

menace comme mode de gestion, et celui de l'intégration gagnée d'avance et empêchant toute remise en cause du recruté. Dans ces conditions il existe alors du sens à rester vigilant sur la nature consciente de l'acteur et sur sa capacité à rester toujours sujet en potentiel de négociation avec l'organisation.

Ces trois dimensions peuvent être appréhendées seules mais trouvent plutôt leur sens dans la combinaison les unes des autres (voir schéma 1.2).

Schéma 1.2 :

Les dimensions du recrutement



Pour guider notre recherche, nous suivrons donc deux pistes de réflexion.

- **Le recrutement est un processus de confirmation.**
- **Le recrutement est confirmé dès lors qu'il articule de façon satisfaisante, pour les parties contractantes, un contrat juridique, un rôle professionnel et une autonomie relative de la personne.**

Cette analyse multifacette des liens qui se construisent entre l'individu et l'organisation constitue le fondement de notre recherche. Nous développerons la notion de confirmation de recrutement comme le processus qui commence dès la décision de contractualisation (même temporaire), qui se poursuit par la décision juridique de recrutement et qui s'achève par une stabilisation contractuelle et une intégration durable de l'individu dans l'organisation. C'est l'objet du paragraphe qui suit.

1.2.3. Proposition d'une approche élargie : la confirmation de recrutement

Au regard des pratiques actuelles, les entreprises utilisent ou construisent des "sas" pour garder le contrôle de leur décision d'embauche. Résultat d'un processus de décision, le recrutement tend à devenir le résultat d'un processus de confirmation qui s'élabore parallèlement à celui supposé des décideurs. Le terme de "confirmation de recrutement" ne semble pas utilisé pour analyser le processus de recrutement⁴¹. Nous l'avons choisi pour comprendre et donner un cadre explicatif des pratiques actuelles de recrutement.

La confirmation recouvre trois sens⁴² :

1- dans le langage courant : action de confirmer, c'est-à-dire de maintenir ce qui a été établi, sanctionner, ratifier ou de donner des assurances nouvelles et expresses ;

⁴¹ Il convient de souligner ici que le recrutement ne signifie pas l'embauche. Le recrutement précède l'embauche et n'implique pas nécessairement cette dernière. L'embauche signifie l'acceptation du candidat par une organisation. (cf. Christolhomme M., "Réflexions sur le recrutement et ses méthodes", *Personnel*, n° 211, janvier 1979, p.59).

La nuance est difficile à percevoir tant il nous paraît naturel qu'une validation positive du recrutement se traduit dans les faits par une embauche. Aussi, nous nous efforcerons de ne pas "jouer sur les mots" afin de ne pas favoriser une querelle sémantique qui nous entraînerait dans un débat stérile.

⁴² Dictionnaire Hachette, "Le dictionnaire de notre temps", 1993

2- comme terme religieux : sacrement de l'Eglise catholique romaine qui confirme la grâce reçue au baptême ; dans l'Eglise protestante, confession publique de la foi chrétienne après l'instruction religieuse⁴³ ;

3- en droit : l'arrêt de confirmation d'une cour d'appel rend exécutoire le jugement rendu précédemment.

Nous retenons bien évidemment la définition courante de la confirmation, bien que dans certains cas, il ne soit pas abusif de retenir l'acceptation religieuse, tant le choix des candidats, les étapes et les rites d'accueil et d'intégration semblent apparentés à des parcours initiatiques. Quoi qu'il en soit, appliquée au recrutement, la confirmation révèle d'un ensemble de pratiques qui conduisent un individu externe (voire en dehors du marché du travail) à passer en "périphérie" puis à devenir membre à part entière de l'entreprise. Ce mouvement se traduit directement au niveau de l'effectif puisque l'individu passe de l'effectif temporaire à l'effectif stable de l'entreprise.

Par analogie avec la représentation synthétique de l'entreprise "flexible" (ATKINSON, 1984), nous proposons notre schéma de la confirmation de recrutement⁴⁴ (schéma 1.3).

⁴³ *"Liée au baptême, la confirmation célèbre la maturation et l'affermissement de la foi, la découverte du sens de l'Eglise et la responsabilité que doit exercer le baptisé".* (M. Scouarnec, "Pour comprendre les sacrements", éd. ouvrières, 1991, p.158). Le sacrement de confirmation comprend un rite d'imposition des mains et un rite d'onction. Ceux qui y sont initiés deviennent membres de l'Eglise. (J.P. Leclercq, "La confirmation", Desclée de Brouwer, 1990, pp.48-67)

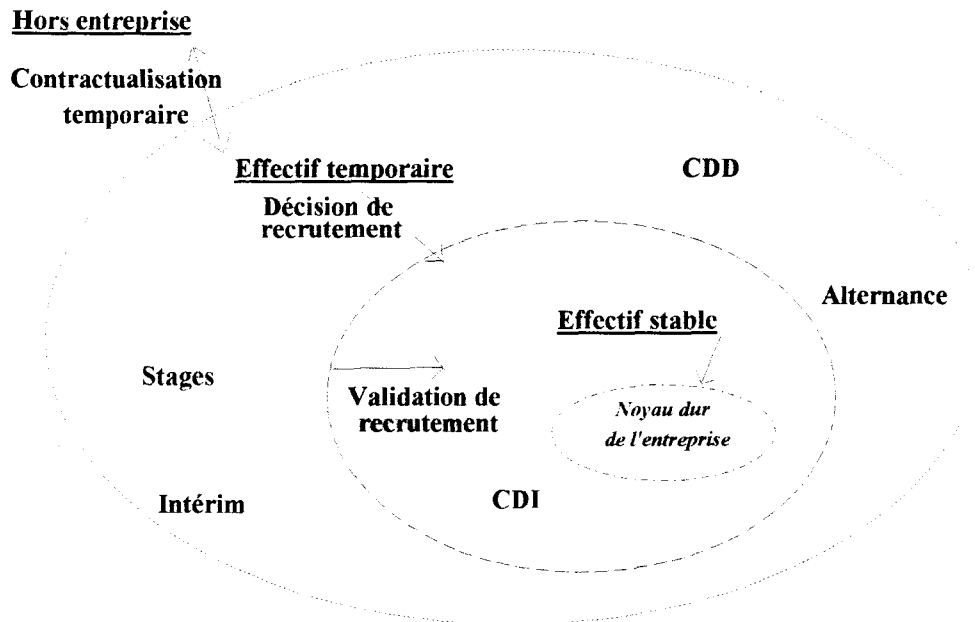
⁴⁴ Dans son schéma, J. Atkinson regroupe les différentes formes de flexibilité dont disposent les entreprises pour assurer leur adaptabilité à travers la gestion de la main d'oeuvre. Il distingue principalement un noyau central et deux groupes périphériques.

- Dans le noyau central ("core group"), se retrouvent en priorité les travailleurs dont les compétences sont spécifiques et déterminantes pour la réalisation de base de l'entreprise.

- Le premier groupe périphérique est composé de main d'oeuvre que l'entreprise recrute ou licencie sur le marché de l'emploi externe.

- Le second groupe périphérique est constitué de travailleurs engagés sous divers contrats d'emploi : travailleurs intérimaires, à temps partiel, stagiaires.

J. Atkinson, "Manpower strategies for flexible organisations", *Personnel management*, 16 (8), pp. 26-31.

Schéma 1.3 :**La confirmation de recrutement**

Ce schéma nous amène à faire deux remarques.

- Nous avons fait ressortir trois étapes définies. Il s'agit d'une représentation la plus large possible des cas de confirmation de recrutement. Bien entendu, il est tout à fait possible soit qu'il n'existe pas d'étape intermédiaire (lorsque la décision d'embauche débouche sur un CDI et sur une insertion immédiate), soit que l'étape intermédiaire se répète (stage puis CDD, renouvellement de CDD, succession d'intérim, etc...).
- Le schéma s'élabore à partir d'étapes transitoires se succédant les unes aux autres pour se finaliser dans le noyau dur de l'entreprise. Il suggère l'idée d'un *passage* d'un état à un autre, en principe plus évolué (ou plus complexe), de

sorte que la situation entre deux états est une situation intermédiaire peu durable (et/ou peu supportable). Par ailleurs, des situations de discontinuité ou de rupture peuvent surgir. Elles marqueraient les étapes de confirmation par un *état de crise*. Pour y faire face, les individus choisiraient des comportements adaptatifs dans un ordre de fonctionnement supposé supérieur et par des modèles inédits d'assimilation de l'expérience sociale (DUBAR, 1991)⁴⁵.

Par conséquent, nous définissons la confirmation de recrutement comme le processus qui commence dès la décision de contractualisation temporaire (peut-être même avant bien que cela soit presque impossible à déceler), qui se poursuit par la décision d'embauche et qui s'achève par une stabilisation contractuelle et une intégration organisationnelle durable ou validation.

Cette définition reste encore partielle mais elle nous permet de dégager dès à présent deux caractéristiques intrinsèques de la confirmation de recrutement. Nous retenons que la confirmation de recrutement est à la fois un moment clé de changement et un processus de validation de l'embauche. Elle possède par nature deux caractéristiques : une caractéristique "d'état finalisé" et une caractéristique de "processus dynamique".

Etat finalisé, la confirmation de recrutement signifie qu'à un moment donné la place du nouveau salarié est acquise (du moins dans un horizon de trois à cinq ans). Ce moment peut intervenir dans le cadre d'un changement dans la nature du contrat (fin d'une situation de précarisation sur le marché du travail interne à l'entreprise), dans la modification d'un statut (passage de "stagiaire" ou "d'apprenant" à "titulaire"), dans l'élargissement des rôles professionnels (accès à des tâches, à des réunions ou à des processus décisionnels non encore permis jusqu'alors, etc...). Il en va de même pour la non-confirmation ou confirmation négative. A un moment donné, la place du nouveau salarié est remise en cause, il n'est pas amené à poursuivre son intégration. La confirmation de recrutement (positive ou négative) est donc un

⁴⁵ C. Dubar, "La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles", Armand Colin, 1991

état qui rend compte d'une date et d'un changement, ce couple (date, changement) marquant dans leur histoire l'individu et l'entreprise⁴⁶.

Processus dynamique, la confirmation de recrutement reste évolutive. Deux types de cas sont envisageables. Le premier comprend tous les cas de confirmation graduelle et correspond à un ensemble de petits changements incrémentaux et cumulatifs dans un modèle de type "progrès régulier" (MINTZBERG et WESTLEY, 1992). Dans le second, la confirmation est plus liée à des phénomènes discontinus ou "ponctualistes" (GERSICK, 1991). Suite à de longues périodes relativement stables, la transformation a lieu au cours de périodes compactes de bouleversements ou de changements qualitatifs⁴⁷. Cela signifie que le processus de confirmation de recrutement suit un mouvement continu ou non dans lequel le recrutement peut changer dans son rythme ou son orientation, subir des variations ou des interruptions apparentes. Il devient alors presque impossible d'isoler un processus propre puisqu'un processus participe toujours à un phénomène global dans lequel il joue un rôle significatif. La perception d'un processus dépend du temps. Ce que nous considérons comme résultat d'un processus n'est, en somme, qu'une photographie prise à un moment précis et dans certaines dimensions.

Dans tous les cas, la confirmation se trouve à l'aboutissement du processus de recrutement et fait référence aux toutes premières étapes des phases d'accueil. La particularité de ces moments cruciaux de démarrage tient au fait qu'ils marquent beaucoup plus profondément les individus que d'autres situations jugées plus anodines. Les premiers temps seront donc considérés comme "ciment". Le processus de confirmation d'embauche se construit ainsi au fur et à mesure de l'apprentissage et devient référence dès lors qu'il trouve l'assentiment de chacun des intervenants.

⁴⁶ cf. le suivi des mouvements de l'effectif au travers du registre du personnel.

⁴⁷ - H. Mintzberg et F. Westley, "Cycles of organizational change", *Strategic management Journal*, n°spécial, hiver 1992, pp 39-59

- C.J. Gersick, "Revolutionary change theories : a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", *Academy of Management Review*, 16/1, 1991, pp10-36

Conclusion du chapitre 1 :

Ce chapitre nous a permis de construire le cadre de notre recherche. L'analyse classique du recrutement met l'accent sur une démarche séquentielle fondée sur un processus de décision. Or, l'évolution des pratiques actuelles semble infirmer cette logique et nécessite une réflexion nouvelle. Pour comprendre la nature de ce processus complexe, une approche élargie par la confirmation de recrutement ouvre des perspectives à notre recherche.

La confirmation est une approche dynamique du recrutement. Constituée de l'ensemble des éléments situés en amont et aboutissement du processus, elle permet d'évaluer les potentiels individuels et les comportements au travail. Par conséquent, cette notion est utile pour suivre ce que deviennent les nouveaux embauchés à travers leurs rôles et leur emploi. Elle concrétise l'étape de jugement et amorce le processus d'insertion professionnelle à un niveau de confiance jugée satisfaisante de part et d'autre.

Notre cheminement nous conduit à un va-et-vient permanent entre une réflexion sur le cadre de recherche et des repérages sur le terrain. Une enquête préliminaire a servi à préciser le cadre de l'étude puis orienter la recherche à la lumière de ses résultats. Elle fait l'objet du chapitre 2.

CHAPITRE 2 :

ENQUETE EXPLORATOIRE PRELIMINAIRE

Résumé du chapitre :

Une enquête exploratoire est un outil adapté comme travail de base à la recherche. Deux questionnaires ont été respectivement administré auprès de responsables de recrutement et de nouveaux embauchés. Les réponses, développées autour de 5 thèmes majeurs (1. Le recrutement, 2. Le contrat de travail, 3. La période d'essai, 4. L'accueil, 5. Le suivi), donnent les premiers résultats à retenir comme "état des lieux" sur le recrutement (2.1). Une analyse plus poussée a permis de distinguer nettement les "recruteurs" des "recrutés", ces derniers étant eux-mêmes divisés en sous-populations (2.2).

Nous avons montré que la démarche du recrutement présentée dans la littérature semblait incomplète. Une enquête exploratoire nous apparaît indispensable pour repérer, à travers le discours des acteurs, les présupposés développés précédemment afin d'ouvrir le cadre de notre recherche.

Le choix d'une enquête exploratoire de nature quantitative est un outil approprié pour "découvrir" notre cadre d'étude (HOFFMAN et FRANKE, 1986 ; REUCHLIN, 1955)¹. L'étude statistique doit servir à repérer les éléments du recrutement à considérer comme acquis et à souligner ceux qui ne répondent pas à des réponses pré-définies par le questionnaire. Il s'agit de disposer, en début de recherche, d'un "état des lieux" sur le recrutement à partir des avis et des discours de ceux qui opèrent le recrutement.

Nous expliquerons, dans un premier temps, la mise en place de notre protocole exploratoire (2.1) puis, dans un second temps, nous présenterons et discuterons les résultats de l'enquête (2.2).

1 - D.L. Hoffman et G.R. Franke, "Correspondance Analysis : Graphical Representation of Categorical Data in Marketing research", *Journal of Marketing Research*, août 1986
- M. Reuchlin, "Rapport de synthèse du colloque sur l'analyse factorielle et ses applications", CNRS, 1955
cités par J. Brabet, "Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative", *Recherche et Applications en marketing*, vol.III, 1988

2.1. Mise en place du protocole exploratoire

L'objectif de l'enquête est de fournir une base à notre exploration. Afin d'être compris par tous, nous avons choisi de mener notre enquête selon le schéma classique du déroulement du processus de recrutement en dégagant cinq thèmes majeurs : I- Le recrutement, II- Le contrat de travail, III- La période d'essai, IV- L'accueil, V- Le suivi².

Nous justifierons tout d'abord le choix des questionnaires (2.1.1), puis le choix du terrain de l'étude (2.1.2) et enfin le choix des destinataires qui ont répondu à notre enquête (2.1.3).

2.1.1. Choix des questionnaires

Nous avons choisi d'interroger les acteurs du recrutement (DRH, responsables opérationnels et nouveaux embauchés) au moyen d'un questionnaire. Le choix du questionnaire répondait à notre volonté de toucher une population nombreuse, géographiquement étendue, sur des points préalablement définis et formulés à l'identique quelle que soit la personne interrogée.

Chaque questionnaire comprend deux classifications générales.

(1) Une première classification s'explique par : (i) **des questions fermées** indiquant précisément les réponses possibles pour les questions bien délimitées et (ii) **des questions ouvertes**, sans réponse type, dans le but d'avoir une information étendue en temps limité et afin d'explicitier les réponses à des

² Un travail de pré-enquête a été effectué pour structurer notre étude. Nous avons mené 14 entretiens semi-directifs auprès de responsables de recrutement (DRH ou services opérationnels) et auprès de cabinets de recrutement. Nous les avons interrogés sur leur politique de recrutement, leurs pratiques de sélection, leurs programmes d'accueil et leur gestion du suivi des nouveaux embauchés. Cette pré-enquête nous a permis d'orienter notre recherche sur un questionnaire abordant les points classiques du recrutement.

questions fermées. Pour compléter les questions fermées, nous avons également demandé aux répondants de justifier et de préciser certaines réponses. Ceci permet d'éviter la sclérose reprochée aux questions fermées, et qui relève de "l'impérialisme" de celui qui questionne en enfermant le répondant dans une logique qui n'est pas la sienne³.

(2) Une seconde classification caractérise : (i) **des questions factuelles** (à réponse *a priori* objective) dont le caractère extensif permet de compléter les questions fermées et (ii) **des questions d'opinions** (à réponse *a priori* subjective). Nous les avons privilégiées le plus souvent possible parce qu'il n'y avait pas *a priori* de réponse juste et que précisément leur intérêt était de nous fournir des réponses diverses⁴.

2.1.2. Choix du terrain

Comme nous l'avons constaté lors de notre travail de pré-enquête, et malgré des démarches circonspectes mais répétées auprès d'un grand nombre d'entreprises, nous avons essuyé beaucoup de refus, pour ne pas dire une "fermeture" quasi-systématique de la part des acteurs du recrutement dès lors qu'il s'agissait d'une enquête plus poussée. Aussi, avons-nous pris contact auprès de l'Association Nationale pour la Recherche Technique (ANRT). Outre ses actions favorisant la recherche technique, plus spécialement en milieu industriel, cet organisme gère les conventions CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche)⁵.

³ P.E. Lazardfeld, "The Controversy over Detailed Interviews- An Offer for Negotiation", *Public Opinion Quarterly*, n°8, 1944, p.38-60

⁴ J.C. Usunier, M.Easterby-Smith, R.Thorpe, "Introduction à la Recherche en Gestion", *Economica*, 1993, p.159-161

⁵ Le CIFRE est une association contractuelle de trois ans entre un jeune diplômé (étudiant de DEA ou ingénieur sortant), une entreprise et un laboratoire de recherche. Le but du contrat est de proposer à un jeune diplômé une formation par la recherche (le doctorat).

Grâce au parrainage d'un organisme "officiel", nous avons pu interroger des personnes sensibilisées et engagées dans une procédure spécifique de recrutement et d'insertion⁶. Une liste, fournie par l'ANRT, comprenait 200 noms d'entreprises ayant signé des contrats CIFRE dans les trois dernières années précédant l'enquête (1991, 1992, 1993), entreprises à effectifs importants (plus de 300 personnes), présentant un taux d'encadrement élevé (nombreux cadres et ingénieurs), et possédant un département recherche et développement (dans la logique des contrats CIFRE).

Ce choix n'est pas sans biais. Aussi resterons-nous vigilants à les déceler afin d'en minimiser le poids.

2.1.3. Choix des destinataires

Le dossier de l'enquête a été envoyé à 168 entreprises (en raison des indications précises permettant de contacter les destinataires). Il comprenait :

- une lettre d'introduction de la part de l'ANRT les invitant à répondre,
- une lettre expliquant le cadre et les objectifs de l'étude,
- deux questionnaires distincts⁷.

Le premier questionnaire était adressé aux différents responsables participant au recrutement des nouveaux embauchés (responsables des services chargés des recrutements et responsables des services opérationnels).

⁶ "Les Conventions CIFRE : 10 ans, 1981-1991", publications ANRT/MRT, janvier 1992

Les contrats CIFRE touchent à part égale les PME et les GE. Les entreprises industrielles sont les plus intéressées et appartiennent généralement au secteur de la chimie-pétrochimie, de l'automobile, au domaine de l'informatique et plus récemment aux biotechnologies. Depuis leur création, en 1981, les contrats CIFRE ont fonctionné comme de véritables aides à l'embauche. En fin de contrat, 80% des jeunes diplômés trouvent un emploi, soit dans l'entreprise d'accueil (60%) soit dans une entreprise de la même branche (20%).

⁷ Le dossier de l'enquête est reproduit en annexe.

Le second questionnaire était adressé à toutes les personnes nouvellement embauchées en contrat à durée indéterminée, d'une ancienneté inférieure à deux ans, de niveau de formation I et II⁸. Le niveau de formation permet d'avoir une population homogène de nouveaux embauchés ; la limite de deux années évite le biais temporel qui modifie les perceptions avec l'expérience et l'ancienneté (mais il ne peut empêcher la rationalisation ex-post). Ce questionnaire était à transmettre par les responsables des différents services aux intéressés et à nous renvoyer directement sans repasser par les responsables hiérarchiques afin de garantir la confidentialité des réponses.

Nous nous sommes attachés à deux populations distinctes puisque nous partons de l'hypothèse que les perceptions des responsables recruteurs et des nouveaux embauchés sont différentes en matière de pratiques et de discours. Par conséquent, nous avons pu cibler nos questions en fonction de la population touchée et constater, pour les questions identiques, l'existence (ou non) de décalages entre les pratiques annoncées par les responsables en entreprise et celles vécues par les nouveaux recrutés.

⁸ "Personnel occupant des emplois exigeant une formation de niveau égal ou supérieur à celui des écoles d'ingénieurs ou à la licence"

2.2. Résultats de l'enquête exploratoire

Les résultats doivent être pris comme un recueil d'opinions et de perceptions émanant de ceux qui ont accepté de répondre à l'enquête. Ils ne se veulent (et ne peuvent) être la description exacte, parfaite et entière d'une réalité complexe, mais ils en sont un reflet.

L'analyse des résultats va nous permettre d'étayer notre thèse. En effet, nous avons constaté que si un certain nombre de questions avaient des réponses spontanées d'autres semblaient beaucoup moins anodines. Elles suscitent des réflexions et des analyses qui, ensemble, traduisent des différences et des divergences de point de vue entre les acteurs. A partir de ces réponses, nous essayerons d'enrichir notre recherche sur le processus de recrutement.

Après avoir précisé notre échantillon et le codage des réponses (2.2.1), nous présenterons l'analyse des résultats à partir d'une analyse statistique manuelle de tri à plat (2.2.2) puis d'une analyse statistique comparative (2.2.3).

2.2.1. Description de l'échantillon et codage des réponses

L'enquête globale s'est déroulée sur quatre mois (de fin septembre 1993 à fin janvier 1994).

Pour le questionnaire "responsables entreprises", nous avons reçu au total 37 réponses (soit un taux de retour de 22%).

- 10 réponses négatives. Les raisons invoquées ont été : l'arrêt des recrutements sur la période concernée, le climat social peu propice à la circulation de tels questionnaires du fait des licenciements et plans sociaux en cours, l'impossibilité de dégager du temps pour un problème qui ne semblait pas d'actualité.

- 4 questionnaires incomplets.

- **23 questionnaires complets** (soit un taux de retour de questionnaires "exploitables" de 14%).

Les entreprises ayant répondu sont des établissements ou filiales de grands groupes industriels français de rayonnement international. Leurs activités principales touchent les branches :

- de l'industrie agro-alimentaire ;
- de l'énergie (produits pétroliers, industrie nucléaire) ;
- des biens intermédiaires (chimie de base, fibres synthétiques, minerais et métaux non ferreux) ;
- des biens d'équipement professionnel (BTP, armement, aéronautique, construction navale, matériels électriques professionnels) ;
- des biens de consommation courante (parachimie, pharmacie, textile) ;
- de la construction de véhicules automobiles.

Pour le questionnaire "nouveaux embauchés", nous avons reçu au total 85 questionnaires.

- 10 questionnaires étaient incomplets.
- 7 questionnaires ont été écartés volontairement parce qu'ils avaient été visés ou avaient transité par le responsable et que, par conséquent, le critère de confidentialité n'avait pas été totalement respecté.
- 3 questionnaires sont arrivés après le dépouillement.
- **65 questionnaires complets** ont été retenus.

Les nouveaux embauchés sont pour la plupart des cadres ou ingénieurs. Ils n'ont pas été choisis par nous, mais par les responsables du recrutement qui ont choisi eux-même les destinataires au sein de l'entreprise.

Ces différents éléments ne sont pas sans biais.

- (i) Notre lot statistique est restreint, en conséquence le poids de chaque réponse pèse lourdement et significativement sur l'ensemble.
- (ii) Les secteurs d'activités concernent les grandes entreprises du secteur industriel.
- (iii) Les procédures et les critères de choix des destinataires "nouveaux embauchés" nous sont inconnus.

Toutefois, dans l'ensemble, des tendances se dégagent et permettent de dégager un certain nombre de résultats.

La plupart des variables sont nominales. Pour les réponses binaires (présence ou non du caractère demandé), l'absence a été codée 0, la présence 1. Pour les réponses à choix multiples, il a été codé en autant d'items proposés (0, 1, 2, 3, 4,) avec un nombre de réponses possibles déterminées⁹.

Pour traiter les questions ouvertes, nous avons répertorié les réponses selon les catégories qui se retrouvaient le plus. Ce moyen nous a permis d'exploiter plus facilement les résultats puisque nous avons procédé au même type de codage que pour des questions fermées¹⁰. La *"nécessité d'arbitrer et d'interpréter introduit une équation personnelle qui appauvrit l'information tant dans la qualité de l'expression que dans le choix du vocabulaire"* mais *"cette procédure a l'avantage, et il est de taille, de faciliter l'exploitation des résultats"* (LEBART et SALEM, 1988)¹¹.

Certaines variables sont des variables d'intervalle, nous avons proposé une échelle de Likert en terme de 5 degrés (d'accord / pas d'accord) et de 7 degrés (approbation / désapprobation), comme il est communément admis. Comme il existe une incertitude concernant la "distance" entre deux échelles,

⁹ Voir pour exemple la question n°3 : Connaissez-vous déjà l'entreprise avant votre recrutement ? Oui = 1 Non = 0
de nom = 1 ; par ses produits et services = 2 ; par des plaquettes informatives = 3 ; par ses dirigeants = 4 ; par des personnes qui y travaillent = 5 ; parce que vous y aviez déjà travaillé = 6

¹⁰ Voir pour exemple la question n°14 : A votre avis, que faut-il attendre de la période d'essai? Les réponses sont variées : *"vérifier le choix lors du recrutement"*, *"la période d'essai sert à corriger"*, *"éliminer les erreurs de l'embauche"*, *"vérifier l'adéquation entre l'embauché et son poste"*, *"juger de la mise en oeuvre des compétences réelles du candidat en situation"*, *"vérifier la capacité d'intégration du recruté"*, *"mesurer l'adaptation à la culture d'entreprise"*, *"juger des qualités humaines et relationnelles"* ... mais elles ont été regroupées selon trois catégories : par rapport à la décision de recrutement = 1 ; par rapport aux compétences immédiates = 2 ; par rapport à l'intégration dans l'entreprise = 3.

¹¹ L.Lebart, A. Salem, "Analyse statistique des données textuelles", Dunod, 1988, p.15

nous avons postulé que les distances entre les différents postes de l'échelle étaient égales mais il convient de rester prudents dans leur utilisation (USUNIER et al., 1993)¹².

2.2.2. Analyse descriptive et discussion

Une analyse statistique manuelle simple de tri à plat est suffisante pour donner foi à certaines intuitions sur les données examinées et pour mettre en avant les premiers résultats. Nous présentons la synthèse des résultats en suivant l'articulation de nos questionnaires : I- Le recrutement, II- Le contrat de travail, III- La période d'essai, IV- L'accueil, V- Le suivi, en regroupant les réponses des entreprises et des nouveaux embauchés. Les questions adressées aux entreprises sont notifiées (E) et celles adressées aux nouveaux recrutés sont notifiées (NR).

2.2.2.1. Le recrutement

Q1 : Quelles sont, selon vous, les principales étapes d'un recrutement? (E)

Cette question est destinée à corroborer les propos fréquemment rencontrés pour décrire le processus de recrutement. Le choix d'une question ouverte permet de ne pas "enfermer" les réponses dans un cadre prédéterminé et de laisser une liberté quant à la formulation. Le discours des "experts" et des "professionnels" du recrutement présente toujours quatre grandes étapes : 1. analyse du besoin ; 2. recherche de candidats ; 3. sélection ; 4. accueil et intégration¹³.

Bien qu'il semble logique de retrouver ces étapes dans les propos des responsables interrogés, seules trois des quatre étapes ont été citées

¹² J.C.Usunier et al., op.cité, p184

¹³ cf. chapitre 1

majoritairement : l'étape 1, analyse du besoin (à 72,7%), l'étape 2, recherche des candidats (à 63,6%) et l'étape 3, sélection (à 100%). L'étape 4, accueil et intégration, apparaît presque marginale (36%).

=> 1) Ces données illustrent le défaut qu'ont certains responsables d'omettre la dernière étape.

=> 2) Ces étapes sont-elles effectivement les seules qui concourent au recrutement ? Ont-elles été citées comme celles qui prennent le plus de temps et dont on se souvient le plus, voire comme celles qui posent le plus de problèmes ? D'où notre question suivante.

Q2 : Certaines étapes sont-elles plus difficiles à réaliser que d'autres? (E)

73,9% des responsables éprouvent des difficultés de recrutement. L'étape de sélection (étape n°3) semble la plus délicate : en amont, avec le choix à partir de CV ou en aval, avec le choix final de (ou des) candidat(s).

Certaines réponses ont été plus disparates mais leur contenu a retenu notre attention, notamment :

- *"la difficulté de donner une définition au profil du candidat"*
- *"la décision d'arrêt de recherche de candidat"*
- *"le choix d'un jeune candidat (potentiel difficile à cerner)"*
- *"la sélection des candidats sur CV qui ne reflète pas toujours l'aspect humain du candidat mais seulement l'aspect "technique" "*
- *"être sûr qu'en interne, il n'y ait pas les ressources recherchées".*

=> 1) L'étape de sélection est jugée par la plupart des responsables comme difficile. Elle cristallise en effet l'incertitude du choix dans un processus de décision où manquent la plupart des informations (*"choix de la décision finale", "choix d'un jeune potentiel", "potentiel difficile à cerner"*).

=> 2) L'étape n°4 d'accueil et d'intégration n'a pas été citée et ne semble donc pas soulever de problèmes particuliers. Ce choix semble logique puisque la

plupart des responsables ne l'ont pas retenue comme étape de recrutement. Ceci suggère que le recrutement s'arrête à la décision "intellectuelle". Pourtant dans la réalité, il n'a de sens que quand il est "intégré". Cela rejoint, nous semble-t-il, la même démarche (et la même "erreur d'appréciation") que celles retrouvées dans les actions de formation. L'évaluation de la formation (lorsqu'elle est pratiquée) est beaucoup plus fréquente "à chaud" que quelques temps après. Or, c'est l'évaluation à moyen terme qui est la plus pertinente pour décider de l'intégration des connaissances. De la même manière, pour le recrutement, ce ne serait pas tant un "contre-sens" sur l'appréciation liée à l'acte de recrutement (ou choix entre plusieurs personnes) mais sur l'ensemble du processus de recrutement.

Q3 : Quelle(s) est (sont), selon vous, la (les) meilleure(s) méthodes de sélection? (E)

Cette question fait référence aux techniques de sélection couramment pratiquées : entretiens, tests, études graphologiques. Volontairement ouverte, elle permettait d'explorer éventuellement d'autres techniques. La meilleure méthode de sélection citée est l'entretien (ou les entretiens, seul ou avec plusieurs membres de l'entreprise). Viennent ensuite des "*mises en situation*" à travers des stages, des CDD notamment.

=> Il est intéressant de noter que les responsables utilisent la variété des possibilités juridiques de rapprochement entreprise/salarié comme méthodes de sélection. Mais n'est-on pas en train de constater une évolution (voire une "dérive") de sens et de contexte du processus de recrutement ? Pour répondre aux difficultés de sélection et de choix du candidat final (cf. Q2), les responsables de recrutement semblent préférer la technique du "*on regarde comment il se débrouille sur place*", et "*on le garde s'il montre qu'il a des possibilités*".

Q4 : Par quels moyens avez-vous été recruté dans votre entreprise ? (NR)

Les deux moyens principaux de recrutement sont le recours au réseau de relation (38,5%) et à un organisme spécialisé (33,3%) ; viennent ensuite les candidatures spontanées et les réponses à une petite annonce de recrutement diffusée dans la presse¹⁴.

=> 1) Ces résultats sont en accord avec la tendance actuelle sur le marché du recrutement, à savoir que :

- le recrutement passe par un réseau personnel et surtout professionnel (13,8%) (bien qu'en essoufflement) ;
- le nombre de recrutement par les cabinets de conseil a baissé ;
- l'ANPE (qui n'a pas été citée) n'offre pas d'emploi aux cadres ; restent l'APEC (4,6%) et les sociétés de travail temporaire (6,2%).

NB : Les "assessment centers" ou autres formes de pré-confirmation par mise en situation n'ont pas été cités. Il est vrai que ces pratiques n'ont jamais été installées en France.

=> 2) Les principaux moyens par lesquels les nouveaux recrutés ont été embauchés (réseaux et organismes spécialisés) sont des moyens qui ne mettent pas les responsables du recrutement dans un choix de première sélection. Dans un cas comme dans l'autre, le premier tri a été effectué par quelqu'un d'extérieur. Ce qui revient encore à la difficulté du recrutement et au problème de tri et de sélection des candidats (cf. Q2).

Q5 : A partir de quelles méthodes de sélection avez-vous été choisi ? (NR)

Cette question est plus une confirmation de pratique qu'un défrichage nouvelles méthodes. Le CV et/ou la lettre de candidature restent des pratiques courantes (76,9% des cas) ainsi que l'entretien (95,4%). Les entretiens se

¹⁴ Nous avons volontairement classé en quatre catégories les moyens ou canaux de recrutement. Ex : un candidat qui a répondu simultanément oui à "suite à une annonce" et oui "dans le cadre d'un organisme spécialisé" a été classé dans la catégorie "organisme spécialisé" ; un candidat qui a répondu oui à "candidature spontanée" et "par relation" a été classé dans la catégorie recrutement par relation.

déroulent seul à seul (71%). Leur nombre varie de 1 à 8 avec une moyenne de 3 à 4 entretiens.

Il semble que la pratique des sessions d'information ne soit plus d'actualité (3,1%). Il est vrai que depuis quelques années le nombre de recrutements s'est tellement réduit que ces sessions ne sont plus "rentables" (ni en coût, ni en temps, ni en image et notoriété, ni enfin en efficacité de recrutement).

Q6 : Un stage est-il une bonne préparation à l'intégration dans l'entreprise ? Pourquoi ? Quelle en est la durée moyenne ? Faut-il rémunérer les stages ? Pour être embauché, quelle place tient le stage dans votre entreprise ? (E)

Pour les entreprises, le stage est une bonne préparation à l'intégration (87%). Trois raisons majeures ont été invoquées :

- il aide à "*une connaissance mutuelle entre l'entreprise et le recruté*" (29,4%)
- il permet de tester "*les compétences techniques*" du stagiaire (26%)
- il donne les moyens d'observer "*la capacité d'intégration aux équipes de travail*" (23,5%).

Seules trois entreprises ont répondu par la négative. Elles justifient leur position en mettant en avant que "*le stage en entreprise est un terrain d'application et de confrontation entre le milieu scolaire et le monde professionnel*", "*il permet la découverte de l'entreprise mais pas plus car il est bien trop court pour pouvoir parler d'intégration*".

La plupart des stages proposés n'excèdent pas une durée de six mois. Ces stages ont été rémunérés (82,6%). Il s'agit généralement de rétribuer le stagiaire au minimum "légal" (à partir de 1800F nets et jusqu'à 5500F nets), pour certains, "*tout travail mérite salaire*", pour d'autres il y a une indemnité légale "*plus primes si résultats*".

Pour être embauché, le stage reste un bon moyen de mettre toutes les chances de son côté. Plus d'une entreprise sur deux déclare ouvertement que le stage est une condition recommandée pour être embauché.

Q7 : Quel est le rôle du tuteur dans la réussite du stage ? Quelles sont, selon vous, ses qualités ? (E)

Le rôle du tuteur dans la réussite du stage est "*important*" voire "*primordial*" ; il ne requiert pas de formation mais plutôt les qualités d'un "*travail normal d'un cadre*", associé à un sens de la disponibilité et de l'encadrement plus poussé.

Q8 : Connaissez-vous déjà l'entreprise avant votre recrutement ? Si vous y avez déjà travaillé, en quelle occasion était-ce ? Quelle en avait été la durée ? (NR)

La majorité des nouveaux embauchés connaissaient déjà l'entreprise avant d'y entrer (86%). Cela semble assez normal puisqu'il s'agit de salariés de grands groupes industriels français dont la notoriété parmi la plupart des futurs cadres et ingénieurs n'est plus à faire. Il ressort des questions suivantes qu'effectivement non seulement les nouveaux embauchés connaissent "de loin" leur entreprise (de nom, par les produits et services) mais également que plus de la moitié y avait déjà travaillé (52,5%).

Les deux occasions les plus fréquemment rencontrées restent le stage (45,2%) et/ou le CDD (23,8%). Pour la moitié des cas, la durée est assez longue : plus de six mois (47%) ; c'est plus que la durée des périodes d'essai généralement négociées dans les conventions collectives (généralement 3 mois pour les cadres). Quoi qu'il en soit, il semble que cela soit la bonne méthode pour obtenir un poste dans l'entreprise puisque les 3/4 jugent déterminante leur période probatoire, 1/4 l'estiment être un plus.

=> 1) Avoir déjà travaillé dans l'entreprise est un atout décisif pour être recruté.

=> 2) Une période d'observation dans des conditions précaires (stages et/ou CDD) de plus de six mois semble nécessaire avant toute embauche. Cela revient à une remarque faite précédemment (cf. Q4) : les entreprises jouent de plus en plus fréquemment la carte de la période probatoire.

2.2.2.2. Le contrat de travail

Q9: Quelle est la durée moyenne des CDD ? Sont-ils renouvelés en fin de mission ? Sont-ils suivis d'une proposition de CDI ? Pourquoi ? Sur quels critères ? (E)

La durée moyenne des missions en CDD est en général de plus de six mois (même réponse du côté des nouveaux embauchés). Pour les stages, la tendance est inverse : ils se concentrent plutôt sur des périodes courtes (entre trois et six mois). Plus de la moitié des entreprises déclarent renouveler souvent les contrats en fin de mission (52,2%). 60,9% proposent occasionnellement un contrat définitif après un CDD et 34,8% certaines fréquemment, les trois principaux critères évoqués sont :

- une bonne "*adéquation individu/poste*" ou "*aptitude à l'emploi*" ;
- un "*potentiel d'évolution*" est décelé ;
- un "*poste est vacant*" ou si une "*ligne budgétaire existe*".

=> 1) L'accueil des stagiaires se fait dans le cadre de travail et pour une durée respectant scrupuleusement les conventions de stages (soit de 2 à 3 mois).

=> 2) La plupart des CDD sont conclus pour une durée plus longue en remplacement d'un salarié momentanément absent. La durée de l'absence est en général mal définie puisque les contrats sont fréquemment renouvelés. Si des opportunités s'offrent (budget accordé, qualités "*exceptionnelles*" du contractant CDD) alors un poste est proposé dans le cadre d'un CDI.

Q10 : Comment avez-vous eu confirmation de votre embauche ? (NR)

Les nouveaux embauchés reçoivent en général une lettre (46,4%) qui tient lieu d'engagement en l'absence de contrat de travail. Pour le reste, le lien de l'engagement semble assez ténu (suite du dernier entretien ou entretien téléphonique) puisqu'il n'y a pas de trace écrite (c'est-à-dire de début de preuve) jusqu'à la signature du contrat.

Q11 : Avez-vous négocié votre contrat de travail ? Quand vous a-t-il été remis ? (NR)

Plus de la moitié des nouveaux embauchés n'ont pas négocié (pas pu, pas su, pas voulu ?) leur contrat de travail (55%). Pour les autres (45%), ils ont négocié la rémunération (54%) ainsi que la définition exacte du poste (13%).

=> 1) Le temps où les jeunes diplômés pouvaient négocier leur contrat de travail semble révolu. Aujourd'hui, les nouveaux embauchés ne sont pas en position de force face à l'employeur. Ils subissent les conditions proposées et ne sont généralement pas préparés à négocier juridiquement leur contrat de travail.

=> 2) Pour ceux qui peuvent (ou savent) négocier leur contrat de travail, la priorité est mise sur la rémunération. Cela semble assez logique au regard des parcours professionnels ponctués de stage et CDD (cf. Q10 et Q11) mal rétribués (Q7).

2.2.2.3. La période d'essai

Q13 : Pour les CDI, une période d'essai est-elle obligatoire ? Comment se fixe-t-elle ? (E) Votre CDI est-il assorti d'une période d'essai ? Comment a-t-elle été fixée ? (NR) La période d'essai est-elle renouvelable ? Est-elle renouvelée ? (E) et (NR)

Les responsables de recrutement ont répondu à l'unanimité que la période d'essai est obligatoire pour les CDI (100%) ; pour une très grosse majorité, la période d'essai se fixe selon les conventions collectives (91,3%).

=> L'obligation de la période d'essai est très ancrée dans les mentalités des responsables. Il semble qu'il y ait confusion entre ce qui relève du droit du travail et ce qui a été négocié et inscrit dans les conventions collectives. Dans le code du travail, en effet, la période d'essai n'est pas obligatoire. Il est spécifié que son rôle est, d'une part, de permettre aux deux parties de se connaître et de s'informer mutuellement sur les conditions et l'environnement de travail et, d'autre part, de permettre en cas de désaccord une séparation sans poursuite ni astreinte. En revanche, suivre les conventions collectives est obligatoire, mais rien n'empêche l'entreprise de proposer une période plus favorable au salarié.

Les réponses diffèrent du côté des nouveaux embauchés. 81% des CDI sont assortis d'une période d'essai ; pour les autres, il n'y en a pas. La plupart des nouveaux embauchés en connaissent l'explication :

- pour ceux qui ont déjà travaillé dans le cadre de contrats précaires (CDD ou intérim), ils savent qu'ils ont déjà effectué une période d'essai et que celle-ci est prise en compte pour le CDI ;
- pour ceux qui ont suivi un stage long (plus de six mois), ou qui ont travaillé dans le cadre de leur service militaire (un an), ils en ont été dispensés.

Pour la majorité des entreprises, la période d'essai est renouvelable (69,6%). Dans la pratique, elles ne la renouvellent pas. Une explication a été fournie : "le doute entraîne le rejet".

Q14 : A votre avis, que faut-il attendre de la période d'essai? (E) et (NR)

Les entreprises interrogées ont répondu selon une échelle de temps : par rapport à la décision de recrutement (passé), aux compétences immédiates (présent) et aux capacités d'intégration (futur).

(i) Certains responsables cherchent à conforter le choix initial de recrutement car ils ne sont pas sûrs d'avoir fait le "bon" choix. Cette incertitude et ce doute les poussent à observer le comportement du candidat et l'adéquation de celui-ci par rapport au poste occupé. Par rapport à la décision de recrutement, la période d'essai sert à "*vérifier le choix lors du recrutement*" (44%). Certains responsables ont précisé que "*la période d'essai servait à corriger*" voire à "*éliminer les erreurs de l'embauche*", d'autres qu'il faut attendre de la période d'essai plutôt une "*vérification de l'adéquation entre l'embauché et son poste*".

(ii) D'autres responsables pensent que la période d'essai est un temps d'ajustement qui permet de tester les compétences réelles et immédiates du candidat comme si le candidat avait achevé son processus de recrutement et entamait la phase d'évaluation. Par rapport aux compétences immédiates, la période d'essai permet de "*juger de la mise en oeuvre des compétences réelles du candidat en situation*" (28%)

(iii) D'autres enfin mettent l'accent sur la capacité d'intégration du nouveau, c'est-à-dire qu'ils font plutôt appel à des processus psychosociologiques d'insertion à un groupe et à sa culture, la période d'essai étant un temps d'accompagnement de l'embauche et de découverte de l'entreprise. Par rapport à l'intégration dans l'entreprise, la période d'essai est un moyen pour "*vérifier la capacité d'intégration du recruté*" (28%), certains ont plus insisté sur "*l'adaptation à la culture d'entreprise*" et d'autres sur les "*qualités humaines et relationnelles*".

Les nouveaux embauchés ont répondu dans une formulation plus hétérogène autour des trois mêmes registres mais dans des proportions différentes. Pour eux, la période d'essai sert :

- à évaluer, tester et porter un jugement sur les deux cocontractants (39,4%) ;
- à valider le choix du recrutement ("*confirmation de la décision de recrutement*") (32,7%) ;
- à se connaître mutuellement, à s'observer et s'informer (27,9%).

=> Selon les entreprises ou selon les nouveaux embauchés, la finalité de la période d'essai n'est pas la même (voir tableau récapitulatif).

Regard par rapport	Jugement par rapport	Les entreprises privilégient	Les nouveaux embauchés privilégient
à la décision de recrutement	au passé	en 1 ^{er}	en 3 ^{ème}
aux compétences immédiates	au présent	en 2 ^{ème}	en 2 ^{ème}
à l'intégration dans l'entreprise	au futur	en 3 ^{ème}	en 1 ^{er}

Q15 : En période d'essai, quelles sont les principales attentes des nouveaux embauchés? (E) et (NR)

Un certain nombre d'attentes ou besoins ont été proposés :

- sécurité,
- formation,
- évolution,
- responsabilité,
- autonomie,
- reconnaissance,
- communication,
- appartenance.

Il ressort que les responsables de recrutement mésestiment fortement les attentes de leurs nouveaux embauchés.

	Côté entreprise	Côté nouveaux embauchés
En 1 ^{er}	appartenance	évolution
En 2 ^{ème}	communication	autonomie
En 3 ^{ème}	formation	responsabilité

=> 1) - Les responsables sont-ils suffisamment à l'écoute des attentes des nouveaux embauchés ?

- Les nouveaux embauchés savent-ils (peuvent-ils) exposer leurs attentes ?

=> 2) - Les responsables ne plaquent-ils pas leurs propres schémas de ce qu'ils croient devoir être le rôle d'une période d'essai ?

- Les nouveaux embauchés ne répondent-ils pas en fonction de leur frustration du moment ?

Nous avons comparé pour les nouveaux embauchés les niveaux d'attente exprimés à la date du questionnaire et ceux relatifs au premier jour de leur embauche. A partir de 9 items reprenant les différentes attentes précédemment évoquées, nous leur avons demandé de noter leur approbation/désapprobation sur une échelle allant de 1 à 7. Assez naturellement, les scores moyens d'attentes sont plus élevés au premier jour que quelques temps après mais paradoxalement les écarts de moyenne ne sont pas significatifs. Pour le confirmer nous avons utilisé le traitement de tests par paires appareillées pour voir si statistiquement les moyennes étaient égales. Trois écarts moyens (sur 9) ont été significatifs. Les désillusions portent sur les propositions : 3. "*Je suis bien informé*", 5 : "*la communication passe bien dans mon entreprise*", 7 : "*mon travail est intéressant*".

Comment expliquer ce phénomène ?

=> Faut-il mettre en cause la présentation trop rapprochée entre les deux questions qui a conduit la plupart de nouveaux embauchés à ne pas faire de différence entre elles, auquel cas seule leur position du moment (traduisant leurs frustrations) est connue et ne présente pas d'écart moyen significatif.

=> S'agit-il effectivement d'un cas d'harmonie parfaite entre leurs attentes passées et leur positionnement actuel, et la plupart d'entre eux connaissaient exactement ce qui les attendait (peut-être grâce ou à cause du stage et /ou des CDD et intérim, mais alors pourquoi de si faibles scores pour ce qui concernait les informations et la communication ?).

=> Enfin (et c'est plus probable), les nouveaux embauchés ont-ils répondu de façon à ne pas se déjuger par rapport à leur estimation initiale (par mécanismes de renforcement et/ou pour ne pas subir de dissonance cognitive par exemple) ? Le déjugement (si déjugement il y a) ne se produira qu'après un certain temps et si des événements précis, considérés comme majeurs, se produisent les obligeant à changer d'avis. Seul un entretien plus poussé nous permettrait de le confirmer.

Q 16 : Faut-il gérer de manière spéciale les nouveaux embauchés ? (E)

Une majorité s'est dégagée très nettement pour répondre par l'affirmative (82,6%). Pourtant, pratiquement aucune des entreprises n'a été capable de dire ni pourquoi, ni comment effectuer cette gestion. Seules quelques unes ont répondu qu'il fallait "*un encadrement rapproché*", "*faire des feed backs plus fréquents*", "*mettre les nouveaux embauchés en contact avec le maximum de personnes*", "*utiliser le parrainage pour s'assurer de leur bonne intégration*".

2.2.2.4. L'accueil

Q17 : Existe -t- il un livret d'accueil ? (E) et (NR)

Nous avons rassemblé l'ensemble des données dans le tableau suivant.

Q 17	Réponses du côté entreprise	Réponses du côté des nouveaux embauchés
<u>1 - Livret d'accueil :</u> - présence - remise - nbre de plaquettes	oui (74%) le 1 ^{er} jour (56%) une (88%)	oui (65%) le 1 ^{er} jour (38%) au cours du 1er mois (17%) plus tard (10%) -
<u>2 - Explications :</u> fournies par	oui (88%) le supérieur (37%) le DRH (36%) le chargé de recrutement (15%)	oui (48%) la secrétaire (18%) le chargé de recrutement (17%) le DRH (13%)
<u>3 - Intérêt porté :</u>	- - -	lu (35%) parcouru (19%) pas lu (46 %)
<u>4 - Points abordés :</u> - présentation de la société - présentation de la vie pratique - présentation de la vie sociale - présentation de l'avenir, des emplois et carrières	oui (100%) oui (94%) oui (94%) oui (43%)	oui (58%) oui (46%) oui (49%) oui (11%)

Il y a un décalage important entre les réponses des responsables en entreprises et celles des nouveaux embauchés : divergence quant à la présence du livret d'accueil et sa date de remise ; divergence quant aux points abordés.

La pratique du livret d'accueil, largement répandue, n'est pas suivie des effets généralement escomptés : intérêt du nouvel employé pour la société, source d'information et de repérage, moyen de communication sur l'accueil réservé... Le livret est trop souvent donné en retard ce qui explique qu'il n'est pas lu (ou alors juste "*par curiosité*") et qu'il est jugé assez négativement (plutôt "*pas utile*", plutôt "*pas complet*", plutôt "*pas à jour*" et plutôt "*éloigné des préoccupations*").

Ce sentiment est général quel que soit le type de question posée puisqu'une analyse des corrélations nous permet de dire que statistiquement ces quatre variables sont corrélées deux à deux quel que soit le couple de questions choisies.

Quatre thèmes ont été proposés :

- (1) présentation de la société : histoire, géographie, produits, technologie, organigramme, photographies des dirigeants... ;
- (2) présentation de la vie pratique : plan des locaux, facilités de restauration, modes de transport... ;
- (3) présentation de la vie sociale : infirmerie, assistante sociale, aide au logement, comité d'entreprise, syndicats et délégués... ;
- (4) présentation de l'avenir : emploi, carrières, possibilités d'évolution dans l'entreprise ou dans le groupe, projets de formation (programmes de développement personnel, d'acquisition de connaissance, et/ou de compétences, bilan professionnel...), appréhension et prévision de nouveaux métiers.

Il y a accord sur deux thèmes : le premier qui est toujours présent, le quatrième qui est souvent absent. En revanche, les résultats sont contradictoires pour les deux autres. Il semble que les responsables ne soient pas très au courant des pratiques de l'accueil et qu'ils nous fassent plutôt part de leurs suppositions en la matière et que, parallèlement, les nouveaux embauchés ne soient pas très intéressés par le livret et qu'ils le boycottent plus ou moins.

=> 1) Les responsables méconnaissent la réalité de l'accueil qui est réservé aux nouveaux embauchés. Les opinions recueillies reflètent donc un discours sur l'accueil avec son halo d'imprécision et non sur les pratiques telles qu'elles sont vécues par les salariés. Les pratiques d'accueil de ce type répondent souvent à un précepte de genre "il faut faire comme les autres". Est-il donc vraiment intéressant et utile, sauf peut-être pour ceux qui l'ont rédigé ?

=> 2) L'accueil proposé aux nouveaux salariés reste très classique. La plupart des entreprises proposent et disposent d'un livret d'accueil "passe partout". Il

est vrai que dans bien des cas, les livrets d'accueil sont rédigés par des stagiaires, c'est-à-dire par des "externes" peu "acculturés" encore à l'entreprise. Dans le discours des responsables, le livret semble être un mélange assez insipide entre le dépliant commercial présentant l'entreprise et ses produits ou services, le "guide Michelin" avec les plans des locaux et les points de restauration, la "gazette municipale" avec ses renseignements administratifs : infirmerie, assistante sociale et aide au logement. Mais après tout, n'est-ce pas sa vocation ?

Q18 : Comment se déroule l'accueil ? (E) et (NR)

L'accueil se déroule le plus souvent individuellement dans le service et/ou département ressources humaines.

=> Les entreprises n'ont pas de politique spécifique d'accueil des nouveaux embauchés.

2.2.2.5. Le suivi

Q19 : Vous a-t-on désigné un "parrain", si oui, quel est son rôle auprès de vous ? (NR) Pensez-vous que la période d'essai doit être l'occasion d'entretiens ? (E) et (NR)

La pratique du parrain ne semble pas répandue puisque seulement un quart des nouveaux embauchés déclarent avoir un parrain ; celui-ci a le plus souvent la même position hiérarchique que le nouveau recruté, possède une ancienneté moyenne de deux ans dans l'entreprise et son rôle est plus un rôle d'orientation et d'information.

Réponses	Du côté entreprise	Du côté des nouveaux embauchés
<u>1 - Suivi</u>	Faut-il un suivi spécial pendant la période d'essai ? oui : 83 %	Avez-vous été suivi pendant votre période d'essai ? oui : 54 %
<u>2 - Occasion d'entretien (s) ?</u> - fréquence souhaitée - caractère souhaité - à l'initiative	oui (100%) souvent plutôt formel (61 %) du supérieur (67%) et/ou du DRH (23%)	oui (86%) quelquefois plutôt informel (55%) du supérieur (52 %) et/ou du nouveau (37%)

Si la majorité des responsables semblent convaincus de l'importance d'un suivi particulier des nouveaux embauchés pendant leur période d'essai, les mêmes disponibilités ne sont pas retrouvées dans la pratique. Des différences apparaissent entre les opinions des responsables et les besoins exprimés par les nouveaux recrutés vis-à-vis des entretiens. Alors que les premiers sont plutôt pour des entretiens réguliers, à caractère formel, sur "convocation" de la hiérarchie, les seconds préfèrent des entretiens moins réguliers sur des problèmes précis et ponctuels, ayant lieu sur leur demande dans le cadre de discussions informelles.

=> 1) Selon nous, un grand nombre de responsables biaisent les résultats car ils ne répondent pas selon leurs pratiques mais selon un schéma idéal (assez routinier d'ailleurs, organisé pour et par eux).

=> 2) Le schéma d'accueil proposé par les entreprises ne correspond pas aux attentes des nouveaux salariés. En suivant les nouveaux recrutés, le contenu de ces entretiens peut être développé autour de trois pôles :

- Le pôle n° 1 : Suivi et insertion (38%)

"pour recueillir les impressions du nouveau" ; "pour faire part de nos étonnements" ; "pour faire mutuellement connaissance" ; "pour permettre l'ouverture aux questions les plus variées" ; "pour apprendre sur le travail et recevoir de la formation".

- Le pôle n°2 : Contenu professionnel (34 %)

"pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise" ; "qui fait quoi ?" ; "pour rechercher les attentes et les aspirations du nouveau".

- Le pôle n° 3 : Informations générales (28%)

"pour faire une mise au point par rapport au travail" ; "pour discuter des perspectives d'évolution" ; "pour présenter le rapport d'activité" ; "pour spécifier les objectifs et les moyens pour y parvenir".

O20 : A la fin de la période d'essai, que penser d'un entretien ? (E) et (NR)

<i>Entretien</i>	<i>indispensable</i>	<i>souhaitable</i>	<i>inutile</i>
Réponses du côté entreprise	83 %	13 %	4%
Réponses du côté des nouveaux embauchés	34 %	43 %	23 %

L'entretien en fin de période d'essai est selon les entreprises indispensable (83%) alors que pour les nouveaux embauchés, il est seulement souhaitable (43 %). Il faut remarquer qu'un quart des nouveaux salariés ne le juge pas utile. Les raisons évoquées se rapportent soit au dialogue permanent (*"si la communication passe bien, on sait à quoi s'en tenir"*), soit à l'impuissance de changer quoi que ce soit (*"de toute façon, les jeux sont déjà faits"*).

Entreprises et nouveaux embauchés semblent cependant d'accord pour dire que, selon les cas, l'entretien de fin de période d'essai sert :

- à faire le bilan de la période passée

"l'entretien doit permettre de faire le point de la période écoulée", "dire les points positifs et analyser les points négatifs", "faire la synthèse de ce qui a été fait pour voir ce qu'il faudrait éventuellement modifier" ;

- à mettre "cartes sur table"

"l'entretien sert à échanger des informations... " afin "d'éviter les ambiguïtés", " il sert à lever l'incertitude", "on apprend si on est confirmé ou non dans le poste", "il permet de préciser les fondements de la décision qui est prise ", "on peut mettre les choses au clair",

"l'entretien permet de savoir si l'entreprise nous accorde sa confiance" ;

- à ouvrir des perspectives

"de procéder à des ajustements éventuels pour améliorer la suite du travail", "l'entretien est une bonne occasion de définir de nouveaux objectifs", "l'entretien sert à planifier la nouvelle période".

Q21 : Comment se traduit officiellement la fin de la période d'essai ? (E) et (NR)

	Réponses du côté entreprises	Réponses du côté des nouveaux embauchés
Par un entretien en fin de période d'essai	42 %	14 %
Par une note interne envoyée à la hiérarchie	26 %	-
Par une lettre de confirmation envoyé au salarié	16 %	20 %
Par rien	16 %	66 %

Si l'entretien avait été plébiscité au registre du "ce qu'il faudrait faire", cela ne semble pas suivi dans la réalité. Dans la majorité des cas, les entreprises ne cherchent pas à traduire officiellement la fin de la période d'essai. Notons également la lourdeur administrative qui vise à prévenir plutôt les services hiérarchiques et/ou le département des ressources humaines que l'intéressé lui-même.

Pour conclure cette première analyse descriptive, signalons que les questions posées appartenaient au répertoire usuel du recrutement, aussi ne devons-nous pas nous étonner des réponses dans la "norme".

Cependant, trois faits ont retenu notre attention.

- 1) Le décalage entre les pratiques annoncées par les responsables et les pratiques effectivement observées par les nouveaux embauchés.
- 2) Le classicisme dans les réponses faites par les responsables des entreprises, comme s'il existait un "modèle idéal" (bien que légèrement plus étriqué que celui des manuels).
- 3) Les perceptions différentes entre responsables et nouveaux salariés sur les besoins, les attentes, les rôles à tenir... pendant le temps d'ancrage depuis les premiers jours jusqu'à la fin de la période d'essai. Les uns semblent plus tournés vers la confirmation de leur décision de recrutement, les autres vers la suite à donner à leur travail. Bien qu'il soit tout à fait normal que chacun juge en fonction de ses priorités, il reste néanmoins surprenant que peu de concordance n'aient été retrouvées.

Pour argumenter cette première analyse descriptive, une analyse plus poussée entre les salariés et les recruteurs est nécessaire. Elle fera l'objet du paragraphe suivant.

2.2.3. Analyse comparative entre les salariés et les recruteurs

Une analyse statistique réalisée à l'aide du logiciel statistique SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) a été effectuée pour affiner notre discussion. Compte tenu d'un certain nombre de variables présentes dans les deux questionnaires, nous avons procédé à une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) pour "visualiser" nos données.

2.2.3.1. Analyse à partir du Khi 2

Pour comparer les différences dans les pratiques et les perceptions entre les nouveaux embauchés et les responsables chargés du recrutement en entreprise (services DRH et services opérationnels), nous avons réalisé une analyse du Khi 2. Cette analyse montre dans quelle mesure les deux populations étudiées divergent dans leurs discours respectifs. Pour le moment, nous n'avons pas d'explications à ces divergences. Il se peut qu'une partie de la réponse puisse être trouvée d'une part, dans les rôles et mécanismes d'ajustement de rôle que chacun met en jeu dans sa relation contractuelle avec l'autre et d'autre part, dans les modes d'équilibration personnelle qui en découlent.

En ce qui concerne l'analyse proprement dite, les données de chacune des variables ont été regroupées dans des tableaux de contingence 2x2 (lorsque la variable comportait 2 modalités), 2x3 (lorsque la variable comportait 3 modalités), 2x4 (lorsque la variable comportait 4 modalités)¹⁵.

¹⁵ Pour les lignes des tableaux de contingence, la première modalité représente les nouveaux embauchés ; la seconde représente, les personnes chargées du recrutement. Pour les colonnes des tableaux de contingence, et pour chacune des variables binaires, la première modalité détermine les personnes qui ont répondu oui, alors que la deuxième modalité fait ressortir les individus qui ont répondu non. Pour les autres variables, ce sont des modalités croissantes qui ont été mises en place.

Pour réaliser la comparaison, nous avons repris uniquement les questions communes aux deux populations (population "recruteurs" = E et population "recrutés" = emb), soient 27 questions. Leur objet est de mesurer comment se met en place le recrutement.

- V1, V2, V3 = Comment se traduit officiellement la fin de la période d'essai ? (cf. Q28E et Q24emb)
- V4, V5, V6 = A quoi sert un entretien de fin de période d'essai ? (cf. Q27E et Q23emb)
- V7, V8 = Quel caractère doit prendre l'entretien de fin de période d'essai ? avec quelle périodicité ? (cf. Q25E et Q21emb)
- V9, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16 = Comment se déroule l'accueil ? (cf. Q22E et Q18emb)
- V17, V18, V19, V20, V21, V22, V23, V24 = Quelles sont les principales attentes en période d'essai ? (cf. Q19E et Q10emb)
- V25, V26, V27 = A quoi sert la période d'essai ? (cf. Q18E et Q9emb)

L'application du X^2 au seuil de 5% pour ces 27 questions fait apparaître des différences de perception significatives sur 13 variables : V1, V3, V6, V7, V8, V14, V15, V19, V20, V21, V23, V24, V26. Le tableau 2.1 présente la synthèse des critères de choix (X^2 , probabilité et seuil d'acceptabilité).

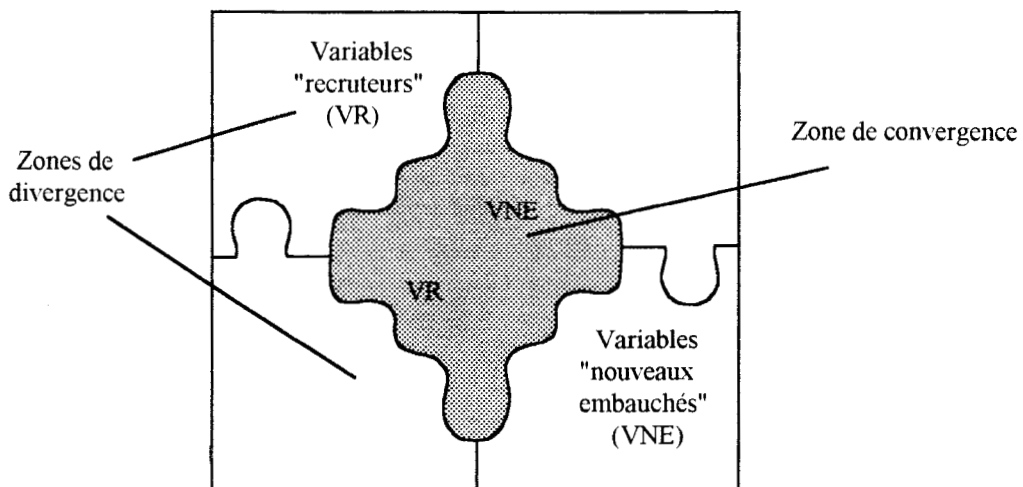
Tableau 2.1 :
Choix des variables retenues

Libellé des variables	χ^2	Proba (%) Refus si p> 5%	Proba (%) Acceptation si p<5%
- V1 : trad officielle = entretien	16,50		0,005
- V2 : trad officielle = courrier	2,04	15,29	
- V3 : trad officielle = lettre confirmation	14,98		0,011
- V4 : raison entretien = carte sur table	0,001	99,12	
- V5 : raison entretien = bilan	1,54	21,49	
- V6 : raison entretien = perspectives	7,63		0,572
- V7 : caractère des entretiens	15,48		0,145
- V8 : périodicité des entretiens	26,33		0,003
- V9 : accueil individuel	2,83	9,23	
- V10 : accueil groupe	3,14	7,63	
- V11 : accueil journée d'accueil	3,20	7,36	
- V12 : accueil session d'accueil	2,58	10,84	
- V13 : accueil dans le service	0,31	57,56	
- V14 : accueil dept RH	8,42		0,375
- V15 : accueil site pilote	13,85		0,020
- V16 : accueil restaurant	1,48	22,33	
- V17 : attente = sécurité	1,20	27,33	
- V18 : attente = formation	3,46	6,30	
- V19 : attente = évolution	19,01		0,001
- V20 : attente = responsabilité	16,34		0,005
- V21 : attente = autonomie	6,14		1,322
- V22 : attente = reconnaissance	1,37	24,11	
- V23 : attente = communication	10,17		0,143
- V24 : attente = appartenance	25,79		0,0001
- V25 : essai = validation de choix	0,14	71,17	
- V26 : essai = évaluation	7,30		0,689
- V27 : essai = connaissance	1,41	23,45	

Ces résultats nous permettent d'affirmer qu'il existe une zone de convergence entre les deux populations (population "nouveaux embauchés" et population "recruteurs"), et une zone de divergence dans les perceptions des deux populations étudiées¹⁶. Ces sources de divergence sont certainement sources de dysfonctionnements, voire de conflits à terme, puisqu'aucune des deux populations ne semble vivre sur des perceptions identiques en matière de processus de recrutement. En outre, toujours à travers l'analyse du Khi 2, il apparaît que les deux populations ne peuvent être différenciées sur certaines questions (cf. tableau listes de variables refusées) de sorte que l'on aurait une configuration des schèmes de perception comme suit (schéma 2.2).

Schéma 2.2 :

Schémes de perception



¹⁶ Pour compléter l'analyse, nous avons réalisé une analyse du Khi 2 total, représenté par la somme des Khi 2 partiels des 27 variables. L'analyse du Khi 2 qui a été réalisée (Khi 2 = 165 ; ddl = 26 ; p = 0,1%) nous permet d'accepter qu'il y a des différences significatives entre les 2 populations : population "nouveaux embauchés" et population "recruteurs".

2.2.3.2. Analyse des correspondances multiples

Dans un souci d'approfondissement de l'analyse des données, nous avons cherché à déterminer dans quelle mesure les réponses pouvaient être regroupées dans un espace multidimensionnel et être encore interprétables. Pour disposer d'une formalisation plus globale des réponses aux questionnaires, nous nous sommes tournés vers des analyses factorielles qui répondent à cet objectif. Puisque les modalités des questions n'entrent pas dans le cadre des réponses numériques, mais plutôt nominales, et "*pour ne pas violer les lois statistiques*" (JAVALGI, 1992), il fallait trouver une méthode qui soit adaptée à notre questionnaire¹⁷. Nous avons donc réalisé une analyse factorielle des correspondances multiples qui est la seule méthode appropriée lorsque les réponses sont nominales (BENZECRI, 1973)¹⁸.

Afin de garder la quasi-totalité des informations fournies par les individus, nous n'avons pas procédé à l'élimination de certaines variables pour améliorer la variance expliquée (notre objectif est plus de représenter un schéma de perceptions dans toute son amplitude que dans une vision restrictive).

Deux axes factoriels expliquent 21,26% de la variance totale. Le premier axe en explique 12,79%, le second 8,47%. Les pourcentages de variance (ou inertie) mesurent l'importance relative de chaque valeur propre dans la trace. Dans le cas présent, ces pourcentages pourraient apparaître comme une mesure pessimiste de la part d'information représentée. Or, il a souvent été constaté que des pourcentages même peu importants correspondent à des représentations qui rendent compte de façon satisfaisante de la structure des données (LEBART et SALEM, 1988).

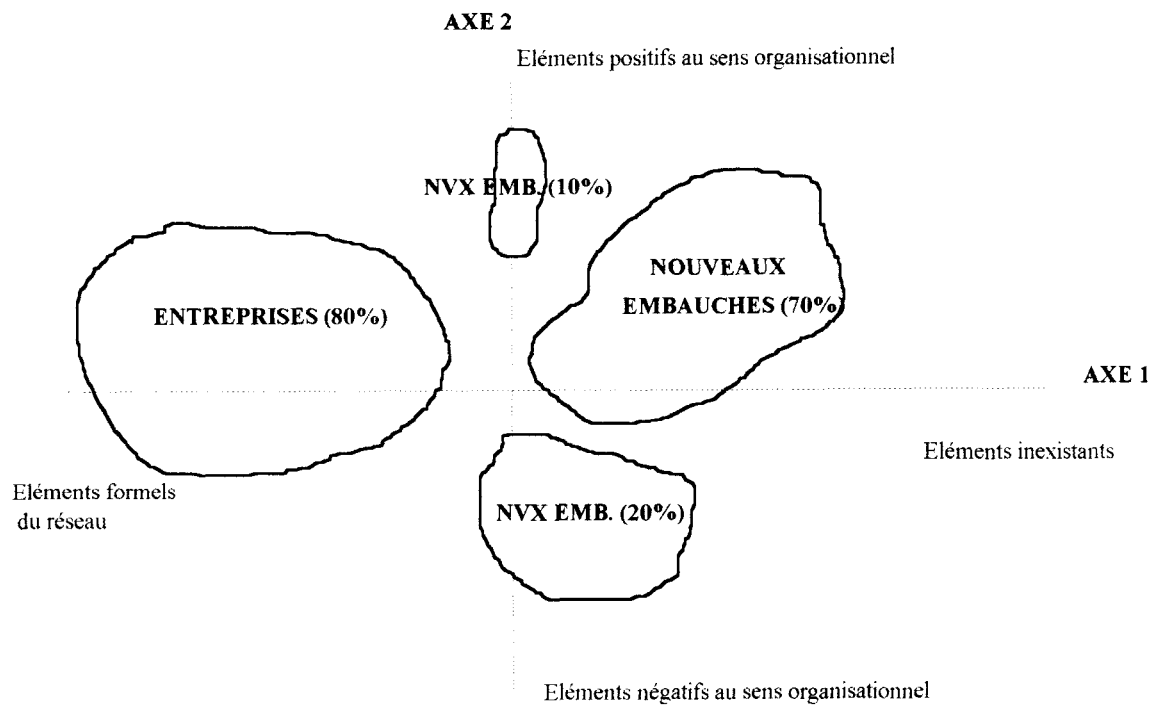
¹⁷ R. Javalgi, M.M. Whipple, V. Edick, "Hospital image : a correspondance analysis approach", *Journal of Health Marketing*, décembre 1992

¹⁸ J.P. Benzécri, "L'analyse des correspondances", Vol II, Dunod, 1973
P.E. Green, J.D. Carroll, C.M. Schaffer, "Correspondance analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol XXIII, août 1983

Nous présentons ici la structure générale (schéma 1.3) qui permet de "visualiser" nos données¹⁹.

Schéma 1.3 :

Carte structurelle des individus



N.B. : Les 20% restant des entreprises sont disséminés dans le graphe.

¹⁹ La carte perceptuelle des individus est fournie en annexe

L'axe factoriel 1 oppose les entreprises aux salariés nouvellement embauchés. A gauche de l'axe, sont représentés les individus qui ont répondu : "traduction par un entretien officiel" ; "souvent entretien" ; "accueil en site pilote" ; "perspective d'évolution" ; "attente d'appartenance" ; "non responsabilité". A droite de l'axe figurent les individus qui ont répondu : "non entretien", "attente d'évolution", "attente de responsabilité". Cet axe peut être interprété comme étant celui des individus qui croient fermement en une procédure formelle et objective du recrutement. Sans cette procédure, rien ne peut se faire. A coté de ces individus, il y a ceux qui pensent que lorsque les procédures sont inexistantes tout se fait en fonction des capacités de chacun (autrement dit, "si vous êtes compétent, on vous repérera et vous évoluerez en conséquence").

L'axe factoriel 2 oppose les salariés qui voient dans les pratiques organisationnelles des éléments positifs (sommet de l'axe 1) ou négatifs (bas de l'axe). La partie supérieure de l'axe représente les individus qui ont répondu : "les entretiens se font carte sur table", "essai sur connaissance", "attente d'autonomie". Dans la partie inférieure figurent les individus qui considèrent que les entretiens "ne se font pas carte sur table", "non attente d'autonomie". Cet axe traduit donc l'opposition entre les individus qui croient que le recrutement suit une procédure formelle bien connue de tous, et qu'en règle générale, les critères d'évaluation sont objectifs, à ceux qui considèrent que les procédures de recrutement ne sont pas objectives, et que tout est déterminé bien avant les entretiens.

D'après cette analyse factorielle des correspondances multiples, il ressort une tendance des entreprises (80%) à penser le recrutement comme un processus dans lequel tout serait planifié et organisé pour permettre le suivi des personnes nouvellement embauchées. En revanche, du coté des nouveaux recrutés, les réponses semblent plus mitigées. Trois groupes peuvent être définis. Un premier groupe (70%) considère que les procédures sont inutiles, car c'est la compétence des individus qui importe afin de pouvoir évoluer dans

l'entreprise. Un deuxième groupe (20%) considère que les entretiens se font en fonction de critères bien précis, mais que les procédures ne sont pas aussi lourdes que ne le laissent entendre les entreprises. Enfin, un troisième groupe (10%) considère que les entretiens ne servent à rien, ayant la conviction que tout est prédéterminé.

Les résultats de l'analyse des correspondances montrent que plusieurs structures de réponses ont été formulées. Ainsi, il semble que les structures de réponses soient différentes entre les responsables de recrutement et les nouveaux embauchés, et qu'à l'intérieur des réponses de ces derniers, des sous-structures de réponses apparaissent. Cela signifie que les réponses ne sont pas aussi simples qu'il semblerait et qu'il serait plus réaliste de parler d'un schème de perception segmenté et articulé en 4 sous-segments. Au regard des discours et pratiques, vouloir chercher une forte homogénéité entre les responsables de recrutement et les nouveaux recrutés relèverait de l'utopie, et il en est de même à l'intérieur de la population des nouveaux recrutés.

Reste à savoir si ces groupes distincts sont le fait de pratiques organisationnelles différentes, ou plutôt le résultat des perceptions propres à chaque individu.

Comment les individus conçoivent-ils et vivent-ils le rôle que leur attribue l'organisation, tout en trouvant leur équilibre personnel ? Cette question est certainement la clé de voute de la structure qui alimente et nourrit les perceptions des acteurs. A chacun, dans son processus de recrutement, de trouver sa place car si un ensemble de procédures et de règles semblent assez bien décrites par les acteurs des entreprises et par les nouveaux embauchés, une grande absence se fait ressentir : tous les aspects informels ont été jusqu'à présent ignorés par les répondants. Pourtant cette étape est nécessaire pour la suite de notre travail, car se limiter aux intentions et pratiques formelles des individus, c'est uniquement décrire la partie visible de la réalité et passer sous silence un certain nombre de pratiques et de perceptions, elles aussi bien réelles. Il nous faut donc tenir compte d'un certain nombre de questionnements,

pas toujours évidents à formuler, mais qui relèvent de l'intérêt et de la pertinence de notre recherche.

Partir du fait que plusieurs sous-populations apparaissent dans la population des nouveaux embauchés, nous fait déjà entrevoir la difficulté de vouloir trop rapidement clore le débat, avant même de l'avoir entamé. Mettre l'accent sur les perceptions qui conditionnent les rôles et les fonctions de chacun nous aidera par la suite à mieux cerner ce que veut dire "bien se sentir dans son travail". Analyser le processus de recrutement comme un processus long et lent, dire que la confirmation de recrutement prend naissance bien avant que la personne ne soit confirmée et qu'elle n'est, somme toute, qu'une date buttoir à laquelle il y a confirmation ou non dans une fonction et dans un rôle, est un guide pour élargir notre approche du processus de recrutement par sa confirmation. D'où l'intérêt de suivre avec attention tout l'accompagnement des acteurs dans l'entreprise.

Cependant, rien n'empêche les effets pervers d'une confirmation de recrutement a priori réussie ; une personne peut mal vivre son rôle et sa fonction tout en étant confirmée. Car, comme le montre notre analyse des correspondances, toute la période qui conduit à la confirmation se gère en partie sur du non-dit, et comme il n'est jamais vraiment permis aux individus de se rencontrer sur les lieux de l'informel, des malentendus se créent, empêchant l'individu d'assumer pleinement son rôle, sa fonction et leurs évolutions. Mais est-il raisonnable d'envisager une organisation où les bruits pourraient être gérés, voire éliminés ?

Conclusion du chapitre 2 :

Sommes-nous réellement satisfaits de notre enquête exploratoire ? Outre les questions méthodologiques auxquelles nous pensons avoir répondu et les présences de biais dont nous avons le plus souvent possible tenu compte, il reste qu'un certain nombre d'informations nous échappent encore. Là où nous posons des questions factuelles, somme toute assez simples et qui demandaient apparemment des réponses similaires, nous avons constaté de grandes disparités de réponses. Si cette variété nous a permis d'enrichir nos propos, il nous faut reconnaître qu'un simple questionnaire n'est pas "autosuffisant" pour recueillir réellement toutes les informations nécessaires à appréhender le processus de recrutement et de sa confirmation. Ce qui veut dire, en d'autres termes, que le vécu des individus prime sur les jugements apparemment objectifs²⁰.

Il nous apparaît qu'il faut d'abord mettre à jour, à partir des perceptions des acteurs, les mécanismes de confirmation de recrutement et pouvoir ainsi entrer dans un travail en "profondeur". Mais s'en tenir à un questionnaire nouveau ne donnera que des réponses partielles.

Pour comprendre le vécu des acteurs du recrutement, il nous faut suivre leurs parcours de confirmation de recrutement²¹. Ce vécu semble donner sens à une situation a priori objective, mais qui tout compte fait ne l'est pas à la

²⁰ D'autant plus que ce questionnaire n'a mesuré les perceptions des individus qu'une seule fois et n'a donc pas pu intégrer la notion d'étude longitudinale.

²¹ La réalité ne peut être décrite sans l'expérience concrète d'individus particuliers, la subjectivité de leur expérience n'étant pas un obstacle à l'objectivité du phénomène.
M. Mauss, "Sociologie et anthropologie", PUF, rééd 1980

lumière de nos résultats. Il faut donc dépasser les résultats qui viennent d'être présentés, sans pour autant les invalider, pour leur donner du "corps" et du "ressenti", ce que toute étude statistique ne saurait faire à elle seule²².

²² Nous entrevoyons déjà un certain nombre de questions à approfondir sur :

- les attentes initiales (exprimées par l'entreprise et perçues par les nouveaux embauchés) ;
- les priorités en période probatoire ;
- le seuil de confiance minimale à atteindre et à respecter pour que la relation se poursuive, les indices ou signaux qui l'accompagnent. (Exemple : "A quel moment, vous êtes-vous senti accueilli, aidé, soutenu...?", "A quel moment vous êtes-vous senti jugé, mis en question, évalué...?") ;
- la perception de rôles à tenir et/ou les conflits de rôle à gérer ;
- les conséquences perçues par les intéressés sur l'apport de la période probatoire en ce qui concerne leur vision de l'entreprise, leurs interactions avec leur entourage et les conséquences sur les enjeux ou trajets professionnels qui s'ouvrent (ici ou ailleurs).

DEUXIEME PARTIE :

CONSTRUCTION

D'UNE INTERPRETATION ELARGIE

DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

DEUXIEME PARTIE :

CONSTRUCTION

D'UNE INTERPRETATION ELARGIE

DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Vouloir trop minutieusement expliquer un phénomène à partir d'un seul système explicatif conduit à un risque de "destruction" du phénomène (LOUART, 1990)¹. L'apport de référentiels riches ouvre les voies à une interprétation renouvelée du recrutement et la notion de confirmation permet d'englober un ensemble d'interactions complexes qui interviennent au cours du processus de recrutement².

La deuxième partie est consacrée à la construction d'une interprétation élargie du processus de recrutement. Nous montrerons comment l'intégration d'un individu à l'organisation passe par une stabilisation contractuelle (chapitre 3) et un ajustement professionnel (chapitre 4), sous contrôle d'un équilibre (maintenu ou développé) de la personne (chapitre 5). L'articulation globale de ces trois dimensions constitue la confirmation de recrutement (voir schéma I).

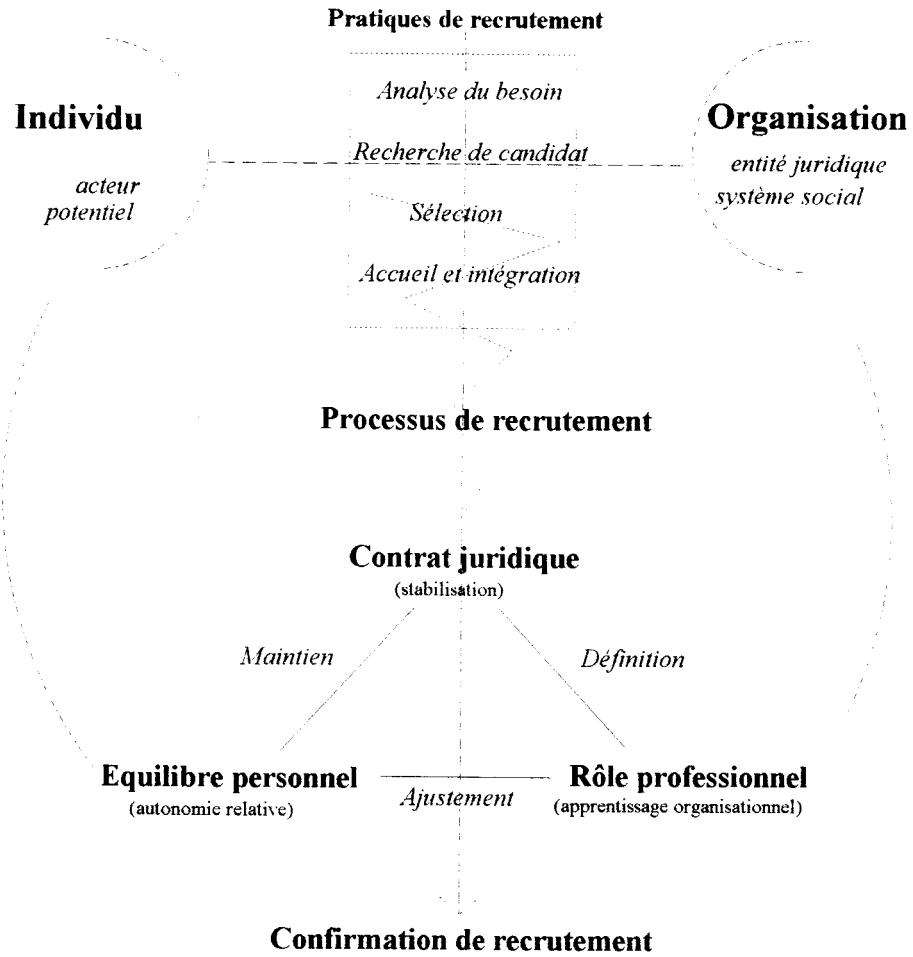
¹ P. Louart, "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines", Cahier de recherche, IAE de Lille, 1990

"Si on réduit l'homme à l'actualisation de rôles sociaux, on voit apparaître des conduites compulsives, du stress et de l'agressivité. Inversement, si l'on se préoccupe trop du côté affectif de la vie en groupe, on voit surgir un certain nombre de pressions à intégrer aussi aux enjeux opérationnels."

² Dissipons deux confusions possibles :

- croire que l'introduction de la complexité oublie la simplicité (nous intégrerons le plus possible de simplicité) ;
- croire que la complexité amène la complétude (nous élargirons notre connaissance mais il n'est pas possible de tout intégrer).

E. Morin, "Introduction à la pensée complexe", E.S.F., 1990

Schéma I :**Interprétation élargie du processus de recrutement**

CHAPITRE 3 :

RECRUTEMENT ET CONTRAT DE TRAVAIL

**LES PROCEDURES JURIDIQUES ET INSTITUTIONNELLES
VISANT A REGULER LES RELATIONS
ENTRE L'INDIVIDU ET L'ORGANISATION**

Résumé du chapitre:

Le recrutement est une pratique qui requiert l'établissement d'un contrat de travail. Une analyse descriptive des contrats existants (CDI, CDD, intérim), permet de préciser la forme et la durée de l'engagement entre le salarié et l'employeur (3.1). Par ailleurs, la prise en compte des développements récents de l'analyse économique ouvre des voies d'explications nouvelles au cadre du contrat de travail (3.2).

Les entreprises ont toujours disposé d'une large gamme d'options pour se procurer, directement ou indirectement, la main d'œuvre nécessaire à la réalisation de leurs objectifs. De 1945 aux années 1970, l'évolution générale tendait vers un modèle d'emploi "régulier", à temps plein sous contrat à durée indéterminée. Les mutations économiques des années 1970/1980 ont mis fin à cette dynamique.

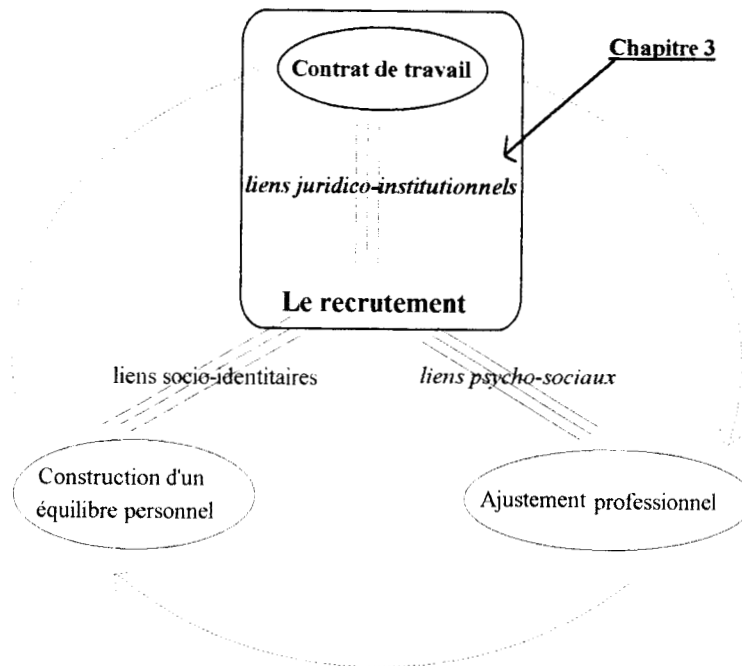
Si le contrat à durée indéterminée reste la norme sociale et juridique, les entreprises jouent aujourd'hui sur la différenciation des statuts en se concentrant sur les fonctions essentielles, périphérisant les tâches accessoires et, plus largement, en externalisant les problèmes potentiels (LOUART, 1994 ; RAY, 1993)³. Les développements récents de la théorie économique ouvrent les débats sur la nature de la régulation contractuelle en entreprise.

Nous présenterons le recrutement à travers la description et l'usage du contrat de travail (3.1) puis nous exposerons les apports de la théorie économique à la régulation contractuelle (3.2).

³ Nous avons déjà indiqué au chapitre 1 que la politique d'emploi semblait s'organiser aujourd'hui autour de trois pôles : l'emploi régulier, l'emploi sous statut différencié, l'emploi extériorisé.

P. Louart, "La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes", RFG, mars-avril-mai 1994

J.E.Ray, "Droit social, droit vivant", Liaisons, 1993, p.57

Schéma 3.1 :**Place du contrat de travail dans le processus global du recrutement**

3.1. Description et usage du contrat de travail

L'Ancien Régime connaissait le contrat de travail sous le nom de "contrat de louage de services". Il désignait l'accord conclu entre un maître locataire et un salarié qui louait, pour un temps convenu, sa force de travail. Avec la révolution industrielle, seules "les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites". C'est à partir de la seconde moitié de XIX^{ème} siècle qu'apparaissent les premières formes d'un droit du travail. L'expression de contrat de travail est employée pour la première fois le 18 juillet 1901 dans un texte législatif⁴.

3.1.1. La régulation imposée par le législateur

Le contrat de travail est un contrat synallagmatique entre deux contractants (l'employeur et le salarié) qui s'obligent réciproquement l'un envers l'autre et de manière purement consensuelle dans une relation de travail (RAY, 1993). D'un côté, l'employeur donne au salarié les moyens d'accomplir un travail déterminé et en contrôle l'exécution, et de l'autre côté, le salarié exécute le travail, en contrepartie duquel il reçoit une rémunération (qualifiée de salaire) et en subordination juridique de l'employeur.

Depuis le 1^{er} juillet 1993, en France, toute relation de travail entre un employeur et un salarié doit être formalisée par écrit, en application de la directive communautaire du 14 octobre 1991⁵. Le législateur a ainsi voulu, au regard de la multiplication des formes atypiques d'emploi, que chacune des parties connaissent par écrit leurs droits et obligations.

⁴ Mémento du droit social, n^o spécial Liaisons sociales, mars 1993

⁵ Jusqu'à cette loi, employeur et salarié pouvaient être liés oralement, bien que dans la réalité, la plupart des contrats de travail donnaient déjà lieu à la rédaction d'un contrat écrit. En pratique, la loi du 1^{er} juillet 1993 concerne uniquement les contrats à durée indéterminée puisque tous les autres contrats français faisaient déjà l'objet d'une loi exigeant la rédaction d'un écrit avec leurs caractéristiques particulières.

Le document (écrit en français) peut être une lettre d'embauche ou un véritable contrat (remis au salarié au plus tard deux mois après son engagement)⁶. En fait, la plupart des conventions collectives comportent des dispositions très précises : soit un contrat en bonne et due forme contresigné par le nouveau recruté (pour les sociétés d'études et de conseil par exemple), soit une lettre d'engagement dont le destinataire doit accuser réception (comme c'est le cas pour les conventions collectives du textile, de la chimie ou de la métallurgie)⁷.

Le contrat de travail à durée indéterminée

Le contrat de travail de droit commun est le contrat à durée indéterminée ou CDI (C. trav. art. L. 121.5). La loi du 12 juillet 1990 réaffirme que le CDI est la forme normale et générale du contrat de travail ainsi que la seule forme d'engagement qui consacre un emploi stable entre le salarié et l'employeur.

Un contrat de travail à durée indéterminée, pour un temps complet, avec un seul employeur, en un même lieu de travail, est qualifié de contrat typique. S'il manque l'une de ces caractéristiques, il est convenu de qualifier le contrat de contrat de travail atypique ou encore précaire. Il ne s'agit pas, évidemment, d'un engagement perpétuel ressuscitant le servage du Moyen Age ou les

⁶ La lettre d'engagement a un rôle important puisqu'en absence du contrat de travail, elle en tient lieu. Sur le plan juridique, les deux formules ont la même valeur, à condition de comporter un minimum d'informations. Les principaux points sur lesquels il y a lieu de prendre engagement sont les suivants : l'identité des parties, la date du début du contrat, le lieu d'exercice de l'emploi ou de la fonction, le titre du salarié et la description sommaire du travail, les divers éléments du salaire et la périodicité du versement, la durée de la période d'essai, la durée du contrat, la convention collective de rattachement, le règlement intérieur.

Il est à noter que depuis la loi du 1^{er} septembre 1993, tous les employeurs, quels que soient l'effectif de l'entreprise et sa forme juridique, doivent adresser à l'URSSAF (dont relève le nouveau salarié pour la couverture maladie) une déclaration préalable à l'embauche. Il s'agit surtout d'une mesure destinée à lutter contre le travail clandestin.

⁷ Les conventions collectives sont disponibles auprès des syndicats, des chambres professionnelles ou du "Journal officiel".

pratiques des corporations⁸. Chacune des parties peut y mettre fin à tout moment (C. civil. art. 1780).

En l'absence de toute précision, le contrat de travail concerne un CDI puisqu'il est par principe sans détermination de durée (art. L. 121.5). Parmi les conséquences pratiques, figure l'obligation pour l'employeur de mettre fin à la relation de travail en respectant les règles relatives au licenciement (art. L. 122.4 et s.). Il conviendra de respecter les conditions de forme (procédures préalables au licenciement), et les conditions de fond (causes réelles et sérieuses de licenciement). Le contrat peut donc être rompu à tout moment à l'initiative de l'une ou l'autre des parties, sous réserve du respect des règles procédurales énoncées précédemment, indemnisation comprise⁹.

Les contrats atypiques

En développement constant, les contrats à durée déterminée (600 000 CDD en 1993) et le travail temporaire (210 000 TT en 1993) sont très différents dans leur essence juridique. Contrats de travail atypiques, ils

⁸ Les premières corporations de métiers remontent au X^{ème} siècle. Elles ont fixé et réglementé jusqu'à la Révolution tous les aspects de la vie professionnelle et économique du Royaume. Soucieuses de préserver leurs droits et de se couper des tutelles ecclésiastique et nobiliaire, les communautés (désignées sous les termes de "maîtrise", "jurandes" ou "métiers") ne prennent le nom de corporations qu'à la fin du XVIII^{ème} siècle. Dans chaque corporation, le "maître" recrute lui-même ses salariés, "les compagnons", et les éventuels stagiaires qu'il forme, "les apprentis". Lors de son entrée dans la corporation, l'apprenti négocie avec le maître les conditions et la durée de son apprentissage. Une fois le contrat conclu, l'apprenti ne peut plus quitter son maître mais reste, en revanche, révocable sans motif ni préavis. Le compagnon part ensuite à Paris, à la recherche d'un maître qui, pour une journée, une semaine, ou plusieurs années lui offre un emploi à la hauteur de ses compétences. La capitale connaît alors plusieurs lieux traditionnels d'embauche : la rue Saint Denis pour les verriers, la rue de la Huchette pour les apothicaires, le faubourg Saint Marcel pour les tanneurs, la place de Grève pour les maçons et les manoeuvres. La Révolution abolit le régime des corporations en interdisant toute association de travailleurs afin de "rendre libre toute personne de faire tel ou tel négoce ou d'exercer telle profession, art ou métier qu'elle trouvera bon".

D'après Y. BOULANGER, "Savoir recruter", Nathan, 1993, chapitre historique, p.59 et s.

⁹ - J.P. Delamotte et D. Marchand, " Le droit du travail en pratique", éd. d'Organisations 1993
- "Le recrutement des salariés, la conclusion du contrat de travail", Liaisons sociales n^o spécial, 17 octobre 1991

constituent juridiquement une exception. Le salarié en CDD est un salarié de l'entreprise, qui ne se singularise que par la durée de son contrat. L'intérimaire est, en revanche, juridiquement un salarié de l'entreprise de travail temporaire et n'a aucun lien avec l'entreprise utilisatrice à la disposition de laquelle il est placé par son employeur dans le cadre d'un contrat commercial. En pratique, du côté de l'entreprise, les CDD et l'intérim répondent à des besoins similaires. Ils font d'ailleurs, depuis la loi du 12 juillet 1990, l'objet d'une réglementation à peu près identique. Cette loi a maintenu le principe suivant : "le CCD ne peut avoir pour objet ni pour effet de maintenir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise" (L. 122-1, al. 1).

Une entreprise de travail temporaire (ETT) est une entreprise "dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs, des salariés, qu'en fonction d'une qualification convenue, elle embauche et rémunère à cet effet" (L. 124-1). L'ETT reste l'employeur. Elle recrute et rémunère le salarié intérimaire, qui sera mis à la disposition de l'entreprise cliente pour la durée d'une "mission". Une relation triangulaire s'institue donc entre l'ETT, son client (l'entreprise utilisatrice) et le salarié. L'ETT conclut avec l'entreprise un contrat commercial de mise à disposition, et avec le salarié un contrat de travail.

De manière identique au CDD, la loi du 12 juillet 1990 pose le principe que le contrat de travail temporaire "ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice" (L. 124-2, al. 1). CDD et intérim ne peuvent être conclus que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, dénommée "mission", et seulement dans les cas suivants :

- le remplacement d'un salarié en cas d'absence,
- l'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise,
- l'emploi à caractère saisonnier.

D'autres contrats atypiques existent ; il s'agit des contrats en alternance (contrats de qualification et contrats d'insertion) et des stages professionnels. Pour ne pas alourdir nos propos, nous présenterons trois cas qui illustrent des

opportunités contractuelles spécifiques débouchant sur une embauche : un cas de service national dans le civil (cas 3.2), un cas de contrat de qualification en alternance (cas 3.3) et un cas de stage (cas 3.4).

Cas 3.2 :

Bruno D. : Quand le service national sert à trouver un emploi

(d'après l'Usine Nouvelle, n° 2440, 20 janvier 1994)

Bruno D. est un jeune diplômé en gestion et administration des entreprises de l'IUT de Troyes. Après une troisième année d'informatique de gestion, il se retrouve sans emploi, mais cela ne l'inquiète guère puisqu'il doit effectuer son service national. *"Quand on est étudiant, on se donne quelques années pour galérer. C'était mon cas. D'autant plus que j'étais en IUT à l'époque des "trois glorieuses" et on rêvait tous de foncer dans les entreprises "high tech". Quand je suis sorti en juin 1991, le marché avait changé".*

Son contrat spécifique. Il effectue son service national en entreprise dans une P.M.E. de Meurthe-et-Moselle, de 370 salariés, fabricant des carters moteurs et des boîtes de vitesse. *"J'ai eu de la chance d'être accepté comme scientifique du contingent, c'est vrai que le côté technique de ma formation a été un atout".*

Son accès à l'embauche. A sortie, il se met à chercher un emploi. Finalement après seulement trois mois de recherche Bruno D. a été embauché en janvier 1993 comme correspondant informatique et organisation chez Automobiles Peugeot dans la fonderie où justement il avait accompli son service national. *"Ça n'a pas été facile, je me suis bagarré pour l'obtenir ! Notamment en me rodant aux entretiens, auxquels je n'étais pas préparé. J'ai même subi un véritable électrochoc au cours d'un entretien collectif.(...) Chez Peugeot, j'en ai passé six. (...) Ce qui a fait la différence, je ne saurais pas vraiment le dire mais je pense quand même que l'année passée pendant le service n'a pas été tout à fait inutile..."*

Cas 3.3 :**Delphine C. : Lorsque l'alternance ouvre les portes du recrutement***(d'après un rapport de stage de maîtrise de la distribution, mai 1995, Roubaix)*

Son contrat spécifique . Delphine C. a effectué un stage d'une année en alternant sa maîtrise de management de la distribution et son travail dans un hypermarché de la région Nord. Elle raconte que durant cette année, l'attitude de l'encadrement l'a frappée et notamment celle des chefs de rayon. L'implication pour leur travail, pour leur entreprise, l'énergie dégagée pour atteindre voire dépasser leurs objectifs et obtenir de meilleurs résultats, l'ont rapidement "contaminée".

Son expérience de l'alternance. *" Par le biais de l'alternance, j'avais deux objectifs en tête qui se complétaient fort bien. D'une part la connaissance du métier de chef de rayon, d'autre part la connaissance théorique du management, des organisations et de l'homme au travail. Les jours passés en entreprise ont donc été à la fois un moyen d'apprendre mon futur métier, mais également un moyen d'utiliser le terrain comme laboratoire, dans lequel je pouvais observer la vie des salariés, leur culture, leurs habitudes et leur comportement au travail "*

" Je suis dans ce rayon depuis un an et je me sens fière parce qu'en peu de temps, j'ai réalisé beaucoup de choses. J'ai transformé la structure du rayon, créé un état d'esprit, une cohésion au sein de l'équipe et réalisé de belles progressions "

Son accès à l'embauche. A la suite de ce stage en alternance d'un an et après obtention de sa maîtrise, elle a été embauchée comme chef de rayon pour organiser l'ouverture d'un hypermarché de la même chaîne de distribution sur Montpellier.

Cas 3.4 :**Didier G. : Lorsque le stage offre des opportunités***(d'après Courrier Cadres n°1067, 17 juin 1994)*

Didier G. n'a pas eu à se poser longtemps des questions. En cours de licence d'anglais, il cherche à faire un stage long en entreprise. Disponible dès le mois de janvier, il sait qu'il peut intéresser les entreprises.

Son contrat spécifique. *"Je sentais bien qu'il fallait m'y prendre le plus tôt possible pour avoir une chance de décrocher un stage. Si moi j'avais attendu, les entreprises elles, ne m'auraient pas attendu. Alors j'ai envoyé des CV dès novembre et puis j'ai téléphoné. Au début, on m'a dit que je m'y prenais trop tôt et finalement, j'ai plu et j'ai obtenu un stage de 6 mois chez Usinor-Sacilor.*

J'avais des horaires un peu allégés pour pouvoir aller aux cours mais dans l'ensemble j'ai beaucoup travaillé. J'étais au service de documentation et j'aidais les rédacteurs pour les traductions, en anglais bien sûr, mais aussi en espagnol et un peu en italien. Je me suis très bien intégré à l'équipe. Il faut dire que c'est un peu particulier d'être linguiste et de travailler sur un site industriel. Le contraste est quelquefois saisissant. Nous dans les articles et les livres et les autres avec parfois des casques à la main. (...)"

Son accès à l'embauche. *"J'ai eu une sacrée opportunité car j'étais dans la place : en deux mois, il y a eu 2 départs (un en retraite et l'autre par accident). Ce qui fait qu'ils ne sont pas allés chercher très loin. Comme je faisais l'affaire, ils ont proposé de me recruter après l'obtention de ma licence comme rédacteur-traducteur et je n'ai pas refusé.*

Maintenant, je considère que j'ai vraiment bien fait de devancer les choses au début et puis après on peut dire que j'étais en quelque sorte dans la place..."

3.1.2. La régulation par les clauses

La plupart des contrats de travail sont assortis de clauses qui spécifient les *desiderata* de l'entreprise, plus rarement ceux du salarié. Certaines suivent les dispositions du Code du travail et des conventions collectives, d'autres aménagent le contrat en fonction de salariés "hors normes". Eléments attractifs de négociation ou contraintes supplémentaires, ils demandent à être étudiés de près (par exemple les clauses de mobilité, de dédit-formation, de confidentialité ou de non-concurrence)¹⁰.

Première clause au contrat, la période d'essai commence avec l'exécution du contrat de travail mais reste une situation délicate pour le salarié et pour l'entreprise. Le contrat de travail est signé, valide, et pourtant, à tout moment, l'une des parties peut décider de rompre immédiatement, sans procédure, ni motifs, ni indemnités. Elle permet à chacune des parties de vérifier son intérêt à poursuivre les relations contractuelles : l'employeur vérifie s'il a trouvé le candidat qu'il recherchait, le salarié apprécie ses conditions de travail et l'intérêt du poste.

La période d'essai n'est pas obligatoire, ni systématique, ni sous entendue. Si l'une ou l'autre des parties souhaite une période d'essai, il faut la mentionner en toutes lettres dans le contrat de travail. En d'autres termes, la période d'essai ne se présume pas, elle doit être prévue expressément au contrat, soit sous forme d'un paragraphe exhaustif passant en revue toutes les options, soit sous forme d'un renvoi aux dispositions de la convention collective applicable. A défaut, l'engagement est considéré comme définitif dès le premier jour de travail dans l'entreprise.

Le Code du travail ne limite pas de façon générale la durée de la période d'essai. Elle est déterminée par l'employeur avec le salarié (sauf dispositions particulières de la convention collective). En règle générale, le bon sens

¹⁰ Ces clauses particulières sont présentées en annexe.

prévaut : la période d'essai correspond à l'emploi et à la qualification de l'employé.

Pour le CDI, la durée suit fréquemment les usages de la profession et les dispositions prévues dans le cadre des conventions collectives auxquelles se rattache l'entreprise¹¹. Ceci implique que le contrat de travail y est subordonné : il ne peut fixer une durée supérieure à la durée prévue (voir pour exemple, le cas 3.5).

Cas 3.5 :

Nathalie Z. : Quand la clause porte sur la période d'essai

(d'après Capital, "Avez-vous un bon contrat de travail ?", novembre 1992)

Nathalie Z. est cadre marketing dans l'industrie textile. Elle a réussi à faire figurer la clause suivante dans son contrat :

" La durée de votre période d'essai sera de trois mois. Elle pourra être renouvelée une seule fois, pour une durée équivalente. Dans ce cas, vous en serez informée par votre supérieur hiérarchique, au moins une semaine à l'avance avant la fin des trois premiers mois. La durée du préavis réciproque pendant la période d'essai est fixée comme suit: une semaine jusqu'à un mois de présence, deux semaines après un mois de présence, un mois après un mois de présence. Les autres modalités sont celles prévues par la convention collective de l'industrie textile".

Grâce à cette clause, Nathalie Z. connaît exactement toutes les conditions concernant sa période d'essai. Même si la convention collective change dans les prochains mois, son contrat s'appliquera dans ces termes pour sa période d'essai.

¹¹ M. Castro, "La période d'essai", Entreprises et Carrières, n°191, du 16 au 22 mars 1993
Exemple de période d'essai de la fédération de l'imprimerie. Pour un ouvrier : 1 mois ; pour un agent de maîtrise : 2 mois ; pour un cadre : 4 mois (pouvant être prolongés de 2 mois)
Les dispositions d'engagement et de période d'essai dans neuf conventions collectives (banques, bois, chimie, métallurgie, production de papiers, presse, sociétés d'études et de conseil, textile, transport aérien) ont été reproduites en annexe.

A défaut d'usages ou de dispositions expresses d'une convention collective, l'employeur ne peut fixer un délai excessif, c'est-à-dire hors de proportion avec le temps nécessaire pour tester un salarié, eu égard à la fonction exercée. Si pour une raison ou pour une autre, un litige survenait, le juge pourrait être amené à disqualifier la situation contractuelle et à voir l'engagement définitif à partir d'une période d'essai considérée par lui comme raisonnable¹². Pour le contrat de travail temporaire, le principe est celui d'une limitation par la convention collective étendue à la branche professionnelle à laquelle appartient l'entreprise.

Rien n'interdit dans les textes le renouvellement de la période d'essai. L'employeur peut prolonger ou renouveler la période d'essai pour des nécessités particulières, c'est-à-dire motivées pour des raisons valables et si la convention le permet et/ou s'il existe une clause du contrat allant dans ce sens. Cela n'est pas forcément défavorable au salarié qui peut à cette occasion démontrer plus avant ses capacités et ses aptitudes à remplir l'emploi. Mais un renouvellement excessif reviendrait à contourner les limites imposées lors du contrat en durée déterminée. A l'expiration du délai, le salarié jouit de plein droit des règles du contrat à durée indéterminée (notamment en cas de licenciement : préavis et indemnités).

¹² Pour le CDD, deux cas se présentent :

1- Lorsque la durée de la mission en CDD est connue, la durée de la période d'essai est calculée à raison d'un jour par semaine (dans la limite de deux semaines pour une durée de six mois au plus, et de un mois au delà de six mois).

2- Lorsque la durée du contrat en CDD reste inconnue, l'usage est de suivre la durée minimale prévue par les conventions collectives. S'il n'y a pas de clause conventionnelle applicable, le Code limite la durée de la période d'essai : à deux jours ouvrés pour un contrat d'une durée inférieure à un mois, à trois jours ouvrés pour les contrats d'une durée comprise entre un et deux mois, à cinq jours ouvrés pour les contrats de plus de deux mois.

3.2. Apports de la théorie économique dans la régulation contractuelle

Les développements récents de la théorie économique ouvrent les débats sur la nature de la régulation contractuelle. A l'origine du développement de la théorie de la firme, la réflexion sur la nature de la firme marque une étape importante en posant le problème de l'existence même de l'entreprise en tant que forme organisationnelle (COASE, 1937)¹³. Elle tente d'expliquer en quoi la forme-entreprise apporte des avantages sur l'autre forme possible d'organisation économique, la forme-marché.

C'est justement la nature de l'entreprise, organisation coordonnée de manière centralisée et autoritaire, qui justifie sa "supériorité" au regard du marché, organisation décentralisée, du fait de l'existence de coûts de transactions. La théorie des coûts de transactions ne prétend pas à l'universalité lorsqu'elle démontre la supériorité de l'entreprise sur le marché, elle se fixe au contraire un cadre restreint à certains types de transactions ou situations (comme la relation d'emploi) dans lesquelles le marché se trouve en échec.

3.2.1. La relation d'emploi au centre des débats

Pour de nombreux auteurs, il est économique de substituer l'organisation centralisée-autoritaire au mécanisme de marché lorsque la transaction considérée présente quatre caractéristiques particulières : (a) fréquence, (b) incertitude due à la rationalité limitée et à l'opportunisme, (c) spécificité des actifs, (d) difficulté de mesure¹⁴.

13 R.H. Coase, "The Nature of the Firm", *Economica*, vol 16, 1937, pp.331-351. Traduction française sous le titre "La nature de la firme", *Revue Française d'Economie*, vol II, n°1, hiver 1987, pp. 133-157

14 - K.J. Arrow, "Les limites de l'organisations", PUF, 1976
 - A.A. Alchian et H. Demsetz, "Production, Information Costs and Economic Organization", *The American Economic Review*, vol.62, n°5, décembre 1972
 - H.A. Simon, "A formal Theory of Employment relation", *Econometrica*, vol 19, juillet, 1951. Reproduit dans H.A. Simon, "Models of Man", John Wiley, New York, 1957

(a) La fréquence.

Plus une transaction est appelée à se répéter, plus les parties concernées auront intérêt à s'engager dans un contrat à long terme remplaçant une série de contrats ponctuels afin d'éviter les coûts de renégociation et de ré-écriture des contrats à chaque occurrence. Ainsi, la fréquence des transactions est un facteur favorable au choix d'un contrat de travail dans le cadre d'une entreprise ; plus cette fréquence s'élève et moins se justifie le recours au marché (WILLIAMSON, 1981).

(b) L'incertitude.

Plus l'incertitude qui pèse sur les termes ou l'exécution du contrat est grande, plus il est avantageux de substituer des transactions ponctuelles sur le marché par une organisation permettant d'économiser des coûts résultant de l'incertitude. L'incertitude recouvre des sens différents et plus ou moins précis selon les auteurs mais elle repose unanimement sur deux facteurs.

(i) La rationalité limitée, parce qu'il est impossible (ou très onéreux) d'envisager par avance toutes les occurrences susceptibles de se présenter et que les parties contractantes n'ont que des facultés limitées pour appréhender et traiter des informations limitées (SIMON, 1951).

(ii) L'opportunisme des agents, parce qu'il existe un double doute quant à la bonne foi des parties contractantes, lorsqu'elles ont la possibilité de se dérober à leurs engagements contractuels pour satisfaire leurs objectifs propres en adoptant des comportements "stratégiques" aux dépens de leur partenaire. Pour se prémunir contre les risques d'opportunisme, il convient de rechercher la forme contractuelle la plus à même de minimiser les coûts : le contrat salarial ou "*relation d'autorité*" (WILLIAMSON, 1981) .

- O.E. Williamson, "The modern Corporation, Origins, Evolution, Attributes", The Journal of Economic Literature, vol.18, décembre 1981

- O.E. Williamson, "Economic Organization : Firms, Markets and Policy Control", Wheastheaf Books, Brighton, 1986

(c) La spécificité des actifs.

Lorsqu'une transaction implique des investissements particuliers, en capital matériel ou en "capital humain", non transférables à d'autres emplois sans sacrifier tout ou partie de leur valeur d'échange (BECKER, 1975 ; OI, 1962), les parties contractantes ont intérêt à lier une relation durable, par un contrat à long terme, qui les prémunit des pertes associées à la rupture de leurs relations¹⁵. La spécificité des actifs incite au choix du contrat de travail durable dans la mesure où il existe une sorte d'encouragement aux développements de comportements opportunistes lors du renouvellement des contrats ; les titulaires d'actifs spécifiques cherchant à obtenir de leur partenaire contractuel, incapable de les remplacer à court terme, des avantages supplémentaires non prévus dans le contrat initial (WILLIAMSON, 1986).

(d) La difficulté de mesure.

Parce qu'il est difficile, voire impossible, de mesurer directement la contribution individuelle de chacun, du fait de l'existence pour un certain nombre de tâches d'un travail collectif, il est nécessaire de recourir à l'organisation. Celle-ci est plus efficace que le marché puisqu'elle agit comme un agent central passant des accords avec ses partenaires qu'elle contrôle et qu'elle rémunère en fonction de l'effort qu'ils fournissent (WILLIAMSON, 1986 ; ALCHIAN et DEMSETZ, 1972).

Pour ces auteurs, l'essence de l'entreprise est la relation d'emploi exprimée par le contrat de travail. Il est spécifiquement conçu comme un rapport de commandement/obéissance (ARROW, 1976)¹⁶.

¹⁵ G.S. Becker, "Human Capital", The University of Chicago Press, 1975
W.Y. Oi, "Labor as a Quasi-fixed factor", Journal of Political Economy, décembre 1962

¹⁶ K.J. Arrow, "Les limites de l'organisation", PUF, 1976, p.27 et pp.76-77
"Un contrat de travail diffère à de nombreux égards d'un contrat ordinaire portant sur une marchandise ; un travailleur vend sa volonté d'obéir à une autorité (...) Un contrat de travail est précisément un contrat, signé par un employé, de soumission à l'autorité. Il diffère donc d'un contrat d'achat d'une marchandise ; ce n'est pas une chose définie et objective qui est achetée ou vendue mais plutôt une relation personnelle. Dans le cadre du contrat, la relation

L'émergence de cette relation doit beaucoup à l'incertitude. L'employeur a besoin de latitude car il ne "*connaît pas avec certitude, au moment où le contrat est passé, quel (ensemble de tâches) sera optimum pour lui*". Aussi, plutôt que d'acquérir un service productif précis, défini une fois pour toutes en quantité et en qualité par un contrat de vente ponctuel, l'employeur préfère s'assurer, par un contrat de travail, la disposition pour une durée indéterminée de la capacité de travail d'un employé (SIMON, 1951). L'avantage est double pour l'employeur : 1) il dispose d'une adaptabilité au changement et peut différer ses décisions quant à l'affectation de son employé jusqu'à ce qu'il dispose d'informations supplémentaires pour évaluer plus exactement ses besoins ; 2) il économise des coûts de transactions (de préparation, recherche de candidat, négociation et rédaction de contrats ponctuels spécifiant à chaque transaction les tâches à accomplir) en substituant un seul contrat à long terme à plusieurs contrats de courte durée (COASE, 1937). Au lieu d'être régis par les "lois du marché", salaire et emploi résultent de contrats, dits contrats "implicites" (AZARIADIS, 1975)¹⁷.

Le contrat est donc un arrangement conclu entre la firme et ses travailleurs, spécifiant aujourd'hui les termes d'un échange devant intervenir demain, dans toutes les éventualités (ou "états de la nature") qui peuvent se présenter (PERROT, 1992)¹⁸. L'univers dans lequel ces arrangements sont

entre employeur et employé n'est plus une relation d'échange sur un marché mais une relation d'autorité".

¹⁷ C. Azariadis, "Implicits Contracts und Underemployment Equilibria", *Journal of Political Economy*, vol. 83, 1975, pp.1183-1202.

Dans la réalité, il ne s'agit pas la plupart du temps de contrats implicites, car les contrats résultent des négociations collectives entre employeurs et salariés. En France, par exemple, plus de 85% des salariés se voient appliquer le bénéfice d'une convention collective de branche. Par conséquent, les contrats résultent non d'un accord direct entre deux agents économiques individuels, mais d'un marchandage (ou bargaining) entre les institutions qui les représentent. Il est donc plus exact de parler de contrats explicites puisque ceux-ci sont issus de négociations collectives (qu'il s'agisse de négociations au sein de l'entreprise, au niveau de la branche ou de l'économie toute entière) et qu'ils ont valeur de référence devant les institutions tierces.

¹⁸ Perrot A., "Les nouvelles théories du marché du travail", *La découverte*, Repères n°107, 1992, p.29

définis est caractérisé par l'incertitude : les agents ne connaissent pas "*l'état de la nature*" qui prévaudra demain.

Ici, deux lectures théoriques distinctes, coexistent du fait de l'incertitude. Une première lecture, défendue dans une logique "néo-classique" consiste à montrer que le contrat est une réponse économique à l'incertitude. Car, si la firme pouvait choisir le volume d'emploi et la valeur du salaire après avoir observé l'état de la demande (en période *ex post*), il n'y aurait pas d'incertitude, puisque l'environnement serait parfaitement connu au moment de prendre les décisions (comme dans un modèle de concurrence parfaite). Or, comme la firme doit au contraire faire ses choix dès aujourd'hui (en *ex ante*), elle encourt le risque de faire des choix pouvant se révéler inadéquats lorsque l'état de la nature sera réalisé.

Une seconde lecture, défendue par le courant "conventionnaliste" tend à renverser la proposition néo-classique en avançant que, par essence, le contrat de travail est incomplet en raison de l'incertitude. Par conséquent, il ne saurait régir les interactions entre les agents puisqu'il n'est pas une quantité "*définie et objective*" de travail, mais un droit d'usage temporaire sur la capacité productive de l'employé. Celui-ci accepte l'autorité de l'employeur et lui reconnaît un droit de décision et de contrôle sur son travail (SALAIS, 1994 ; 1989)¹⁹. L'économie des conventions s'efforce de développer un cadre de référence pour interpréter la relation d'emploi au regard des contextes où se joue cette relation. Par conséquent, il n'y a pas de solution optimale (à la différence de l'approche néo-classique) mais il existe une pluralité de conventions possibles (BOLTANSKI et THEVENOT, 1989)²⁰. L'accord des

¹⁹ R. Salais, "Incertain et interactions de travail", dans (ss la dir de) A. d'Orléan, "L'analyse économique des conventions", 1994

R. Salais, "Analyse économique des conventions de travail", Revue économique, mars 1989

²⁰ L. Boltanski et L. Thévenot, "De la justification. Les économies de la grandeur", Galimard, 1991.

Les auteurs développent notamment 6 conventions : par les prix, par la confiance, par l'efficacité, par la notoriété, par la solidarité, par la créativité et l'inspiration. Ils reprennent, en la complétant, l'analyse statique initiale de la convention de l'effort précisant les mécanismes de "dons" et "contre-dons" dans la relation d'emploi (AKERLOF, 1984)

parties résulte d'un cadre commun (une convention constitutive), d'un partage de valeur commune ou d'équivalence dépendantes du contexte de la relation d'emploi²¹. Bien que l'analyse conventionnelle offre des ouvertures et des pistes de réflexion, nous risquons, à vouloir la suivre, de perdre notre objectif par rapport à la régulation contractuelle. Aussi, nous n'irons pas plus en avant et privilégierons volontairement la voie du contrat comme mode explicatif répondant à l'incertitude de la relation d'emploi.

3.2.2. Le contrat, une réponse à l'incertitude de la relation d'emploi

Placer l'entreprise comme "architecture" de la relation contractuelle ou "noeud de contrats" (ALCHIAN et DEMSETZ, 1972), nous amène à prendre en compte les développements du modèle canonique de l'agence. Le modèle de l'agence ou modèle "principal/agent" (ou encore "mandant/mandataire") analyse les relations qui se tissent entre deux acteurs. Le principal dispose de l'initiative, des ressources ainsi que des informations et influence le comportement de l'agent²².

Lorsque l'un des deux (agent ou principal) dispose d'informations supplémentaires que l'autre n'a pas, il y a asymétrie d'information (HART, 1983)²³. Dans ces conditions, le contrat ne peut plus stipuler des échanges

G.A. Akerlof, "Gift Exchange and Efficiency Wage Theory: Four Views", *American Economic Review*, vol.74, 1984, pp.79-83

²¹ L. Queré, "A-t-on besoin de la notion de convention ?", *Réseaux*, n°62, Novembre 1993

²² M.C. Jensen et W.H.Merckling, "Rights and Production Functions : an Application to Labor-managed Firms and Codetermination", *Journal of Business*, vol.52, n°4, 1979 ; et "Theory of the Firm, Agency Costs and Ownership Structure", *Organizational Economics*, 1986. Repris par G. Charreaux, "La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature", dans G. Charreaux, P. Joffre, G. Koenig, B. de Montmorillon, "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise", *Economica*, 1987

²³ O. Hart, "Optimal Labour Contracts Under Asymmetric Information : An Introduction", *Review of Economic Studies*, Vol. 160, janvier 1983, cité B. Gazier, "Economie du travail et de l'emploi", *Précis Dalloz*, 1992

contingents pour la réalisation de l'état de la nature, puisque celui-ci par hypothèse, n'est plus observable par l'ensemble des parties en présence. Dans la relation d'emploi, pour que travailleurs et firmes puissent conclure un arrangement contractuel, il faut que les termes de celui-ci soient conditionnés à une connaissance commune. La possibilité de conclure le contrat moyennant une étape supplémentaire par clauses et/ou par constitution d'une information commune permet la réalisation des contrats en asymétrie d'information (PERROT, 1992).

Concrètement, le contrat prévoit cette étape pour observer l'état de la nature (comme par exemple, pendant un stage, un CDD ou une période d'essai) puis faire une annonce "publique" déterminant le salaire et l'emploi (par exemple, la signature du contrat, une promotion rapide). Mais la recherche de l'information commune pose des problèmes de réalisation dans les contrats en asymétrie d'information²⁴.

(i) Dans certains cas, l'employeur dispose d'un accès plus direct à l'information, soit parce qu'il est mieux placé pour connaître les conditions pratiquées sur le marché, soit parce qu'il annonce l'état de la nature observé. Dans ces conditions, il peut avoir intérêt à prétendre qu'un mauvais état de la nature s'est réalisé (de manière à réduire le niveau des rémunérations pour le niveau d'emploi donné) ou bien il peut, au contraire, trouver un intérêt à annoncer une demande très intense, de manière à exiger plus de travail de la part de ses employés.

²⁴ Le contrat se présente en trois étapes.

- L'étape 0 (*ex ante*) : la firme et les travailleurs se mettent d'accord sur un contrat. Ce contrat prend la forme suivante : si la firme annonce l'état e_1 , alors le couple salaire-emploi, côté salarié, est de type (w_1, L_1) ; si elle annonce l'état e_2 , alors le contrat prévoit un autre couple du type (w_2, L_2) .

- L'étape 1 (intérim) : la firme observe l'état de la nature qui se réalise. Elle annonce un état e_1 ou e_2 .

- L'étape 2 (*ex post*) : la production a lieu dans les conditions prévues par le contrat dans l'état correspondant à celui annoncé par la firme.

(ii) Dans d'autres cas, l'agent dispose d'informations supplémentaires. Il possède une information privée qu'il peut avoir intérêt à dissimuler, afin de retirer de sa situation "une rente informationnelle".

L'introduction de contrats incitatifs est un moyen de remédier à ces dysfonctionnements. Un contrat incitatif ou "révélateur" est un contrat qui incite toujours l'un des acteurs à annoncer au principal la vraie valeur de son information privée. En cas de fausse annonce, ces contrats comportent une pénalité qui doit être suffisante pour que la rationalité individuelle de l'agent (firme ou salarié) le pousse à révéler son information privée²⁵. Le rôle du contrat incitatif est de faire émerger les paramètres cachés dont dispose l'agent ou le principal. Cependant, rares sont les cas de contrats incitatifs "naturels" en matière de relation d'emploi (LAFFONT, 1977)²⁶. La seule pénalité potentiellement incitative pour l'entreprise reste l'exclusion afin "d'encourager" ses salariés à ne pas "tricher" sur les informations qu'ils possèdent.

La théorie des transactions informelles prolonge la théorie de l'agence en montrant que le rôle de l'autorité s'appuyant sur des structures formelles n'est en fait qu'accessoire (BRETON et WINTROBE, 1982)²⁷. Développée au départ pour expliquer un certain nombre de phénomènes bureaucratiques, cette théorie montre que l'employeur verse une rémunération au salarié, non pour une prestation précise, mais pour un engagement durable dans le cadre du principe de subordination (principe intrinsèque au contrat de travail).

²⁵ Certains contrats d'assurances, qui demandent aux souscripteurs d'annoncer la valeur du bien assuré, fonctionnent de la même manière. Comme la prime qu'ils versent dépend de manière croissante de cette valeur, il y a là une incitation à tricher en sous-estimant la valeur du bien, ce qui lèse la compagnie d'assurances. Un contrat "révélateur" doit donc comporter un remboursement partiel des biens de faible valeur (une franchise) pour que les assurés aient intérêt à déclarer la valeur exacte de leur bien.

²⁶ voir J.J. Laffont, "Le risque moral dans la relation de mandat", *Revue Economique*, janvier 1977, sur les cas de sélection adverse et sur les cas de risque moral.

²⁷ A. Breton et R. Wintrobe, "The logic of bureaucratic conduct", Cambridge University Press, 1982 par G. Charreaux, "La théorie des transactions informelles : une synthèse", *Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, n°15, mai 1990, p.137 à 161

Dans cette perspective, les individus ont un "comportement sélectif", dans l'accomplissement de leur travail. Leur "comportement sélectif" se traduit par une offre de services informels. Ils peuvent se montrer soit coopératifs (positifs), soit non coopératifs (négatifs) dans leurs rapports avec leurs supérieurs pour accomplir leurs tâches dans le cadre défini par la structure formelle. Aussi choisissent-ils leur niveau d'efficacité en fonction de ce qu'ils peuvent obtenir de leurs services informels. En d'autres termes, les individus décident d'une part, si leur comportement doit être efficace (positif), inefficace (négatif) ou formel (conforme à la norme), et d'autre part, ils fixent le volume des services informels qu'ils vont fournir.

Illustrons ce point à l'aide du cas 3.6.

Cas 3.6 :

Emmanuelle D. : Quand le salarié est prêt à tout pour rester

(d'après Partenaires, n°42, novembre 1993)

Emmanuelle D., étudiante-salariée qui a suivi une formation en alternance de deux ans dans le cadre d'un contrat de qualification se souvient bien.

"Quand je suis entrée dans l'entreprise, tout m'a plu (...) J'ai tout de suite eu de bons contacts avec mon tuteur et avec mes collègues... et puis le boulot était vraiment intéressant (...) J'étais bien décidée à tout faire pour rester"

Pour Emmanuelle D. toutes les occasions furent bonnes pour montrer et démontrer sa volonté de coopération, sa capacité d'initiative au-delà de ce qui lui était demandé. *"Au début, bien sur, je n'ai pas été épargnée par les corvées photocopies, il faut dire que nous conservons toujours un double des contrats, c'est vous dire que j'en ai fait (...) Un jour, mon tuteur m'a demandé de donner mon avis sur un mailing qu'il jugeait lui-même peu attractif mais pour lequel il n'avait pas de temps (...) Je me suis lancée, en fin de conversation, j'avais carte blanche pour mettre au point un nouveau mailing (...) J'ai saisi cette chance, j'ai vraiment mis le paquet, j'y ai passé des nuits et des week-ends sans compter... ça a payé puisque non seulement j'ai eu un tas de réponses mais par la suite, j'ai moi-même monté les dossiers. (...) Là encore, quel travail !, Je ne quittais pas mon bureau avant 20h30, j'y travaillais encore*

chez moi le soir (...) Et ainsi de suite, j'ai toujours continué à faire plus que ce qui m'était demandé (...)"

Emmanuelle D. ne regrette pas ces efforts puisqu'elle est restée dans l'entreprise. Elle reconnaît volontiers avoir adopté un comportement très positif dans l'accomplissement de son travail et face à chaque nouvelle tâche, au-delà des normes qui prévalaient dans l'entreprise. Elle a proposé à ses supérieurs une offre de services informels en gage d'un recrutement futur éventuel

En définitive, l'analyse centrée sur l'économie de la relation d'emploi fait l'objet de nombreux travaux (SIMON et TEZENAS du MONCEL, 1978)²⁸. Les débats restent ouverts et les modèles, certains très récents, demandent encore à être précisés²⁹.

²⁸ Y. Simon et H. Tézenas du Moncel, "Economie des ressources humaines", Masson, 1978

²⁹ voir par exemple C.H. d'Arcimoles, "Economie de la relation d'emploi : apports et confrontation des modèles récents", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°10, décembre 1993/janvier-février 1994.

L'auteur présente une revue partielle des modèles récemment proposés. Il précise 3 approches "possibles" de la relation d'emploi par rapport : aux mécanismes de marché, à la rationalité contractuelle et à l'analyse institutionnelle.

Conclusion du chapitre 3 :

Afin de faciliter la contractualisation et de prévenir les abus, le législateur a défini le cadre juridique et réglementaire de la régulation contractuelle entre l'individu et l'organisation. En présentant un état descriptif des contrats de travail, nous avons pris en compte la variété des situations. Par ailleurs, en ouvrant notre cadre d'analyse aux apports récents de la théorie économique (même de façon restrictive), nous avons montré que le contrat juridique était une variable explicative de la régulation économique entre l'individu et l'organisation qui l'emploie.

A l'heure actuelle, les économistes du travail privilégient la relation d'emploi pour tester leurs modèles sur les salaires et sur les conditions d'emploi. Peu de travaux existent sur les causes et les retombées des méthodes de sélection (GROSHEN et LOH, 1991)³⁰. Quelques pistes commencent seulement à émerger pour *"la période formelle post-embauche, communément*

³⁰ E.L. Groshen et E.S. Loh, "What Do We Know About Probationary Periods ?", Industrial Relations Research Association, 43rd annual meeting, 1991, pp10-21

"L'absence d'étude de terrain sur la sélection post-embauche de la part des entreprises et le peu de travail effectué sur la sélection pré-embauche proviennent en partie du peu de données sur le sujet" (la traduction est de nous). Les auteurs recensent :

(i) quelques moyens de sélection pré-embauche, dont celui de l'étude du nombre de candidats interrogés pour un poste et le temps passé à interroger chaque candidat (voir J. Barron, D. Black, M. Loewenstein, "Job Matching and On-the-Job Training", *Journal of Labor Economics* 7, n°1, 1989)

(ii) quelques études théoriques sur le rôle de *"l'approbation du travail comme méthode de sélection"*, dans les modèles :

- de relation salaire-occupation de l'emploi (voir J.L. Guash et A. Weiss, "Self-Selection in Labour Market", *American Economic Review*, 71, n°3, 1981, pp. 275-84) ;

- de rotation du travail (voir B. Jovanovic, "Job Matching and the Theory of Turnover", *Journal of Political Economy*, 1979, 87, n°5, pp. 972-89

- de promotion par ascension ou sortie ("up or out"), voir B. O'Flaherty et A. Siow, "On The Job Screening, Up-or-Out Rules", ERC/NORC Discussion Paper, 1990

appelée période d'essai"³¹. Les auteurs ont envisagé, sans toutefois étayer leurs hypothèses, que la période d'essai serait un moyen pour :

- rejeter les travailleurs qui ont de "mauvaises caractéristiques" (connues des employés mais qu'ils cherchent à masquer),
- rejeter les travailleurs inadaptés (repérables seulement après embauche),
- augmenter l'auto-sélection des employés qui connaissent leur propre rendement et qu'il est possible de faire mesurer par l'employeur,
- trier les candidats sur la base de différences subtiles.

Ces quelques éléments semblent indiquer que la période d'essai ou période probatoire permet de recueillir un certain nombre d'informations post-embauche et qu'un certain nombre d'aspects théoriques peuvent expliquer cette forme de contractualisation complexe. Toutefois, ces points de vue restent encore partiels et monodisciplinaires. Nous proposons d'élargir notre démonstration en consacrant le chapitre 4 à l'étude du processus de recrutement comme processus d'apprentissage aux rôles organisationnels.

³¹ "*probationary periods*" ou "*PPs*" est traduit par période d'essai en référence à la notion juridique mais la succession de périodes de stage, de contrats temporaires et d'essais divers rentrent aussi dans le cadre des périodes probatoires.

CHAPITRE 4 :
RECRUTEMENT ET AJUSTEMENT PROFESSIONNEL
LES MODALITES D'INSERTION
DE L'INDIVIDU DANS L'ORGANISATION

Résumé du chapitre :

Le recrutement est à l'origine de l'insertion organisationnelle et se traduit par des mécanismes de socialisation ou d'acculturation (4.1). Des moyens de gestion existent et encadrent les premiers temps "d'ancrage" dans l'organisation (4.2).

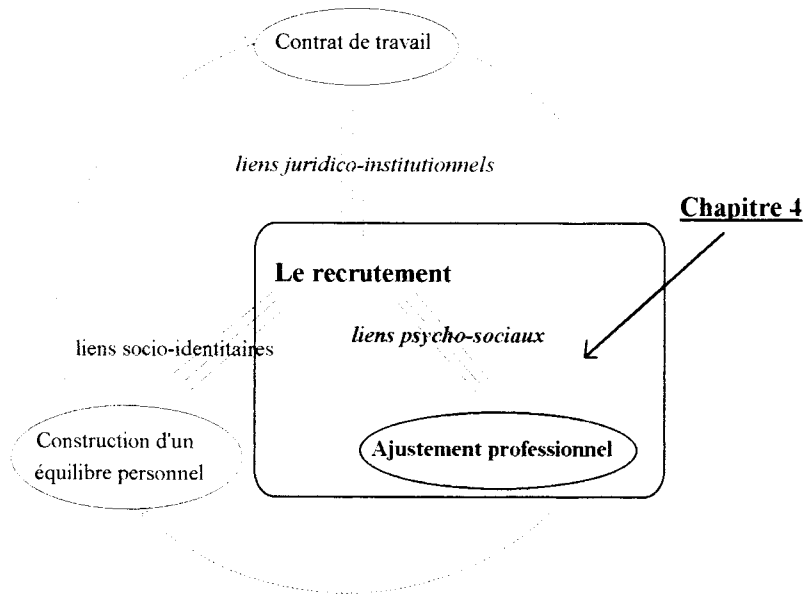
Au delà d'un partage de normes, de valeurs de référence, conduisant à développer des sentiments d'appartenance, entreprise et nouveau recruté adoptent des modes relationnels plus ou moins adaptés aux situations, relations et personnes de l'organisation. Par conséquent, un ajustement de (des) rôle(s) est nécessaire pour utiliser au mieux les compétences (acquises antérieurement et/ou en cours d'apprentissage).

Le recrutement se construit donc et se confirme dans une logique générale d'apprentissage organisationnel et grâce à l'acquisition et/ ou l'exploitation d'un certain nombre de savoirs techniques et de savoirs collectifs qui servent de base à la vie au travail.

Nous présenterons premier temps le recrutement comme origine de l'insertion organisationnelle (4.1), puis nous développerons, dans un second temps, les moyens de gestion qui l'accompagnent (4.2)

Schéma 4.1 :

**La place de l'ajustement professionnel
dans le processus global de recrutement**



4.1. Le recrutement comme origine de l'insertion organisationnelle

La littérature anglo-saxonne parle d'inclusion dans le système social (ou "*organizational entry*") pour décrire l'ensemble des mécanismes conduisant un individu extérieur à l'entreprise à en devenir membre à part entière (ROWLAND et FERRIS, 1982)¹. Dans cette optique, largement inspirée du courant de la "*corporate culture*"², l'insertion apparaît comme un processus de socialisation ou d'*acculturation* du nouveau venu³. Par le partage de normes et de valeurs de référence, elle le conduit à développer des sentiments d'appartenance et d'affiliation ainsi que des attitudes d'identification⁴.

Le processus de socialisation implique une confrontation puis une volonté de rapprochement entre deux ensembles de "*forces*" : (i) l'individu avec ses talents, sa personnalité, ses attitudes, ses valeurs, ses ambitions, ses attentes, etc... formés progressivement au cours de vingt années ou plus de

¹ K.M. Rowland et G.R. Ferris, "Personnel Management", Allyn and Bacon, 1982, p. 101

² Voir par exemple T.E Deal et A.A. Kennedy, "Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life", Addison-Wesley, 1982. Dans une approche inspirée de l'anthropologie, les auteurs décrivent les personnages marquants du tissu culturel ainsi que les rites et rituels des organisations modernes.

³ Au sens où la définit Rocher : "*Le processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise les éléments socio-culturels de son milieu, les intègre à la structure de sa personnalité sous l'influence d'agents sociaux significatifs et par là s'adapte à l'environnement social où elle doit vivre*".
G. Rocher, "L'action sociale", Dunod, 1968, p.132

⁴ Par souci de cohérence interne, et pour rester proche des pratiques des entreprises, nous n'aborderons pas les mécanismes de base du processus de socialisation développés en psychosociologie et notamment la conception de J. Piaget. Pourtant, nous garderons à l'esprit que la socialisation est un processus discontinu qui procède par déséquilibres et rééquilibres, et implique un double mouvement d'accommodation et d'assimilation, liant les structures logiques et formes sociales de coopération. L'*assimilation* consiste à "incorporer les choses et les personnes externes" aux structures déjà construites ; l'*accommodation* consiste à "réajuster les structures en fonction des transformations extérieures" (cf. Piaget J., "Etudes sociologiques", Droz, 1965) ; voir aussi C. Dubar, "La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles", A. Colin, 1993, p.19-20

socialisation et d'éducation et, (ii) l'entreprise, caractérisée par ses exigences propres, sa culture, ses normes, ses façons de travailler, etc... (SCHEIN, 1978)⁵. Toutefois, la sélection de "recrues" ayant les connaissances et les valeurs requises implique une diminution des besoins en socialisation (BREZT et al., 1993)⁶.

Nous considérons la socialisation comme l'adaptation de l'individu à un contexte d'accueil : le nouveau collaborateur s'adapte (sur le principe du moins) et non pas l'entreprise ou le groupe d'accueil. Il s'agit d'un parti pris dans lequel *"il appartient aux jeunes de faire l'essentiel des efforts pour s'intégrer, en assimilant les normes, les modèles, les valeurs, bref la culture - maintenus dans une relative stabilité - du milieu organisationnel d'accueil et en greffant leur dynamisme sur celui de la structure de la collectivité. Il leur reviendrait en somme de se socialiser dans le cadre proposé, la socialisation représentant la sanction à un mérite individuel"* (TAPIA, 1994)⁷.

L'inclusion dans le système social comprendrait une première phase dite de "socialisation anticipée" rendant compte des mécanismes préparatoires d'adaptation intervenant avant le premier jour de travail, et une deuxième phase de "socialisation active" qui a lieu sur la place du travail. L'aboutissement positif de ces deux phases constituerait l'intégration (FISCHER, 1986)⁸.

⁵ E.H. Schein, "Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs", Addison-Wesley, 1978, p.82

⁶ R.D. Brezt, S.L. Rynes et B. Gerhart, "Recruiter Perceptions of Applicant Fit : Implications for Individual Career Preparation and Job Search Behavior", Journal of Vocational Behavior, 1993, 43, pp.310-327

⁷ C. Tapia, "Intégrer les jeunes dans l'entreprise", éd. d'Organisations, 1994, p.34
L'auteur montre qu'il existe une autre logique et qu'au nom d'impératifs économiques et sociaux, la responsabilité de l'intégration des jeunes peut aussi incomber à l'entreprise seule. A elle de rechercher les stratégies, les procédures les plus adaptées aux circonstances et aux caractéristiques des populations accueillies et d'ajuster s'il le faut le "contenant", c'est-à-dire la structure et la culture organisationnelle au projet du "contenu", c'est-à-dire des nouvelles générations aspirant à entrer dans l'entreprise.

⁸ C.D. Fischer, "Organizational socialization", Research in Personnel and Human Management, 1986, pp.112-116

4.1.1. La socialisation anticipée, facteur d'insertion

La socialisation anticipée est définie comme le contexte favorisant le développement de croyances, de valeurs, de normes et d'attitudes que l'individu doit progressivement intégrer pour pouvoir oeuvrer dans son groupe social.

L'idée que tout groupe social (comme l'entreprise) a tendance à engendrer des croyances, des valeurs et des normes collectives ou qu'il influence la constitution d'attitudes, n'est pas récente. Au risque de simplifier, distinguons : les croyances (propositions générales sur le fonctionnement du groupe), des valeurs (préférences collectives s'imposant au groupe) et des normes (règles spécifiques de comportement s'appliquant à tous les membres du groupe)(GRUERE, 1986).

Les attitudes servent d'instrument conceptuel élaboré dans la structure mentale stable des individus. Seuls les comportements sont observables et renseignent sur les attitudes⁹. Un processus antérieur de socialisation anticipatrice existe par ailleurs. Il décrit les mécanismes par lesquels un individu apprend et intériorise les valeurs d'un groupe (de référence) auquel il désire appartenir en l'aidant à se "hisser dans ce groupe" pour faciliter son adaptation au sein de ce même groupe (MERTON, 1950). L'individu cherche à se faire accepter ou à maintenir son acceptation dans le groupe de référence en adaptant ses attitudes sur ce qu'il perçoit être le consensus parmi les membres de ce groupe¹⁰. En conséquence, il apprend, par avance, les normes, valeurs et modèles d'un groupe auquel il n'appartient pas encore.

⁹ J.P.Gruère, "Attitudes et changements d'attitudes", dans C. Benabou et H. Abravanel, "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Gaëtan Morin, 1986, p.70
 Cette structure admet trois composantes fondamentales : *une composante cognitive* et évaluative qui se réfère à nos pensées et à nos croyances ; *une composante affective* ou émotionnelle ; *une composante conative* ou comportementale qui met l'accent sur l'intention d'agir, la disposition à réagir.

¹⁰ R. K. Merton, "Contributions to the theory of reference group behavior", 1950, trad. H. Mendras, "Eléments de théorie et de méthode sociologique", Plon, 1965, pp 202 à 236

Les candidats entretiennent déjà un certain nombre de relations formelles ou informelles, explicites ou implicites, conscientes ou inconscientes... avec l'entreprise¹¹. Nombre de comportements sont d'ailleurs largement influencés par les politiques de communication institutionnelle des entreprises afin de gagner en notoriété et en image positive. L'entreprise transmet aux candidats potentiels une image plus ou moins réaliste de son environnement interne. Grâce à l'imprégnation de son image commerciale et de ses actions de relations publiques, elle exerce une attraction lors des phases de recrutement et de sélection. Le cas 4.2 illustre ce propos.

Cas 4.2 :

A.A. : "Un millier de salariés, tous élevés dans le même sérail"

(d'après Courrier Cadres, n°1078, septembre 1994)

"Développant la formule du "périmètre de recrutement", A.A. ne recrute que parmi les diplômés de grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs. (...) La centaine de cadres qui entrent dans le vivier présentent tous le même profil. Cette quasi-uniformité facilite la communication. Du fait de sa notoriété et sans doute à cause de l'intense activité de ses recruteurs dans les forums des grandes écoles, A.A. est une entreprise très courtisée. Elle véhicule une image de bonne formation avec une rémunération attractive, acquise grâce à un travail d'équipe mais qui demande une disponibilité presque permanente."

En fait, la socialisation anticipée reste largement dépendante du comportement psychologique du candidat. Au-delà des attentes conscientes que ce dernier formule directement, son comportement se trouve limité par des attentes implicites (parfois même inconscientes), nées des informations

¹¹ Voir par exemple, notre étude exploratoire (chapitre 2) : les candidats connaissent l'organisation parce qu'ils sont : en contact direct avec des membres de l'entreprise, en contact "dérivé" en tant que client ou consommateur, en relation momentanée avec l'entreprise lors des stages ou des contrat de travail à durée déterminée, au contact d'informations diffusées par l'entreprise ou recherchées par eux-mêmes en vue d'un engagement futur.

recueillies tant sur l'entreprise que par les expériences passées qu'il a vécues. La socialisation anticipée prépare psychologiquement le candidat au changement pour affronter et franchir avec succès le cap du "choc de la réalité" en modifiant et en adaptant ses valeurs personnelles (O'REILLY et al., 1993)¹².

Trois grands types de socialisation anticipée peuvent être rencontrés du côté de l'entreprise : une politique attentiste, une politique "vendeuse" et une politique active (EMERY, 1990)¹³.

(i) Une politique attentiste consiste à ne rien faire jusqu'à l'arrivée du nouvel embauché. L'entreprise attend le premier jour d'entrée pour commencer à informer le nouveau salarié sur son cadre de travail, sur le contexte organisationnel dans lequel il va désormais évoluer et l'étendue des tâches qui lui sont confiées ainsi que sur les différents collègues ou services avec lesquels il va collaborer.

(ii) Une politique "vendeuse" permet de construire une image positive de l'entreprise. Cette politique de "séduction" a pour objet de sécuriser le nouvel embauché dans son choix. La période entre la décision de recrutement et l'entrée dans l'entreprise est propice à la construction d'attentes fortes sur le nouveau poste (d'autant que ce poste peut avoir été préféré à d'autres propositions)¹⁴.

(iii) Une politique active favorise la possibilité de nombreux contacts offerts au nouveau recruté avant son entrée effective dans son nouvel emploi. Les pratiques actuelles des entreprises qui favorisent le recrutement de ceux

¹² C.A O'Reilly, J. Chatman et D.F. Caldwell, "People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516

¹³ Y. Emery, "Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation", *Humanismes et entreprises*, n°179, février 1990, p.17

¹⁴ D'où par exemple un phénomène de dissonance cognitive (FESTINGER, 1957)

qui ont déjà effectué des stages longs auprès d'elles au cours de leur formation ou qui proposent dans un premier temps un CDD pour mener à bien un projet limité vont dans ce sens (voir pour l'exemple le cas 4.3).

Cas 4.3 :

Lydie P. : Quand le stage se transforme en emploi

(d'après Liaisons Sociales n°55, janvier 1991)

Lydie P. est étudiante en DEA de droit social à la faculté de Nanterre. A la suite d'un stage de quatre mois au service de la direction des ressources humaines et des affaires sociales dans une grande compagnie d'assurances, elle vient d'être embauchée comme assistante aux affaires juridiques.

" C'est vrai que le stage a été très important pour moi. Au départ, j'avais l'intention de continuer mes études mais le stage s'est révélé être positif sur tous les plans". (...) "Ma mission était très précise. Le côté concret m'a plu. Les tuteurs ont été très présents sans être "maternant" à outrance. Ils m'ont donné des indications, expliqué la culture de l'entreprise, ont fixé avec moi les objectifs à atteindre sans jamais agir à ma place ou minimiser mon rôle. Bref, cela s'est si bien passé que je suis restée". (...) "Ici, la politique veut qu'il n'y ait pas de différence entre un stagiaire et un collaborateur permanent. En fait, le stage sert de dispositif de recrutement. L'année dernière, 30 % des jeunes d'un niveau bac +3, c'est-à-dire la cible du recrutement à la Compagnie, ont été embauchés. Cela s'est passé comme ça pour moi, avant la fin de mon stage, je savais qu'ils avaient l'intention de me proposer un emploi". (...) "Vraiment je ne le regrette pas, surtout quand je revoie les autres étudiants qui étaient avec moi en DEA, ils n'ont pas eu la même chance que moi".

4.1.2. La confrontation à l'organisation

Les rites d'initiation interviennent au cours des premiers temps passés dans l'entreprise, souvent marqués par le "choc de la réalité". Celui-ci provient de deux facteurs complémentaires (LOUIS, 1980) : (i) la confrontation et le constat de différence entre les attentes et la réalité organisationnelle et (ii) la multiplicité des stimuli dus à la nouveauté du contexte difficilement décodable instantanément¹⁵.

4.1.2.1. Les rites d'initiation

Schématiquement, deux positions tranchées sont possibles : l'une, caractérisée par des rites brimants, et l'autre, caractérisée par des rites basés sur la séduction (EMERY, 1990).

(i) Les rites brimants opèrent en plaçant les nouveaux collaborateurs auprès d'un ancien, afin de leur apprendre une certaine humilité au travers de tâches relativement élémentaires. Certaines entreprises sont réputées pour mettre d'emblée les "nouveaux" à l'épreuve. La pression constante des premières semaines et le temps excessif de travail signifient aux nouveaux embauchés qu'ils ont encore tout à apprendre¹⁶. Tout concourt à ce que les valeurs et les croyances du nouveau soient remises en question, le rendant ainsi plus ouvert à celles qui prévalent dans l'entreprise (voir cas 4.4).

¹⁵ M.R. Louis, "Surprise and Sense Making what Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings", *Administrative Science Quarterly*, juin 1980, p.230

¹⁶ R. Pascale, "Fitting new Employees into the Company Culture", *Fortune*, mai 1984 cité par Y. Emery, op. cité

Cas 4.4 :**Nathalie A. : Le parcours initiatique chez L.***(d'après Courrier Cadres, n°1078, septembre 1994)*

Chez L., tous les jeunes embauchés issus de grandes écoles sont astreints à ce que certains appellent au siège de l'entreprise "le service militaire". Il s'agit d'un passage pendant huit à dix mois dans la fonction de vendeur de base. Pour Nathalie A., diplômée de l'ESSEC, ce parcours a été vécu plus comme un parcours initiatique que comme une véritable expérience. *"Ces premiers mois servent d'immersion dans le monde du travail et surtout dans celui de L. (...) Je m'en suis bien tirée et j'ai appris à "apprendre en marchant".*

Les rites brimants servent de premiers pas vers l'abandon des anciens rôles, bien qu'il n'y ait pas de pratique qui effacerait totalement les anciens rôles et valeurs d'un individu¹⁷.

(ii) Les rites de séduction recourent à une logique différente mais confèrent toujours au nouvel embauché le statut de dernier arrivé. Ces rites supposent que l'entreprise se pose en lieu de travail privilégié conférant un

¹⁷ C. Fischer utilise les termes de *"role dispossessing"* ou *"role abandonment"*, M. Louis emploie *"tabula rasa"* pour désigner les buts poursuivis par les rites. Wanous parle quant à lui de *"deasement experiences"* pour parler des pratiques visant à "dégeler" le nouveau et ébranler son image, afin qu'il puisse se construire une nouvelle identité au sein de l'entreprise. Trois tactiques sont possibles.

- *La tactique "nager ou couler"* qui consiste à assigner une tâche en donnant très peu d'informations. La personne doit trouver par elle-même et/ou doit se forcer à demander aux autres et donc à prendre contact avec le personnel en place. Il s'agit de tester les capacités de "débrouillardise" du nouveau. Certaines informations disponibles sont alors retenues volontairement de sorte que le nouvel embauché peut se sentir "laissé pour compte".

- *La tactique de "l'humiliation"*, dans laquelle de jeunes diplômés se voient confier des tâches simples et de petits travaux d'administration confiés d'ordinaire à des personnels peu qualifiés. Cette tactique se fonde sur l'idée qu'il faut savoir exécuter les travaux de la base et fréquenter le "petit personnel" pour s'acquitter de ses futures responsabilités.

- *La tactique de "choc"*, dans laquelle on confie une mission si difficile que l'échec est presque garanti. Il s'agit de remettre à sa place le nouveau recruté qui serait perçu comme prétentieux.

statut élevé. Il s'agit "de faire comprendre au nouveau venu que le fait d'être devenu membre de l'entreprise améliore considérablement son statut personnel" ; en retour, celui-ci se sent "flatté, embarrassé, fier, reconnaissant, obligé" (LEWICKI, 1981)¹⁸. L'entreprise accorde (ou fait semblant d'accorder) au nouvel embauché une attention particulière, qui conditionne en retour un comportement d'attachement et de loyauté envers la nouvelle organisation.

4.1.2.2. L'insertion dans le système de rôles

Le recrutement est un processus d'inclusion progressive dans le système social. Exception faite des réflexes élémentaires, les individus ne disposent pas de répertoires innés de comportement. Ils doivent apprendre. Par conséquent, le recrutement est en lui même source d'apprentissage¹⁹. En apprenant à découvrir, maîtriser (voire contrôler) l'ensemble de ses interactions sociales, l'individu endosse et assume un certain nombre de rôles qui l'aident à participer au fonctionnement de l'organisation (LOUART, 1990)²⁰.

¹⁸ R.J. Lewicki, " Organizational Seduction : Building Commitment to Organizations", *Organizational Dynamics*, 1981, pp. 5-21

Placé dans de telles conditions, que Lewicki appelle "the INWOAT (" I'm not Worthy of All this" : je ne mérite pas tout cela), le nouveau venu se sent continuellement redevable. Cela se traduit par un investissement au travail et une attitude de loyauté envers l'organisation.

¹⁹ La notion d'apprentissage à "un caractère intégratif qui permet d'unifier les différents niveaux d'analyse de l'organisation, (c'est-à-dire) les interactions entre le niveau individuel, le niveau du groupe et le niveau organisationnel" (DOGSON, 1993).

Nous renvoyons le lecteur à la littérature abondante sur l'apprentissage organisationnel qui ne sera pas abordé ici pour ne pas nous éloigner de l'analyse des mécanismes de rôles. Voir par exemple :

G. Koenig, "Apprentissage organisationnel : un état des lieux", *Revue française de Gestion*, n°85, février 1994

M. Dodgson, "Organizational learning : a review of some literature", *Organization Studies*, vol. 14, n°3, 1993, pp. 375-394

M.C. Fiol et M.A. Lyles, "Organizational learning", *Academy of Management Review*, vol 10, n°4, 803-813, 1985

²⁰ P. Louart, "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives", *Cahiers de Recherche*, IAE de Lille, 1990

L'organisation est un système de rôles prévus ou sanctionnés par des normes, elles mêmes prenant leurs sources dans les valeurs (KATZ et KAHN, 1966). Chaque individu possède un éventail de rôles sociaux, professionnels et psychologiques qui sont étroitement liés. Certains rôles sont dominants et bien réalisés, d'autres sont considérés comme mineurs et médiocrement joués, d'autres encore n'ont jamais été appris et manquent pour pouvoir répondre aux exigences de la vie en groupe .

Dans une organisation, un individu a une "place" (*office*), donnée d'un espace organisationnel, ce dernier étant lui-même l'ensemble des places. Chaque place est associée à un ensemble d'activités ou de comportements attendus. Ces activités ou comportements constituent le rôle qui doit être rempli par tout occupant de la place²¹. Par conséquent, le rôle est la mise en œuvre, par un individu, d'un ensemble de comportements liés à une position sociale qu'il occupe, c'est-à-dire un statut²². Selon ce statut, l'individu adopte un ensemble de conduites considérées comme normales dans la position du dit statut.

Les rôles prescrits sont consignés sous forme d'une description de tâches (*job description*) ou définition de postes²³. En entrant dans une organisation, l'individu apprend son nouveau rôle : en se référant à la définition de son poste, en parlant avec ses supérieurs hiérarchiques ou avec ses collègues les plus proches et en observant son environnement. Il enregistre peu à peu les attentes (explicites ou implicites) liées à ce rôle. Comme le montrent D. Katz et R. L. Kahn, le fonctionnement des organisations peut s'expliquer au travers de l'étude

²¹ D. Katz et R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley and son, 1966

²² Comme le rappelle A.M. Rocheblave-Spléné, le rôle n'est pas la fonction ; il désigne la *manière* dont sont assumées les fonctions et dont l'individu occupe la place qui correspond à son statut.

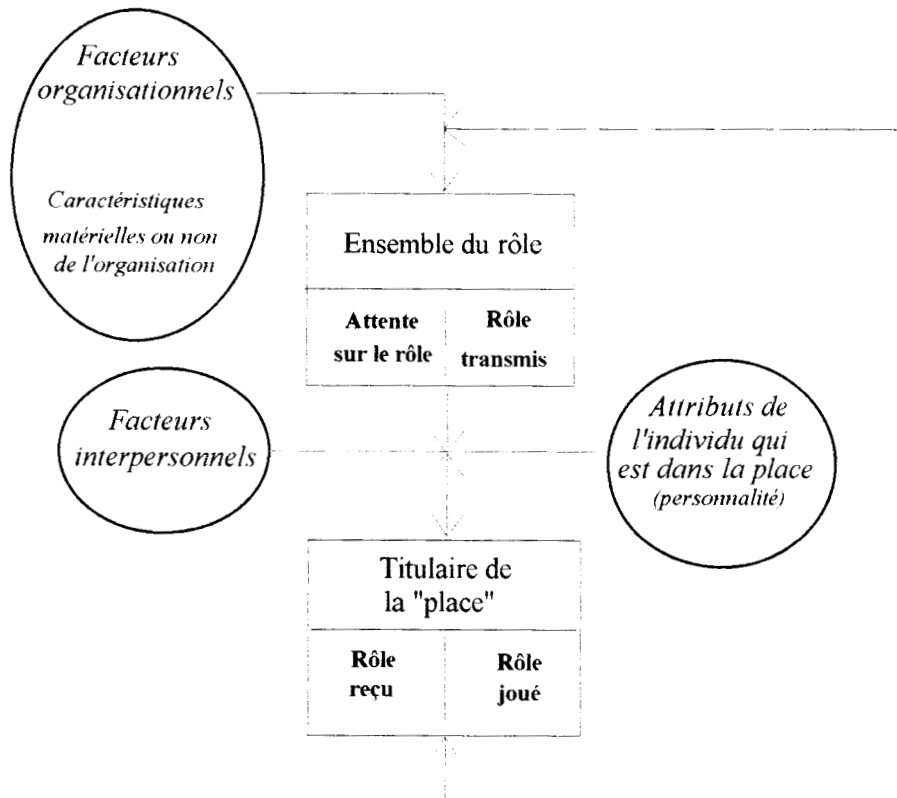
A.M. Rocheblave-Spléné, "La notion de rôle en psychologie sociale", PUF, 1962, p.318

²³ Chaque rôle est en relation avec un certain nombre d'autres rôles en fonction de sa place dans le processus de production, dans le travail à accomplir, dans la structure d'autorité de l'organisation. Ces autres rôles en interaction constituent "l'ensemble du rôle".

du système de rôle. L'intérêt du modèle est de proposer une distinction entre les attentes de rôles, le rôle transmis, le rôle perçu et le rôle joué (cf. schéma 4.5).

Schéma 4.5 :

Le système de rôle²⁴



²⁴ Schéma adapté de R.L. Kahn, "Role Conflict and Ambiguity in Organization", The Personnel Administrator, n°9, 1964, p10 et de J. Rojot et A. Bergman, "Comportement et Organisation", Vuibert gestion, 1989, p.106

4.1.3. Relations de rôle et réalité individuelle

4.1.3.1. Les liens entre les attentes de rôle, le rôle perçu et le rôle joué

Les attentes de rôles sont transmises à celui qui occupe ce rôle en termes de comportements escomptés (par information, inférence, influence, sanctions...). Le titulaire du rôle perçoit et comprend plus ou moins le contenu intentionnel de ce qui est transmis puisque dépendant de la représentation qu'il s'en fait psychologiquement. Le rôle reçu (et non pas seulement le rôle transmis) va influencer son comportement dans l'accomplissement des activités du rôle. Leur degré de correspondance dépend de chaque individu et de son "ensemble de rôle". Par le rôle transmis, l'organisation communique à ses membres ce qu'il faut ou ce qu'il ne faut pas faire dans leur place. Mais c'est le rôle perçu qui influence le comportement et la performance du titulaire de la place.

Les attentes de rôle conditionnent le comportement des individus selon leurs caractéristiques et le contexte. Schématiquement, l'individu peut adopter quatre types de comportements dès lors qu'il "ressent" des attentes de rôles à son égard (LOUART, 1990).

- Une "*acceptation de l'induction d'autrui*" (ou "complémentarité") caractérisée par la prise de rôle dans le sens souhaité en se conformant aux attentes repérées.
- Un "*refus de la structuration proposée*" (ou "négociation"), voie d'ajustement réciproque.
- Une "*rupture de la relation*", expression d'une volonté différente.
- Une "*volonté de tenir le même rôle*", où l'individu privilégie la voie de la "symétrie".

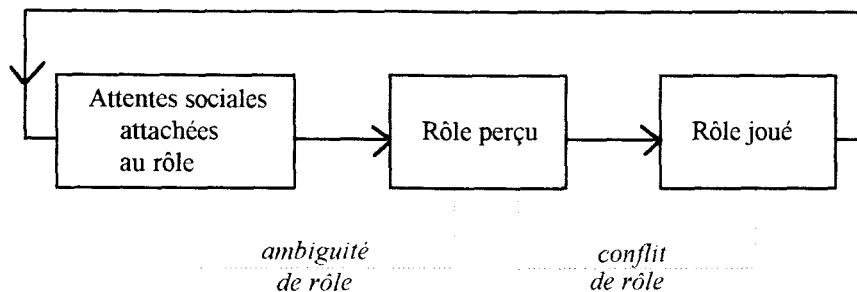
Plus généralement, l'individu agit et croit devoir développer un certain type de comportement en fonction des perceptions et représentations qu'il se fait de sa tâche, c'est le rôle perçu (IVANCEVICH, 1977). Ce qui signifie implicitement que l'individu, à travers son système de perception, puisse

prendre connaissance de l'environnement qui l'entoure et y donner un sens²⁵. *"Le processus perceptuel se déclenche quand un ou plusieurs stimuli nous sollicitent. Les "intrants" perceptuels sont les objets, événements ou personnes que nous observons autour de nous. Les stimuli qui nous parviennent sont transformés par nos mécanismes perceptuels. Nous sélectionnons certains stimuli, nous les organisons et les interprétons activement pour leur donner un sens"* (JABES, 1992)²⁶.

En étroite liaison avec le rôle perçu, le rôle joué correspond à la façon effective dont l'individu se comporte en réponse aux rôles perçus. Mais si l'individu est sollicité de plusieurs façons, il peut éprouver un sentiment d'incertitude lié aux difficultés de perception de son rôle. Il se peut qu'il y ait *ambiguïté de rôle*, voire *conflit de rôle*, dès lors que survienne(nt) une (des) divergence(s) (voir schéma 4.6). Ne sachant (ou ne pouvant) identifier l'étendue des possibilités offertes dans l'accomplissement de ses différents rôles, l'individu est fragilisé dans ses relations sociales.

²⁵ J.M. Ivancevich, A.D. Szilaguyi, M.J. Wallace, "Organizational behavior and performance", Goodyear Publishing Co, 1977, repris par J.P. Gruère, op. cité p.275

²⁶ Jabes J., "Perception sociale et attributions", dans Management, PUF. 1992, p.46
"Les transformations sont influencées par les caractéristiques mêmes des intrants que l'on perçoit et par les caractéristiques de la personne qui perçoit ("l'observateur"). Les besoins et les sentiments de l'observateur, sa personnalité vont influencer ce qu'il va sélectionner et la façon dont il va organiser les stimuli perçus et les interpréter. Comme chaque individu est différent de son voisin, il y a des façons uniques d'organiser son environnement. L'observateur se forme une opinion, une attitude ou un sentiment quand il perçoit un stimulus. Les extrants perceptuels provoquent en retour un comportement envers les stimuli, comportement qui est le seul élément observable de l'extérieur".

Schéma 4.6 :**Les relations entre le rôle perçu et le rôle joué**

L'ambiguïté peut survenir dans la définition du poste, dans celle des fonctions ou celle des tâches. Prenons l'exemple de postes hiérarchiques élevés pour lesquels les tâches sont complexes et les attentes peu explicitées ou bien celui des cas de création de postes où le contenu et l'étendue des attributions peuvent évoluer en fonction des individus qui les occupent. Sans définition exacte, l'individu risque d'être confronté à une série d'ambiguïté ²⁷.

4.1.3.2. La résolution des conflits de rôles

L'individu se perdrait dans tous ses rôles s'il n'avait pas à sa disposition des mécanismes permettant la résolution des situations conflictuelles. La sévérité du conflit et l'existence d'une solution favorable dépendent de la personnalité de l'acteur, en particulier de sa rigidité ou de sa souplesse, ainsi

²⁷ Voir aussi R.L. Kahn qui identifie quatre types de conflit de rôles qu'il appelle : "conflit intra-émetteur", "conflit inter-émetteur", "conflit inter-rôle" et "conflit de rôle personnel" (la traduction est de nous) et qui illustrent chacun des conflits de rôle avec des exemples choisis. R.L. Kahn, "Role Conflict and ambiguity in organizations", The Personnel Administrator, n°9, 1964, pp.8-13

que des modes de réaction acquis au cours de son apprentissage personnel (GREZELS et GUBA, 1954)²⁸.

La nature des rôles en conflit et la structure de la société dans laquelle il se meut favorisent l'adoption d'un mécanisme plutôt que d'un autre. Lorsque l'individu est placé devant deux exigences de rôle incompatibles, il existe des mécanismes permettant de les résoudre pour peu que soient distingués les niveaux personnels et ceux inhérents à la société²⁹. Ainsi, pour les mécanismes de résolution de conflit au niveau de la personnalité, celle-ci met en avant des mécanismes de défense qui agissent pour éviter la scission de la personnalité de l'individu dans le conflit et l'angoisse issue du déchirement entre deux possibilités incompatibles³⁰ ; alors que pour les mécanismes de résolution de conflit au niveau de la société, ceux-ci sont institutionnalisés et servent à limiter les conflits. L'usage de *compartimentage dans le temps des prescriptions sociales* est destiné à éviter les conflits de rôle. Chaque rôle se rattachant à un statut, un seul statut est activé dans une situation particulière, et les autres rôles restent latents. De même, la société établit une *hiérarchie dans les obligations de rôles*. Si toutes étaient contraignantes, l'individu serait dans un état de conflit permanent. Pour ne pas en arriver là, certains rôles peuvent être abandonnés momentanément.

²⁸ J. M. Getzels, E. G. Guba, "Role, conflict and effectiveness : an empirical study", *American Sociological Review*, vol 19, n°2, 1954, p.164-175

²⁹ A. M. Rocheblave-Spenlé, "La notion de rôle en psychologie sociale" PUF, 1962, pp 317-328

³⁰ Il s'agit des mécanismes psychologiques "classiques" pour lesquels l'individu cherche à maintenir son unité et sa cohérence, soit par :

1- l'isolation, l'individu essaie de séparer l'un de l'autre les deux rôles en collision, soit dans le temps, soit dans l'espace ;

2- le compromis, ou solution de diplomatie comme le fait, par exemple, de remettre à plus tard et d'attendre qu'un ou les deux groupes atténuent leurs exigences, ou de redéfinir le rôle lui-même et d'adapter cette définition à chacun des groupes ;

3- la fuite, dans laquelle l'individu s'écarte lui-même des rôles et s'en désolidarise.

Pour les autres cas, le conflit trouve ses origines dans l'interaction elle-même. Le déroulement des différents mécanismes de rôles est alors défectueux ; ces derniers ne s'enchaînent pas de façon homogène et prévisible, si bien que le (ou les) rôle(s) des uns ne répondent pas aux attentes des autres³¹.

4.1.3.3. Rôle social et réalité psychique

Il nous semble opportun d'ouvrir une parenthèse pour bénéficier d'une approche à résonance "plutôt psychanalytique", car en matière de résolution de conflit de rôle, l'individu reste tributaire des investissements dans des idéaux et des valeurs qui lui sont propres. L'identité sociale d'un individu n'étant pas déterminée, le fait de lui assigner un rôle social indique que celui-ci n'est pas entièrement libre de son choix (HERFRAY, 1993). L'incorporation des modèles sociaux est une procédure qui peut produire des perturbations profondes, dans la mesure où certains rôles, incompatibles avec un sentiment profond de soi, créent un malaise (qui peut aller jusqu'à un sentiment d'aliénation)³².

Or, le rôle n'est pas la fonction : il désigne seulement la *manière* dont sont assumées les fonctions et dont le sujet occupe la place qui correspond à son statut. Ce qui fait dire à C. Herfray que le rôle fait apparaître l'impact de la

³¹ A titre d'exemple, citons :

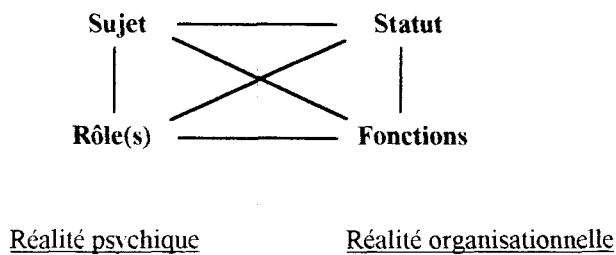
- Le défaut de communication. Si les individus en présence ne possèdent pas un cadre de référence commun pour communiquer, la correspondance entre les différentes étapes de l'interaction peut être détruite. Un individu peut rattacher les actes d'un autre individu à un système de rôle différent de celui qui détermine effectivement sa conduite. En conséquence, on constate non seulement un état de malaise chez les individus mais en plus le défaut de cadre de référence les empêche de s'entendre réciproquement.
- L'ambiguïté de la situation de départ. Une situation mal définie rend difficile la détermination d'un système de référence commun ; les partenaires sont alors obligés de tâtonner avant de réussir à accorder leurs rôles réciproques et d'aboutir à une adaptation mutuelle de leurs conduites.

³² C. Herfray, "La psychanalyse hors les murs", épi, Desclée de Brouwer, 1993, pp. 215-220

subjectivité dans la marche des systèmes organisés, dans la mesure où la dimension de la réalité institutionnelle s'articule à la dimension de la réalité psychique. L'intérêt de cette démarche est d'insister sur un point fondamental, qui peut être jusqu'à présent n'avait pu être mis en valeur : *le sujet n'est ni son statut, ni ses fonctions, ni ses rôles*. Il entretient des rapports avec les trois entités"³³ (schéma 4.7).

Schéma 4.7 :

Les liens entre le sujet, le rôle, le statut et les fonctions



L'intérêt est d'introduire ici une "dimension cachée" à l'approche de rôle. C'est plus dans le rapport que le sujet entretient avec la place (rapport au statut) et avec les tâches (rapport aux fonctions) que se révèlent la force de ses investissements dans un rôle, c'est-à-dire dans son inconscient, ses désirs et ses fantasmes. La prise de rôle est alors une mise en actes qui révèle seulement la manière dont sont investies la place et les fonctions attachées à celle-ci. Dès lors, tout rôle offre toujours un certain degré de liberté ; le choix d'une manière

³³ C. Herfray, op. cité, p. 217

"Malheur à lui (le sujet) s'il se prend pour le statut. (...) Il faut être fou pour se prendre pour le signifiant qui nous représente ! Il faut être fou pour se prendre pour un chef ! Etre à cette place, hiérarchiquement parlant, c'est être responsable, c'est avoir le devoir d'assumer les fonctions qui correspondent à cette place. (...) Malheur à lui s'il n'est pas en mesure d'assumer les tâches qui constituent ses fonctions ; malheur aussi à ceux dont l'avenir relève de ses décisions".

plutôt qu'une autre n'est que le reflet de ce que nous sommes et de la liberté que nous prenons à l'intérieur des limites définies par nos fonctions. Mais nos principes sous-tendent les choix des rôles et sont des moyens pour manager le système ou les valeurs dans le cadre des mécanismes d'identification de rôles.

"Ces identifications peuvent conduire à jouer le jeu d'un Surmoi, moralisateur et sévère. (...) Elles peuvent être du côté de l'Idéal du Moi, instance d'ouverture référée dans ses positions à des valeurs où l'autre a sa place et où la parole est prise en compte, où il peut trouver un point d'appui bienveillant pour lui permettre de faire le chemin que la nécessité lui impose"³⁴.

³⁴ ib., p. 229

4.2. L'ouverture aux moyens de gestion

Les problèmes pratiques posés par l'intégration et l'analyse de la confirmation comme phénomène d'oscillations entre accueil et contrôle s'ouvrent nécessitent une ouverture aux moyens de gestion.

4.2.1. Les problèmes pratiques posés par l'intégration

Les pratiques d'intégration ont une durée limitée. Assorties de rituels et de symboles, elles accompagnent l'individu dans son adhésion au groupe. Une organisation ne saurait prétendre gérer un recrutement dans son ensemble si elle est incapable de gérer l'intégration des nouveaux embauchés. L'intégration est définie comme *un ensemble de procédures qui visent à conformer un individu venant de l'extérieur aux valeurs, aux façons d'être, aux savoirs et aux savoir-faire d'un groupe social* (HAGUENAUER, 1993)³⁵. L'adhésion de chaque membre du groupe à ce corps de valeurs fonde le groupe (une forte adhésion le cimente, une faible adhésion le disperse).

4.2.1.1. L'intégration des nouveaux recrutés vue par les entreprises

Il a été constaté que les dirigeants et les cadres supérieurs attendaient des nouveaux venus (plus particulièrement des jeunes), une certaine conformité. Cette dernière serait déclinée selon deux registres principaux : une conformité des comportements aux normes productives et une conformité des personnalités (TAPIA, 1994)³⁶. Si la conformité des comportements aux normes productives semble "logique", la recherche de la conformité des personnalités apparaît plus discutable car celle-ci vise à définir un "profil

³⁵ P. Haguenaer, "Comment mesurer l'intégration ?", *Stratégies Ressources Humaines*, printemps 1993, n°5, pp. 28-32

³⁶ C. Tapia, "Intégrer les jeunes dans l'entreprise", éd. d'Organisation, 1994, p. 40

moyen" des conduites et incite à concevoir l'intégration des jeunes, et même leur mérite, en termes de "*conformisme social*"³⁷.

A partir d'une enquête récente sur l'intégration des jeunes diplômés (HAGUENAUER et BONJOUR, 1992)³⁸, nous avons recensé quatre méthodes d'intégration :

- l'intégration par la formation ,
- l'intégration par le suivi de carrière ,
- l'intégration par l'évaluation ,
- l'intégration par les valeurs.

Dans la pratique, ces différents modes d'intégration se recoupent et leur objectif est de minimiser les risques d'échec du recrutement. A la lumière d'exemples illustratifs des diverses méthodes d'intégration, différents problèmes apparaissent de façon récurrente. Nous en soulevons trois :

- Qui doit être en charge de l'intégration ?
- Comment optimiser l'efficacité des outils de l'intégration ?
- Les outils de l'intégration sont-ils fiables ?

³⁷ C'est d'ailleurs la position affichée par C. Lunabek. Dans un guide pratique, il propose d'énumérer ce que l'on attend d'un nouvel embauché. Selon lui, on attendrait essentiellement d'un nouveau collaborateur qu'il soit avant tout efficace et qu'il participe harmonieusement à la bonne marche de l'équipe.

C. Lunabek, "Intégrer votre nouveau collaborateur", Chotard et associés, Actions Management, 1993

³⁸ P. Haguenauer et A. Bonjour, "Etude de l'intégration des jeunes diplômés", P.H. Conseil, Paris, 1992

Il s'agit de la description des méthodes d'intégration des jeunes diplômés dans une quarantaine d'entreprises, appartenant aux grands groupes économiques et sociaux faisant parties des "cent premières entreprises françaises". On trouvera en annexe, une synthèse de cas illustratifs des principales méthodes d'intégration.

(i) Qui doit être en charge de l'intégration : DRH ou encadrement ?

Dans un contexte de décentralisation, quelle peut être l'action d'une DRH quant à l'amélioration de l'intégration ? Comment faire pour mobiliser et sensibiliser les responsables sur lesquels repose l'intégration au quotidien ?

Lorsqu'elles n'ont pas un pouvoir directif, nombre de DRH ressentent des difficultés à mobiliser l'encadrement. L'intégration et la formation des jeunes est l'un des critères de leur évaluation (annexe . et annexe .). S'il est souvent difficile de lier directement l'accueil et l'évaluation, cette action a pour effet de sensibiliser les supérieurs hiérarchiques aux enjeux de la confirmation de recrutement.

Dans les cas d'entreprises (ou de groupes fortement décentralisés) pour lesquels la DRH n'est pas en mesure d'imposer un parcours d'accueil, ne serait-ce que pour des raisons diplomatiques, ou pour des problèmes de gestion, la charge de l'accueil revient aux divisions opérationnelles (annexe . et annexe .). Celles-ci mettent en place un parcours d'accueil des jeunes diplômés, la DRH se posant en conseiller sans empiéter sur la sphère de responsabilité de chaque unité opérationnelle.

Par ailleurs, la "motivation" de l'encadrement pour l'accueil est souvent dépendante de celle de la Direction Générale. En participant à l'accueil des nouveaux salariés, la Direction Générale témoigne son intérêt pour l'encadrement (elle peut être présente directement dans des séminaires de formation ou symboliquement par l'accueil par le PDG des nouveaux embauchés).

(ii) Comment optimiser l'efficacité des outils de l'intégration ?

Aucune technique d'intégration n'est uniformément applicable à toutes les entreprises. Il n'existe pas de panacée mais seulement des outils variés correspondant à des cas de figures différents. Parrainage, promotions, perspectives d'évolution de carrière : tous ces outils ne sont pas

interchangeables. Ne comportent-ils pas parfois des dangers ? Comment les utiliser de manière précise et savoir si les situations sont adaptées ? Parrains, tuteurs, mentor, etc..., nombreuses sont les entreprises qui disent mettre en pratique ces formes d'accompagnement³⁹.

Trois systèmes de parrainage existent.

- 1) Lorsque le parrain est le responsable hiérarchique du jeune diplômé, l'accueil se fait dans le service sans procédure particulière (annexe . et annexe .). L'intérêt est de "dédramatiser" le lien hiérarchique et de sensibiliser le supérieur à son rôle d'accueil.
- 2) Dans les entreprises de grande taille à structure complexe, le parrain peut être un membre du même service que le jeune diplômé, de la même génération, avec quelques années d'expérience. Un tel système sert à guider le jeune au cours de ses premiers pas dans l'entreprise, à éviter un sentiment d'isolement et à lui faciliter le repérage dans la structure (annexe .).
- 3) Lorsque le parrain joue un rôle d'intermédiaire entre la hiérarchie et le jeune salarié, il est soit le responsable de la fonction gestion de carrière (annexe .), soit un collaborateur expérimenté, un "sage", à l'écoute de son "poulain" qu'il rencontre régulièrement et de façon plutôt informelle (annexe .).

Plus généralement pour les entreprises recrutant un nombre important de jeunes diplômés, la pratique tend à développer l'esprit de promotion ou "l'esprit de corps" (annexe . et annexe .). Les entreprises espèrent que les nouvelles recrues bâtiront des liens durables leur permettant d'éviter l'isolement et de tisser des contacts en vue de collaborations futures fructueuses. La constitution de promotions permet à chaque jeune embauché de trouver des interlocuteurs privilégiés au sein de l'entreprise, avec lesquels la communication est plus facile. Cependant, cette méthode n'est pas sans risque. Elle peut confiner les

³⁹ Voir sur ce point notre étude exploratoire au chapitre 2 : entre l'annonce faite par les responsables des services du personnel et/ou opérationnels et la réalité vécue au niveau de l'accueil du nouvel embauché, un grand écart est souvent constaté.

jeunes embauchés issus de ces promotions dans un isolement encore plus grand, les poussant à n'avoir de contact qu'avec leurs compagnons de séminaires de formation. Elle peut également provoquer des blocages chez ceux qui n'ont pas reçu autant "d'attention" et qui perçoivent la politique d'intégration comme inégale (par exemple, les cadres issus de promotions internes ou les autres membres de l'entreprise nouvellement recrutés).

(iii) Les outils de l'intégration sont-ils fiables ?

Toutes les techniques sont-elles vraiment efficaces ? Sont-elles garanties d'une intégration réussie ? L'utilisation de ces outils risque de donner l'illusion d'une certaine sécurité en masquant une non-politique d'intégration véritable.

A titre illustratif, prenons les brochures ou livrets d'accueil, outils parfois très coûteux et fort mal exploités. Le livret est souvent remis le premier jour, sans commentaire, avec une masse de documents administratifs. S'il procure un sentiment de "devoir accompli" au supérieur hiérarchique, il reste que le nouveau recruté ne le lit pas et/ou ne l'utilise pas comme un guide favorisant son accueil. Par ailleurs, les visites guidées, les entretiens d'informations ou de sensibilisation, ou encore la pratique de tutorat, quand ils ne sont que de simples "formalités" ne peuvent atteindre pleinement leur but. Ils ne révèlent ni ce qui est implicite dans les rapports sociaux, ni ce qui est réellement attendu des nouveaux agents en matière de comportement social et d'implication dans le travail, ni enfin ce que l'entreprise offre réellement, en dehors du salaire⁴⁰.

(iiii) La diminution du "turn-over" résout-elle le problème de l'intégration ?

Les premières réflexions en matière d'intégration sont nées du constat du départ des jeunes diplômés après deux ou trois ans. Des mesures ont été prises pour favoriser significativement les évolutions de carrière afin de fidéliser le

⁴⁰ Là encore, voir notre étude exploratoire.

personnel (annexe . et annexe .). Au regard d'un marché du recrutement ralenti, les problèmes sont-ils réellement résolus ? Le gel du marché de l'emploi et la chute de la mobilité des salariés empêchent la libération "naturelle" de postes. Par conséquent, et alors que certaines entreprises regrettaient un "turn-over" trop fort ou que d'autres s'étaient habituées à l'accompagner, la situation actuelle d'atonie du marché change les données des conditions d'intégration .

4.2.1.2. Intégration et attentes des "jeunes"

Quel que soit le niveau de formation, le type de connaissances ou de culture générale acquises, les "jeunes" ont des attentes en matière d'emploi ou de modes d'approche de la vie professionnelle. Trois grandes catégories d'attentes apparaissent : "*l'attente de reconnaissance et de considération*", "*l'attente d'équité*", "*l'attente d'explicitation des règles de fonctionnement de l'entreprise*" (TAPIA, 1993)⁴¹.

1) L'attente de reconnaissance et de considération se situe d'abord pour la personne ou l'individualité, fut-elle originale et non conformiste, et ensuite pour le travail réalisé, fut-il d'une grande simplicité. De nombreux travaux ont montré le lien entre la qualité du travail réalisé et surtout l'amélioration de cette qualité (ou du rendement) avec la fréquence des informations en retour et des évaluations individuelles ou collectives fournies par la hiérarchie⁴².

2) L'attente d'équité est plus ardemment avancée par les "jeunes" que par les salariés plus anciens. Ils dénoncent comme intolérables les injustices sociales

⁴¹ C. Tapia, "Ambition et idéologie", Cahiers de Sociologie économique et culturelle, n° spécial, Les jeunes et le travail, n°19, juin 1993, p.48

⁴² On fait référence ici aux travaux de Maslow, Mac Gregor, Argyris qui ont mis en évidence le rôle éminent que joue la considération d'autrui dans l'élaboration de l'image de soi ou de la représentation consciente de l'identité personnelle, notamment dans ses composantes positives. Le contraire est aussi vrai dans la mesure où les jugements négatifs d'autrui peuvent entraîner une dévalorisation de l'image de soi qu'un sujet peut entretenir, en raison de ses activités, de ses actions, de ses capacités... et au-delà un sentiment d'auto-dépréciation et de culpabilité.

observées ou révélées par les médias. Transposé dans l'entreprise, ce sentiment se traduit par des exigences souvent informulées, mais à l'origine de comportements jugés incompréhensibles ou incohérents. Il ne s'agit "*ni d'une revendication touchant une égalité théorique de statut, de responsabilité ou de salaire dans l'entreprise, ni le souhait de voir disparaître les hiérarchies considérées comme légitimes ou encore de voir se profiler des règles impersonnelles d'arbitrage, ni d'une quête d'officialisation d'une soi-disant éthique qui, quand elle n'est pas le masque de l'hypocrisie ou de l'impuissance à gérer les tensions ou conflits, ne représente qu'une stratégie parmi d'autres pour réduire l'incertitude, liée à la turbulence et à l'agressivité de l'environnement, ou à l'antagonisme des groupes ou catégories professionnelles de l'entreprise*" (TAPIA, 1994)⁴³.

3) L'attente de l'explicitation des règles de fonctionnement de l'entreprise porte essentiellement sur la promotion, l'accès à la formation ou au perfectionnement ainsi que sur la transformation ou l'enrichissement des tâches. De toutes les variables incitant à l'intégration ou la facilitant, la "*visibilité des repères*" ou indicateur joue un rôle important (dans l'évaluation des résultats de l'action, mais aussi des règles et des voies de promotion, dans la nature de l'autorité ou des rapports hiérarchiques).

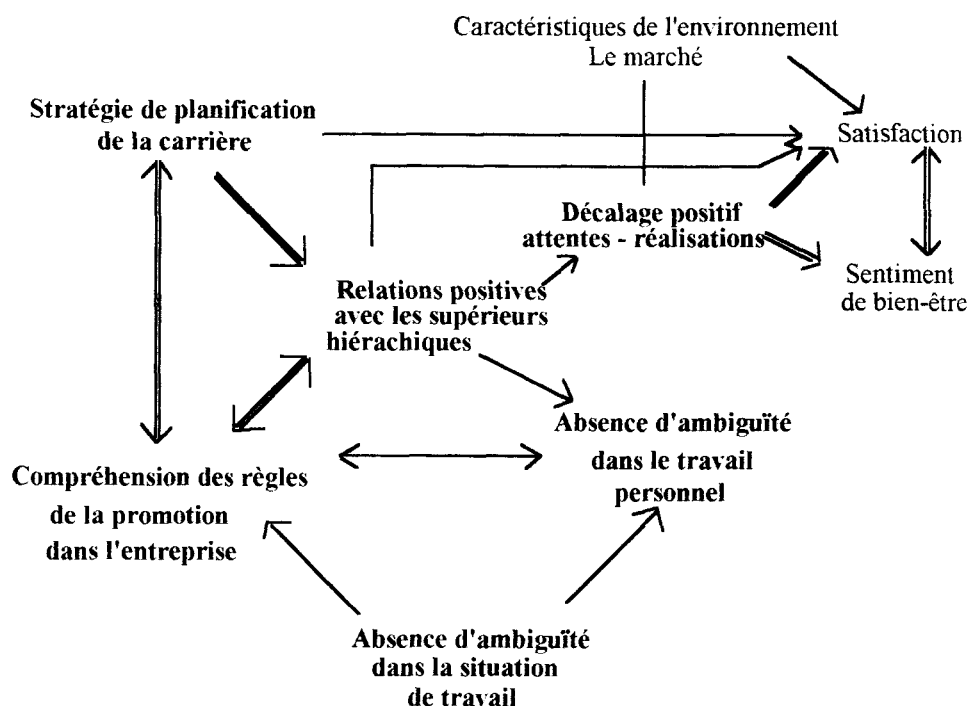
En reprenant les éléments significatifs d'une enquête internationale menée auprès d'une population de jeunes en début de carrière professionnelle, le sentiment de "*bien-être et de satisfaction globale*" dépend d'un ensemble de variables interconnectées (LANCRY-HOESTAND et TOUZARD, 1993). Il y aurait cinq variables en interdépendance : la compréhension des règles de la promotion dans l'entreprise, l'absence d'ambiguïté dans la situation de travail et

⁴³ Les jeunes aspireraient, dans une grande majorité, à entrer dans le processus d'insertion volontaire, rejetteraient viscéralement la "triche" à la base, les manoeuvres "cyniques" au sommet pour dissimuler les disparités de traitement des agents ou catégories d'agents, les "contradictions" entre les principes valables pour le haut de la hiérarchie et ceux valables pour le bas. A titre illustratif, Tapia cite une contradiction, ressentie souvent amèrement par les jeunes salariés, entre les objectifs individuels, exigés clairs et explicitement définis par la direction (contraignants pour les agents) et les objectifs organisationnels ou généraux qui échappent à cette même exigence, laissant une marge de manoeuvre aux cadres supérieurs.

dans la tâche individuelle, les relations positives avec les supérieurs hiérarchiques, un décalage positif entre les attentes et la réalité du travail proposé, la stratégie de planification de la vie professionnelle⁴⁴ (voir schéma 4.8).

Schéma 4.8 :

Les variables-clés de la satisfaction à l'insertion professionnelle



A partir de leurs observations, A. Lanry-Hoestland et H. Touzard formulent deux conclusions.

- Les jeunes qui élaborent une stratégie de carrière ont une meilleure perception ou compréhension des règles de promotion (et plus généralement du mode de

⁴⁴ A. Lancry-Hoesland et H. Touzard, "Comportement et satisfaction au travail dans le premier emploi", Cahiers de Sociologie économiques et culturelle", n° 19, juin 1993

fonctionnement de l'entreprise). Ils ont de bonnes relations avec les supérieurs hiérarchiques, et au-delà trouvent un plus grand bien-être psychologique et une plus grande satisfaction dans le travail. Ce résultat signifie que les "*variables individuelles*" (attitudes, valeurs, capacités acquises), interviennent dans le processus d'insertion dans l'entreprise et, que parmi ces variables, la "*capacité d'anticipation et de projet dans un espace professionnel*" est essentielle.

- Les jeunes posent comme directement opérant, c'est-à-dire influant sur le niveau de satisfaction ou de bien-être, l'écart (positif) entre les attentes, les aspirations, les anticipations des jeunes (quant à la situation de travail) et la réalité professionnelle qu'ils découvrent, la réalité professionnelle ayant pour composantes principales les relations avec la hiérarchie, les rapports avec les pairs ou les collègues, les opportunités d'apprentissage qu'offre le travail.

Ceci signifie qu'ensembles, (i) les stratégies individuelles de planification de carrière et les interprétations de la situation de travail (variables individuelles) et (ii) les pratiques managériales de socialisation dans l'entreprise (variables organisationnelles) contribuent aux réorganisations cognitives et aux changements de représentation et d'attitude nécessaires à l'intégration dans l'entreprise.

4.2.2. La confirmation de recrutement, entre accueil et contrôle

Le processus de recrutement présente des phases successives de doute et de lucidité. Il résulte de deux tendances opposées : l'attraction et le rejet. Son objet (et son sujet) n'est jamais "ni tout bon ni tout mauvais". Par conséquent, il se caractérise par une alternance de temps forts et de temps faibles qui conduit à décrire la confirmation de recrutement comme un ensemble d'oscillations.

4.2.2.1. La prise en compte des phénomènes d'oscillations

L'oscillation est définie comme : 1- un mouvement de va et vient ne s'effectuant pas dans les mêmes limites ; 2- un mouvement physique d'un point ou d'un système de part et d'autre d'une position d'équilibre. Il ressort de cette définition que le phénomène d'oscillation s'analyse à la fois par une idée de mouvement et par une idée d'existence d'un point d'équilibre.

L'oscillation en période de confirmation de recrutement comprend donc ce balancement pour ou contre la poursuite de la coopération engagée puis le choix dans lequel se cristallise la réponse. Cette oscillation existe du côté de l'entreprise ainsi que du côté de nouveau recruté.

- Du point de vue de l'entreprise, la venue d'un nouveau collaborateur perturbe et dégrade momentanément l'équilibre acquis, mais le recrutement permet de combattre les effets destructeurs et sclérosant des tendances entropiques de tout système organisé.

- Du point de vue du nouveau recruté, bien que fragilisé dans ses rapports avec les autres (et avec lui-même), il lui appartient de "mûrir" dans son être et de vivre comme siens les objectifs de l'organisation, même s'il ne se sent pas encore totalement membre.

Les besoins de l'organisation et ceux des membres ne sont jamais complètement satisfaits. De là viennent les efforts délibérés de l'organisation pour récompenser ceux qui se conforment à ses règlements et à ses ordres, et pour pénaliser ceux qui ne le font pas (EZTIONI, 1964). A partir d'une typologie devenue maintenant classique, trois catégories de contrôles sont distingués : les moyens physiques, matériels et symboliques⁴⁵. Par ailleurs, le

⁴⁵ - Contrôle coercitif fondé sur l'application de moyens physiques.

- Contrôle utilitaire fondé sur l'utilisation de moyens matériels.

- Contrôle symbolique correspondant à tous les autres moyens (le prestige, l'estime, l'acceptation...)

E. Enriquez propose quant à lui cinq modalités du contrôle social : la violence physique (à rapprocher de la coercition), la machinerie bureaucratique, la compétition économique (proche

degré de concordance entre les buts de l'organisation et les buts de ses membres détermine trois formes d'implication : l'aliénation, l'implication calculée et l'implication morale⁴⁶. En général, le pouvoir coercitif va avec l'implication aliénatrice, le pouvoir utilitaire avec l'implication calculée, le pouvoir normatif avec l'implication morale⁴⁷.

En fait, la conscience intelligente de notre intérêt et la peur d'une sanction sont des forces complémentaires et utiles pour étouffer les pulsions divergentes, mais nous ne nous en servons que rarement (de JOUVENEL, 1972). Lorsque l'activité ne pose pas (ou ne semble pas poser) de problème, il est assez aisé de laisser les individus se gérer eux-mêmes et de contrôler uniquement les transactions opérationnelles minimales au travail. Certes, il est plus facile de gérer par la peur ou par l'avidité que de se remettre en question dans des échanges constructifs. Il est illusoire de faire reposer l'ordre social sur l'intérêt bien calculé ou sur la contrainte répressive. Lorsque l'individu se conduit en coopérateur, il agit souvent sur un fond de sociabilité⁴⁸.

du contrôle utilitariste), l'adhésion idéologique, la fascination ou la séduction affective (à mettre en parallèle avec le contrôle normatif), la dissuasion (plutôt à rapprocher à nouveau de la coercition). Voir dans G. F. Fischer, "Les processus du contrôle social", Dunod, 1991, p. 89

⁴⁶ - Aliénation lorsque les buts de l'organisation sont contraires aux buts des membres.

- Implication calculée lorsque les buts individuels convergent vers ceux de l'organisation bien que cette convergence soit constamment repensée et évaluée par les membres.

- Implication morale lorsque les buts de l'organisation et ceux des individus convergent pleinement au-delà du domaine strictement économique.

⁴⁷ A. Etzioni, "Les organisations modernes", 1964, trad. Duculot, 1971

⁴⁸ B. de Jouvenel, "Du pouvoir, histoire naturelle de sa croissance", Hachette, 1972

Il a été observé que ni le calcul poussé de son plus grand avantage, ni la crainte du châtimeut pénal ne déterminent significativement les actions ou abstentions des individus.

"Tout ce qui nous entoure nous souffle notre devoir, nous n'avons qu'à imiter et qu'à répéter. Dans notre esprit, les gestes quotidiens et les actions fournissent des modèles que l'on suit sans y prendre garde (...) Ces puissantes images guident notre conduite, la rendent prévisible à nos contemporains et compatible avec leurs conduites ; elles conservent l'harmonie sociale".

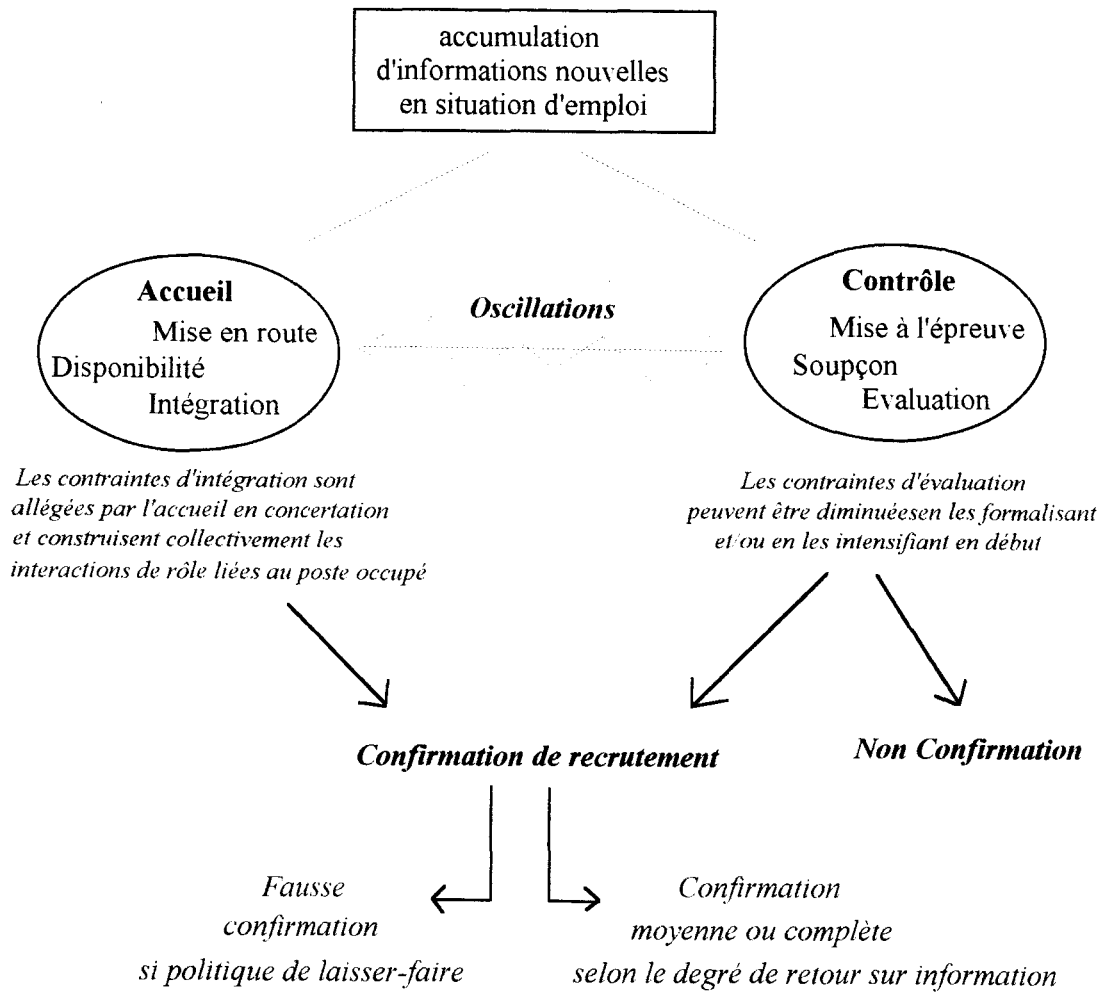
Toutefois, les manipulations de réflexes, de conditionnements ou d'émotions vitales sont des effets pervers de ce type de gestion des hommes (LOUART, 1990)⁴⁹.

Concernant la confirmation de recrutement, la validation du processus oscille entre l'accueil et l'évaluation, la poursuite d'objectifs communs et le contrôle, l'intégration et le soupçon. Cette oscillation renforce l'aspect "perturbateur" du recrutement parce qu'elle induit des irréversibilités dans le processus (et cela même si elles semblent temporairement réversibles) (voir schéma 4.9).

⁴⁹ P. Louart, op. cité

- celle qui consiste à casser les lieux et les repères de comparaison par rapport à soi-même, de façon à rendre dépendant du système organisationnel (certaines gestions de cadres relèvent de ces pratiques lorsqu'on perturbe leurs enracinements en exigeant des demandes excessives de mobilité géographique) ;

- celle qui utilise des effets de crise, en renforçant la peur du chômage ; par des discours de "tensions économiques", on diminue l'expression de contre-pouvoir organisationnel en rendant l'extérieur menaçant.

Schéma 4.9 :**Les points extrêmes de l'oscillation
en période de confirmation de recrutement**

4.2.2.2. Quelques conséquences opérationnelles

L'oscillation entre l'accueil et le contrôle permet de repérer quelques conséquences opérationnelles directement liées à la confirmation de recrutement.

La rupture du contrat (départ ou licenciement rapide) est la première forme et la plus facilement repérable (voir cas 4.10).

Cas 4.10 :

Trop de soupçon : les "malheurs" de Sophie C.

(D'après l'Usine Nouvelle, n° 2440, 20 janvier 1994)

Titulaire d'un DUT de génie mécanique à l'IUT de Saint-Denis, Sophie C. a débuté en 1991 dans l'industrie militaire.

" Ma première expérience a plutôt été malheureuse, puisqu'elle s'est soldée par une rupture de contrat. Le poste que j'occupais correspondait pourtant à mes aspirations. Je l'avais repéré en discutant sur le stand d'une grande entreprise du domaine militaire au cours d'un salon organisé par la FNDUT (Fédération nationale des diplômés d'Instituts universitaires de technologies). A l'époque, un coup de fil avait suffi pour relancer ma candidature" (...). "J'ai donc été embauchée dans un bureau d'études où travaillaient simultanément des ingénieurs et des techniciens" (...). "Avec un "soupçon" de misogynie toutefois. Par exemple, on ne m'autorisait absolument pas à utiliser l'outil informatique pour procéder à des calculs. On ne cherchait pas non plus à m'intégrer, ni à me former aux nomenclatures des plans." (...). "Je crois que cela n'était même pas volontaire, mes collègues considéraient simplement que cela ne devait pas être la place d'une femme. Au début, ils me demandaient pourquoi j'avais bien pu choisir cette voie, génie mécanique vous pensez ! Après deux ans, j'ai choisi de partir."

Sophie C. travaille aujourd'hui dans une grande société d'assurance à l'étude des risques industriels "en véritable binôme avec des ingénieurs".

"Ils me font vraiment confiance. Au début, j'étais sur mes gardes, à cause de ma première expérience. J'ai mis du temps à comprendre que ma place était bien là. Dans ces milieux, il faut être sûr de soi. Il faut leur en imposer.(...)"

"Maintenant, je le sais, je veux poursuivre des études au Cnam afin de devenir ingénieur et lorsque je décrocherai mon diplôme. Peut-être reviendrai-je à l'industrie? Mais pas tant que je ne serai pas ingénieur".

Ce type de situation devrait logiquement alerter ceux qui ont contribué au recrutement (services opérationnels et DRH) pour comprendre les raisons de la rupture. Viennent-elles des individus (du recruté lui-même, de son entourage proche) ? Et pourquoi ? Faut-il revoir les procédures ? Y a-t-il eu manquement à celles-ci, non-respect de priorités ? Doit-on incriminer l'ensemble du processus de recrutement ? etc... Toutes ces questions replacent à leurs niveaux respectifs les enjeux sous-jacents du recrutement et justifient les pratiques d'audit de recrutement lorsque les non-confirmations de recrutement se multiplient.

Par ailleurs, une intégration professionnelle et organisationnelle moyenne conduit à une "mal-efficience" de l'individu par rapport à l'organisation. Il y a "mal- efficience" dès lors que l'ensemble des mécanismes d'ajustement de rôles ne permettent pas de donner à l'individu des perspectives d'évolution en termes de potentiels de compétences à développer, d'implication immédiate ou future autour des projets de l'entreprise, de prise de responsabilité et d'autonomie par rapport à l'ensemble des fonctions (voir cas 4.11).

Cas 4.11 :

Armelle V. : Quand l'accueil n'est pas au rendez-vous

Sans emploi, Armelle V. a été embauchée dans la société N. dont l'activité principale consiste à organiser des foires et des salons.

"A la suite de la petite annonce que j'avais passée, j'ai été convoquée pour un entretien. Avec le recul, je pense que la société N. comptait bien faire un recrutement à peu de frais (...). Après une courte entrevue avec le directeur financier, j'ai été présentée au directeur général. Il opinait du chef à chaque argument avancé par le directeur financier. Puis tout d'un coup, il a pris la parole pour dire : "De toute façon, on vous embauche en SIVP". (SIVP : stage d'insertion à la vie professionnelle en vigueur en 1987 concernant les jeunes de moins de 26 ans et garantissant un salaire inférieur de presque la moitié du SMIC). "Je m'empressai de lui dire qu'un tel contrat ne m'intéressait pas. Chargée de famille, je ne pouvais pas me permettre d'accepter un salaire inférieur au SMIC et puis de toute façon, j'avais passé l'âge limite ! Cela ne l'a pas dérangé, il a tout de suite enchaîné : "Ah bon, dans ces conditions, on va vous faire un contrat normal."

"J'ai commencé le lendemain de cette entrevue, signé le jour même un contrat avec une période d'essai de un mois. Au bout d'une semaine, le directeur financier me convoquait pour me faire signer mon contrat définitif. Comme je m'inquiétais du non respect du délai qui avait été fixé, il m'a répondu : "Ne vous inquiétez pas ! On s'en fout ! Tant mieux pour vous !". Dans le fond il avait raison, c'était tant mieux pour moi. A l'époque, avec mon bac G, mes deux enfants, je n'avais pas vraiment le profil de la "superwoman" (...). J'étais bien décidée à ne pas faire de vague(...)"

" Avec l'arrivée d'un nouveau responsable administratif, il y a eu des opportunités de formation. J'ai fait un DUT GEA en formation continue puis une maîtrise de gestion toujours en formation continue. Je précise que ces deux formations ont été prises en charge en quasi totalité par le FONGECIF. Elles n'ont donc presque rien coûté à mon employeur (...)"

"Mais j'ai déclanché l'hostilité de mes collègues. J'ai été jalouée. Au début, j'ai eu des réflexions désagréables, puis cela a tourné au vinaigre. Lorsque j'étais en cours, elles profitaient de mes absences pour prendre la partie agréable de mon travail, tout en me laissant la partie inintéressante du leur ; certaines de mes affaires, dossiers en cours, factures, etc... tombaient "par mégarde" dans la corbeille ; on "oubliait" de me faire part des appels et rendez vous me concernant. Il me devenait impossible de sortir de cette situation avec mes collègues. Lorsque j'en ai parlé au directeur financier, qui avait déjà été témoin de mes difficultés, il n'a pas voulu reconnaître la gravité de la situation. Il s'est contenté d'un : "Ah, les femmes...". A ce moment là, j'ai eu le net sentiment que la hiérarchie démissionnait, une fois de plus. Il n'était pourtant pas difficile de mettre les point sur les "i" et de définir précisément mes tâches. Cela n'a jamais vraiment été fait."

" A l'heure actuelle, je sais que j'ai beaucoup progressé, mais je n'ai à l'égard de cette société aucun sentiment d'attachement (...) Je l'avoue aujourd'hui, j'aurais pu intervenir plus d'une fois pour éviter des erreurs. Je me souviens d'un salon qui fût un fiasco total. Je pressentais bien qu'on courait à la catastrophe mais franchement je ne me sentais pas concernée. Dans ma tête, je me disais, tu ne leur dois rien, fais ton travail comme ils t'ont demandé de le faire, un point c'est tout. J'attends seulement l'occasion de pouvoir partir".

Cette situation pose le problème de la qualité du retour de l'information sur le recrutement et des moyens d'appréciation de la confirmation de recrutement. Quels sont-ils ? A-t-on pratiqué un entretien d'appréciation ? Si oui, dans quelles conditions ? Avec qui ? Quand ? Un subordonné s'exprime-t-il tout à fait sereinement face à son juge ? Quels sont les critères retenus ? Y a-t-il eu plusieurs entretiens ? Quel a été le contenu de la discussion ? etc...

L'évaluation est un processus normal et souhaitable puisque celle-ci se présente inévitablement dans toute relation supérieur/subordonné du fait du lien de dépendance qui existe entre eux. Quels sont les objectifs de l'évaluation de la confirmation de recrutement ? Nous avons recensé un certain nombre d'objectifs visés par l'évaluation des individus dans un contexte de confirmation de recrutement ; ces objectifs sont liés à la fois à l'employé et à l'organisation qui l'emploie⁵⁰ (voir tableau 4.12).

⁵⁰ voir notamment :

- J.M. Fourgous et H.P. Lambert, "Evaluer les hommes", Liaisons, 1991
- P. Gilbert et R. Thionville, "Gestion de l'emploi et évaluation des compétences", ESF, 1990
- C.Lévy-Leboyer, "Evaluation du personnel", éd. d'organisation, 1991
- C.Lévy-Leboyer, "Evaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?", éd. d'Organisation, 1990
- R. Monie, "De l'évaluation du personnel au bilan annuel", éd. d'Organisation, 1986
- O. Rioux, "L'évaluation cherche à s'évaluer", dossier Liaisons Sociales n°61, septembre 1991
- G. Warnotte, "L'évaluation ligotée", RFG n°22, 1979

Tableau 4.12 :**Objectifs de l'évaluation en situation de confirmation de recrutement**

<u>Objectifs liés au nouveau recruté</u>	<u>Objectifs liés à l'organisation</u>
1- Permettre au nouveau recruté d'obtenir une information de retour sur la façon dont il s'acquitte de son travail.	1- Servir de base à la décision de confirmation de recrutement.
2- Faire l'inventaire des points forts et des points faibles du recruté par rapport à la fonction qu'il exerce.	2- Fournir à l'organisation la possibilité de vérifier l'efficacité du processus de recrutement.
3- Permettre au recruté de s'ajuster aux rôles que l'on attend de lui dans son travail.	3- Valider toute la procédure de sélection relative au recruté.
4- Permettre au recruté d'être informé sur ce que son supérieur immédiat pense de lui.	4- Etablir les bases d'un dialogue entre supérieur et subordonné.
5- Fournir l'occasion d'une communication "franche" et d'une écoute "attentive" entre supérieur et subordonné.	5- Améliorer le processus de recrutement.
6- Faire savoir au recruté comment il peut progresser dans l'organisation.	6- Favoriser la transparence du système de décision.
7- Fournir au recruté un outil pour l'aider à s'améliorer. Notifier pour certain comment faire mieux.	7- Aider la direction générale à s'informer pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels les supérieurs évaluent leurs subordonnés.
8- Permettre de découvrir les éléments qui affectent le recruté et qui nuisent à un rendement satisfaisant.	
⇒ <u>Confirmation de recrutement</u>	

Conclusion du chapitre 4 :

Toute vie peut-être analysée comme une succession d'étapes caractérisées par des tâches essentielles dont la résolution conditionne le processus général de développement personnel ; les aspects de la vie adulte doivent être abordés ensemble : vie professionnelle, vie familiale, engagements sociaux, vie personnelle (BERNARD, 1992)⁵¹.

Or, l'individu est soumis à des oscillations émotionnelles qui se traduisent par des mouvements de peur, d'angoisse, de colère, etc... et par des sentiments de plaisir, de jouissance et d'espoir, etc... (de PERETTI, 1981)⁵². En réponse à ces oscillations, et pour éviter leurs excès, l'individu vit un certain degré d'assujettissement par rapport aux autres, à travers une sorte de "*topologie incorporelle*" qui lie et raccorde ses positions individuelles. Pour lutter contre leur débordement, il tisse des liens et développe ses facultés d'accointance avec les autres en se construisant un réseau d'affectivité qui l'équilibre⁵³.

Au quotidien, l'individu dispose de "*programmes officiels d'action*" qui n'intègrent pas complètement sa personnalité profonde (LOUART, 1990). Ces programmes correspondent en quelque sorte à des niveaux conscients protégés

⁵¹ A. Bernard, "Le développement des jeunes cadres", Liaisons, 1992, p10

⁵² A. de Peretti, "Du changement à l'inertie, dialectique de la personne et des systèmes sociaux", Dunod, 1981, pp. 22-23

⁵³ ib., p 46 et s.

A travers des ressentis complexes, l'individu est pris dans des oscillations affectives (comme par exemple, la culpabilité, l'anxiété, l'agressivité). Pour y faire face, il se construit en réponse des mécanismes qui le soutiennent et le lient aux habitudes relationnelles et mentales de ceux qui en font partie (par exemple par des mécanismes d'attachement, d'identification ou d'affiliation).

de certaines expériences émotionnelles. Pour optimiser tous les rôles qu'il a pu acquérir et dont l'hétérogénéité sert aussi de potentiel d'action, l'individu doit apprendre à gérer les "sous-personnalités" qui le constituent⁵⁴. Ces points seront examinés dans le chapitre suivant.

⁵⁴ Louart P., "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines", Cahier de recherche, IAE de Lille, 1990

"Malgré tout, l'homme a besoin de se donner des images de cohérence personnelle, afin de se définir comme une identité particulière : c'est ce que la psychanalyse appelle "narcissisme", ou jeu de miroir, (c'est-à-dire) que nous jouons par rapport à nous-mêmes en nous croyant "unifiés", comme si nous pouvions "sortir" des environnements et des inconscients qui nous constituent".

CHAPITRE 5 :
RECRUTEMENT ET EQUILIBRE PERSONNEL
LA PRISE EN COMPTE DE L'INDIVIDU COMME SUJET

Résumé du chapitre :

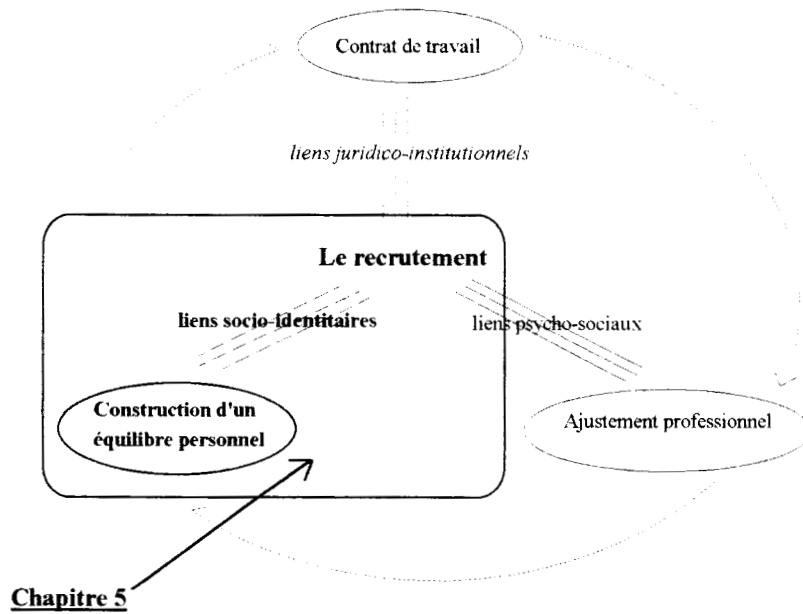
Le processus de recrutement agit sur le mode de construction de l'identité social de l'individu (5.1). Celui-ci doit chercher à mobiliser ses capacités d'équilibre personnel pour se maintenir dans l'emploi (5.2).

La Gestion des Ressources Humaines contribue à l'emploi de deux façons. La première, bien connue, consiste à travailler sur le nombre et sur la qualité technique des emplois. La seconde, moins connue et pourtant essentielle, consiste "*à traiter les salariés comme des sujets qui construisent leurs maturations individuelle et sociale à partir de facteurs psycho-cognitifs, affectifs, éthiques et socio-politiques*"(LOUART, 1994). Cela sous-entend qu'en respectant le développement, l'inscription sociale et le vieillissement biologique des individus, il est possible d'aménager des moyens d'accompagnement professionnel favorisant leur maturation personnelle¹.

Aussi, tout en fixant des cadres juridiques et institutionnels permettant l'insertion dans l'organisation, le processus de recrutement agit sur le mode de construction de l'identité sociale de l'individu. L'enjeu est de taille car la nature des relations (interiorisées et/ou extériorisées), définies pendant le recrutement, induisent des rapports confiants ou défiants par rapport au monde du travail. Sur les bases d'un "espace" de confiance et/ou d'authenticité jugées satisfaisantes, l'individu peut développer des capacités d'équilibre personnel lui garantissant une maîtrise plus ou moins grande de son emploi ou de ses activités professionnelles.

Nous analyserons le processus de recrutement, dans un premier temps, dans le cadre de la construction d'une identité sociale (5.1), puis dans un second temps, dans le cadre de la recherche d'un équilibre personnel (5.2).

¹ P. Louart, "Effets sur l'emploi des pratiques de GRH et des représentations qui les sous-tendent", Communication au colloque Sciences de gestion et Problèmes de l'emploi, Lille, septembre 1994

Schéma 5.1 :**Place de l'équilibre personnel
dans le processus global de recrutement**

5.1. Recrutement et construction d'une identité sociale

L'identité est définie comme :

- (i) le caractère de ce qui est identique ou confondu, l'état d'une chose qui reste toujours la même ;
- (ii) l'ensemble des éléments permettant d'établir, sans confusion possible, qu'un individu est bien celui qu'il dit être ou qu'on présume qu'il est².

Cette définition met en relief deux éléments : la stabilité et l'ensemble de référents qui font qu'une personne (ou un objet) est bien ce qu'elle est. Autrement dit, l'identité est l'ensemble des éléments qui fondent l'unicité et la différenciation d'une personne par rapport à une autre. Personnalité et identité sont ici implicitement reliées puisque la personnalité peut être définie comme *"l'ensemble des caractéristiques d'une personne donnée, qui définissent son individualité et qui permettent de la distinguer de tout autre être humain"* (PERRON, 1985) et l'identité comme étant : *"un tout spécifique, cohérent, stable, qui procure le sentiment que l'existence du sujet est celle d'une permanence, d'un contrôle sur soi et d'une légitimité face à autrui"* (REITTER et RAMANANTSOA, 1985)³.

De nombreux courants de pensée ont contribué à appréhender le concept d'identité. Nous en suivrons deux ici. Chaque fois qu'au travers de l'étude des états de conscience du comportement et des conduites de l'individu, nous analyserons l'ensemble de ses réactions objectives, nous nous placerons dans une approche psychosociale. Et dès que nous chercherons un sens aux états

² Hachette, Le dictionnaire de notre temps, 1993

³ - C. Perron, "Genèse de la personne", PUF, 1985, p. 8-10

Pour expliquer la personnalité, C Perron introduit trois notions importantes : - La globalité : "la personnalité de quelqu'un est constituée par l'ensemble des caractéristiques qui permettent de décrire une personne et de l'identifier parmi d'autres" ; - La cohérence : "les éléments qui constituent la globalité forment un ensemble organisé, où les choses sont supposées aller bien ensemble, s'appeler et se compléter les unes les autres" ; - La permanence dans le temps : "la cohérence à un moment donné relève des lois de l'organisation dont l'action est permanente".

- R. Reitter et B. Ramanantsoa, "Pouvoir et politique. Au delà de la culture d'entreprise", McGraw Hill, 1985, p. 22

inconscients qui forgent le comportement du sujet, nous compléterons notre présentation par une approche psychanalytique.

5.1.1. Deux approches de l'identité

5.1.1.1. L'identité dans l'approche psychosociale

En psychologie sociale, l'identité se présente comme une notion complexe, résultant d'un enchevêtrement du social et de l'individuel, et exprimant la résultante d'interactions entre l'individu, les autres et la société (FISCHER, 1988)⁴. Il est nécessaire alors de définir l'identité en intégrant, d'une part, les aspects individuels et les composantes psychologiques reliées à la personnalité (le Soi) et, d'autre part, les variables sociologiques, reliées notamment à la notion de rôle social (ZAVALLONI, 1972)⁵.

Le Soi est défini au travers de ses deux composantes : "l'Ego" (le Moi), et le "Je". Le Soi est la synthèse d'un jeu dialectique entre le Moi et le Je (MEAD, 1963). L'Ego est l'individu comme objet pour lui-même (identifié par autrui et reconnu comme membre du groupe) et le Je est le Moi sujet, qui correspond au sentiment que l'individu a pour lui-même dans sa relation à la situation sociale, et qui s'approprie un rôle actif et spécifique au sein d'une équipe. De l'équilibre et de l'union de ces deux faces du Soi : le Moi (ayant intériorisé l'esprit du groupe) et le Je (permettant à l'individu de s'affirmer positivement dans le groupe) dépendent la consolidation de l'identité sociale et l'achèvement du processus de socialisation.

Pour Mead, la socialisation va de pair avec l'individualisation : plus on est Soi-même, mieux on est intégré au groupe. Dans le processus, un double

⁴ G.N. Fischer, "Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale", Dunod, 1988, p. 163

⁵ M. Zavalloni, "L'identité psychosociale, un concept à la recherche d'une science", dans "Introduction à la psychologie sociale", t.2, 1972

mouvement est important, double mouvement par lequel les individus s'approprient subjectivement un "monde social" ("l'esprit" de la communauté à laquelle ils appartiennent) et s'identifient à des rôles en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace. L'issue du processus de socialisation dépendrait des formes institutionnelles de la construction du Soi et notamment des relations communautaires qui s'instaurent entre les "socialisateurs" et le "socialisé"⁶.

En tant que telle, la socialisation résulterait de la construction d'une identité sociale dans et par l'interaction de la communication avec les autres. Il y aurait deux aspects dans tout processus social : une réaction adaptative de l'autre et l'anticipation du résultat de l'acte⁷. La signification impliquerait (dans le geste) une référence au résultat de l'acte social qu'il indique ou commence, l'autre réagirait en s'adaptant à ce geste et de cette réaction naîtrait la signification du geste (DUBAR, 1993)⁸.

⁶ G.H. Mead, "Mind, Self and Society", 1933, trad. "L'esprit, le soi et la société", PUF, 1963, pp.39-41

⁷ L'acte élémentaire est le geste, il constitue une adaptation à la réaction de l'autre. Il y a deux sortes de gestes différents : les gestes réflexes et les gestes symboliques. Les premiers n'impliquent aucune intention d'autrui ; les seconds sont des gestes accompagnés de "symboles significatifs ayant un sens défini". Ce sont des gestes symboliques (que MEAD appelle langage) qui font naître implicitement chez celui qui les accomplit la même réaction que celle qu'ils font naître explicitement chez ceux à qui ils s'adressent.

⁸ C. Dubar, "La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles", Armand Colin, 1993, p.98 et 99

Il y aurait trois étapes principales : la prise en charge, la restitution et la reconnaissance.

- La première étape est la "*prise en charge*", chez l'enfant, des rôles joués par ses proches. Le rôle est un ensemble de gestes fonctionnant comme symboles signifiants et associés pour former un personnage socialement reconnu.

- La deuxième étape est franchie lorsque l'enfant passe du jeu libre aux jeux réglementés et lorsqu'il est capable de "*prendre l'attitude de tout individu qui participe à la partie*".

- La dernière étape de la socialisation consiste à être reconnu membre des communautés auxquelles l'enfant s'est progressivement identifié. La reconnaissance du Soi implique que l'individu ne soit pas seulement un membre passif du groupe ayant intériorisé ses valeurs générales mais qu'il y soit un acteur remplissant un rôle utile et reconnu.

En définitive, l'identité sociale n'est jamais donnée, elle est toujours construite et à (re)construire dans une incertitude plus ou moins grande et plus ou moins durable⁹.

5.1.1.2. L'identité dans l'approche psychanalytique

Pour l'école psychanalytique, la compréhension du comportement nécessite l'investigation du psychisme de l'individu. L'identité, assimilée au Surmoi, est le lieu où sont intériorisées les normes sociales grâce au processus de socialisation de la personnalité. Le concept d'identité se traduit par la définition de soi, c'est-à-dire par les caractéristiques qu'un individu identifie comme siennes et auxquelles il accorde une valeur de reconnaissance (ERIKSON, 1972). L'identité comporterait quatre aspects : la confiance en soi, le caractère stable des éléments individuels, l'intégration du Moi, l'adhésion aux valeurs du groupe et à son identité. Dans cette perspective, la construction de l'identité sociale se réalise par une combinaison d'efforts de l'individu et de la société, pour intégrer celui-ci le mieux possible aux rôles qui lui sont assignés¹⁰.

Abordée sous cet angle, l'identité met en relief la valeur positive de sa fonction intégratrice : l'individu aura un sentiment de bien-être s'il accepte et fait siennes les valeurs qui lui sont proposées. Par conséquent, l'identité sociale peut être considérée comme l'articulation entre deux transactions : une transaction "interne" à l'individu et une transaction "externe" entre l'individu et les institutions avec lesquelles il entre en interaction. Si la "*division du Soi*" est la forme primordiale de la manifestation de l'identité, elle reste difficile à

⁹ C. Dubar, ib. p. 113 Toutes nos communications avec les autres sont marquées par l'incertitude : "*je peux tenter de me mettre à la place des autres, essayer de deviner ce qu'ils pensent de moi, imaginer même ce qu'ils pensent que je pense d'eux... Mais je ne peux pas être dans leur peau... Je ne suis jamais sûr que mon identité pour moi-même coïncide avec mon identité pour Autrui*".

¹⁰ E.H. Erikson, "Adolescence et crise, la quête de l'identité", 1968, trad. Flammarion, 1972

appréhender puisque l'identité pour soi et l'identité pour autrui sont à la fois inséparables et liées de façon problématique (LAING, 1961)¹¹.

5.1.2. La construction de l'identité sociale

Nous présenterons les mécanismes de construction de l'identité sociale dans la même logique que pour le paragraphe précédent : d'abord par rapport à une approche de nature psychosociale, puis dans une compréhension de nature psychanalytique.

5.1.2.1. La nature psychosociale des mécanismes de construction de l'identité sociale

De nombreux déterminants existent et interagissent sur les conduites des individus en forgeant dans le même temps leur identité (MUCHIELLI, 1986 ; TAP, 1980). A. Mucchielli, reprenant les propos de P. Tap, définit l'identité à partir d'un ensemble de référents identitaires¹². Il en dresse la liste suivante :

- les référents matériels et physiques (les origines, les événements marquants, les traces historiques),
- les référents psychoculturels (le système culturel, la mentalité, le système cognitif),
- les référents psychosociaux (les références sociales, les attributs de valeurs sociales, les potentialités de devenir).

¹¹ R.D. Laing, "Le soi et les autres", 1961, trad. Gallimard, 1971 p.29
 Inséparables car l'identité pour soi est corrélative d'Autrui et de sa reconnaissance : "*je ne sais jamais qui je suis dans le regard de l'autre*" ; problématiques car "*l'expérience de l'autre n'est jamais vécue directement par soi, de sorte que nous comptons sur nos communications pour nous renseigner sur l'identité qu'autrui nous attribue et donc nous forger une identité pour nous-mêmes*".

¹² - P. Tap, "Indentité individuelle et personnalisation", Privat, 1980, p.25
 - A. Mucchielli, "L'identité", PUF, Coll. Que sais-je ?, 1986, p.8-9

Ces référents agissent sur "le sentiment interne de l'individu"¹³. Tous existent à des niveaux plus ou moins élevés pour chaque individu. La façon dont se forment les sentiments donne l'identité spécifique à l'individu. L'ensemble des référents agit comme un ensemble de processus intégratifs par lesquels l'individu interprète le monde et s'exprime dans sa spécificité¹⁴. Chacun est identifié par autrui, mais peut refuser cette identification et se définir autrement. Dans les deux cas, que l'individu accepte ou non son identité, deux processus hétérogènes interviennent : le processus d'attribution et le processus d'incorporation (DUBAR, 1993).

- Le processus d'attribution de l'identité par les institutions et par les agents qui sont directement en interaction avec l'individu ne peut s'analyser en dehors des systèmes d'action dans lequel l'individu est impliqué. Il résulte de l'ensemble des rapports de force de tous les acteurs concernés.

- Le processus d'incorporation de l'identité par les individus eux-mêmes ne peut s'analyser qu'en tenant compte des trajectoires sociales par et dans lesquelles les individus se construisent.

Pour réduire les écarts qui naissent de ces deux processus, les individus mettent en place des "stratégies identitaires" qui peuvent prendre deux formes : une transaction appelée "objective" et une transaction appelée "subjective". La transaction "objective" rend compte des transactions "externes" entre l'individu et les autres significatifs pour accommoder l'identité pour soi à l'identité pour autrui. La transaction "subjective" rend compte des transactions "internes" à

¹³ A. Mucchielli en précise différents types : le sentiment d'appartenance, le sentiment d'unicité et de cohérence, le sentiment de continuité temporelle, le sentiment de valeur, le sentiment d'autonomie, le sentiment d'existence et d'effort central.

¹⁴ P. Tap et A. Mucchielli, op. cité
Si l'identité est mature, elle est capable de progresser avec souplesse, par des comportements de négociation, mais si elle est perturbée, l'individu peut traverser des crises, dont la non-résolution mène à un vécu d'aliénation.

l'individu, entre la nécessité de sauvegarder une part des ses identifications antérieures (identités héritées) et le désir de se construire de nouvelles identités dans l'avenir (identités visées) pour tenter d'assimiler l'identité pour autrui et l'identité pour soi.

A cet égard, C. Dubar montre comment la sortie du système scolaire et la confrontation sur le marché du travail constituent un moment essentiel de la construction de son identité autonome (éléments du "*processus biographique*"). Les modalités de construction d'une identité professionnelle de base (constituant une identité au travail et une projection de soi dans l'avenir), l'anticipation d'une trajectoire d'emploi ainsi que la mise en œuvre d'une logique d'apprentissage (voire de formation) dépendent de cette première confrontation. Il ne s'agit pas seulement de "choix de métier" mais de la construction personnelle d'une stratégie identitaire mettant en jeu l'image de soi, l'appréciation de ses capacités et la réalisation de ses désirs.

Les conséquences d'un tel événement ont une place de tout premier plan dans la construction de l'identité sociale d'un individu. De l'issue de cet événement dépendent à la fois l'identification pour autrui de ses compétences, de son statut, de sa carrière possible et la construction pour soi de son projet, de ses aspirations et de son identité possible. Bien entendu, la première "identité professionnelle pour soi", même reconnue par un employeur, n'est pas définitive. Elle est régulièrement confrontée aux transformations, technologiques et organisationnelles, et vouée à des ajustements et des reconversions successives.

Pour réaliser cette construction biographique d'une identité professionnelle, les individus doivent entrer en relation de travail, participer sous une forme ou sous une autre à des activités collectives dans des organisations et intervenir d'une manière ou d'une autre dans des jeux d'acteurs (SAINSAULIEU, 1975). L'identité est moins un processus biographique de construction de soi qu'un processus relationnel d'investissement de soi¹⁵.

¹⁵ R. Sainsaulieu (1975), "L'identité au travail", Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, rééd. 1988, p.392

L'investissement privilégié a lieu dans un espace de reconnaissance identitaire. Il dépend étroitement de la nature des relations de pouvoir dans cet espace et de la place qu'y occupent l'individu et son groupe d'appartenance. Dans les faits, l'espace de reconnaissance des identités est inséparable des espaces de légitimation des savoirs, des compétences associées aux identités et des images de soi.

5.1.2.2. L'apport de la psychanalyse dans les mécanismes de construction de l'identité sociale

La compréhension des mécanismes de construction de l'identité sociale nécessite l'investigation du psychisme de l'individu et la prise en compte de l'imaginaire (PAGES et al. 1979 ; BION, 1976). Les déterminants psychiques sont primordiaux pour expliquer les comportements des individus au sein d'un groupe et l'irrationnel d'un individu ou d'un groupe (vu de l'extérieur) à sa propre rationalité (vue de l'intérieur). En s'appuyant sur le concept de transfert, Pagès et al. montrent comment les individus "*s'identifient*" à l'organisation¹⁶.

Dans un sens général, le transfert est défini comme une sorte de compromis que l'individu entretient entre son monde intérieur et la réalité extérieure, de manière à se procurer le maximum de satisfactions instinctuelles (NACHT, 1968)¹⁷.

Dans un sens plus profond, la psychanalyse le définit comme "la répétition vis-à-vis de l'analyste, d'attitudes émotionnelles inconscientes,

La notion "d'acteur de soi" ne renvoie pas à un simple rôle passager sur une scène provisoire mais à un investissement essentiel dans les relations durables qui mettent en question la reconnaissance réciproque des partenaires.

¹⁶ - M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gaulejac et D. Descendre, "L'emprise de l'organisation", PUF, 1979

- W.R. Bion, "Recherches sur les petits groupes", PUF, 1976

¹⁷ S. Nacht, "La psychanalyse aujourd'hui", PUF, 1968, p.52

amicales, hostiles ou ambivalentes que le patient a établi dans son enfance au contact de ses parents et de personnages de son entourage" (LAGACHE, 1979)¹⁸.

Dans un sens plus organisationnel, le transfert se définit comme la projection des états affectifs du salarié sur ses supérieurs hiérarchiques (et notamment sur le dirigeant) (KETS de VRIES et MILLER, 1986). Les sentiments que le salarié éprouve à leur égard ainsi que la façon dont il agit, reproduisent une activité ancienne à l'endroit d'une figure importante du passé¹⁹.

A travers ces définitions, on peut retenir que le transfert résulte d'un double phénomène :

- un phénomène de mémoire : le sujet reproduit imaginativement, dans le transfert, des situations antérieures et projette sur autrui les affects attachés à des images primitives originelles ;
- un phénomène de réduction de tension : il permet au sujet d'échapper à l'angoisse provoquée par les frustrations de la situation et à la réminiscence de ses émois primitifs.

Pour autant, les capacités intellectuelles, physiques et émotionnelles innées d'un individu et celles qu'il peut acquérir tout au long de sa vie importent peu car c'est toujours un "être subjectif" qui pense, qui agit et qui choisit d'utiliser ou de miser sur ces positions ainsi que de développer ses habiletés (LAPIERRE, 1990). L'intériorité est l'aspect le plus secret et le plus mystérieux de l'individu (dans ses composantes cognitives ou affectives), elle caractérise alors le sujet dans ce qu'il a de plus profond et de plus authentique. En rendant compte de la réalité psychique du sujet, c'est-à-dire de sa "vie

¹⁸ D. Lagache, "La psychanalyse", PUF, 1979, p.90

¹⁹ Kets de Vries et D. Miller, "L'entreprise névrosée", McGraw-Hill, 1986

intérieure", elle structure ses fantasmes inconscients²⁰. Le caractère précoce du fantasme d'incorporation est central dans le développement de toute la vie affective. Il constitue la base même de la réalité psychique à travers deux mécanismes psychiques : la projection et l'introjection²¹.

- La projection est un mécanisme premier de notre relation à la réalité extérieure ; c'est le mécanisme par lequel le sujet expulse de soi et localise chez autrui, sur un mode fantasmatique, des qualités, des sentiments, des désirs ou des "objets" qu'il méconnaît ou refuse en lui (LAPLANCHE et PONTALIS, 1973)²².

- L'introjection est le mécanisme psychologique par lequel le sujet fait passer un au "dedans" sur un "dehors" (HERFRAY, 1993)²³.

L. Lapierre montre que l'intériorité est sous-jacente à la pratique même de la gestion et aux nombreux rôles symboliques que jouent les organisations pour les individus. Il en déduit que tout acte de gestion doit s'analyser à la fois : (i) dans une perspective "d'extériorité" (c'est-à-dire par rapport à des observations distanciées qui trouveraient leur légitimation dans une objectivation quasi-scientifique), ce qui est couramment admis, (ii) dans une perspective "d'intériorité" (c'est-à-dire dans une compréhension de ce que vivent les individus subjectifs, les sujets, en rapport avec les significations qu'ils donnent à leur vie psychique).

²⁰ L. Lapierre, "Intériorité, gestion et organisation (de la réalité psychique comme fondement de la gestion)", pp.263-277, dans J.F. Chanlat, "L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées", éd. Eska, 1990, p.263.

²¹ Le développement affectif et cognitif du sujet passe d'une prédominance de la projection à une prédominance de l'introjection. Au fur et à mesure de son développement, le sujet prend conscience de ses projections et développe sa capacité à reconnaître et à accepter une réalité mieux intégrée.

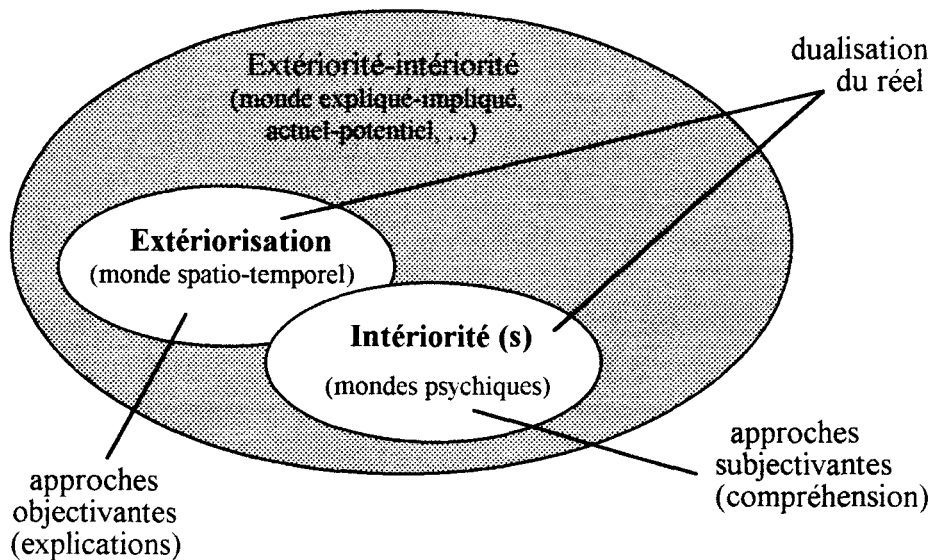
²² R. Laplanche et J.B. Pontalis, "Vocabulaire de psychanalyse", PUF, 1973, pp.343-350

²³ C. Herfray, "La psychanalyse hors les murs", Desclée de Brouwer, 1993, pp.43-46

Autrement dit, il est possible de lier les deux perspectives (extériorité-intériorité) sans les confondre. Sans nier l'existence "d'écarts d'irréalité" entre ce que croient (ou disent) les individus et ce que l'on peut objectivement observer²⁴, il faut admettre que les croyances font partie du réel et qu'elles interfèrent avec lui. L'action sur les personnes et sur l'organisation dépend simultanément du réel observable (avec ses limites) et de ses représentations subjectives (cf. schéma 5.2).

Schéma 5.2 :

Les liens entre l'intériorité et l'extériorité



Ce qui signifie qu'il faut accepter que l'intériorité et l'extériorité soient deux facettes d'un même phénomène humain. Il n'empêche que l'intériorité reste très souvent une "*dimension oubliée*" car elle signifie l'inconnu. Elle comporte des significations affectives profondes, sur le plan individuel bien sûr, mais aussi dans les manifestations symboliques que représentent les organisations (LAPIERRE, 1990).

²⁴ puisqu'il est impossible de déduire le réel à partir des croyances individuelles.

En définitive, pour réussir son développement il faut accepter son intériorité et être capable de "gérer de façon réaliste" son monde intérieur. Tout se passe comme s'il n'y avait pas de compréhension possible de l'objectivité en dehors de la subjectivité et de compréhension de l'extériorité en dehors de l'intériorité.

5.2. Recrutement et recherche d'un équilibre personnel

Le processus de recrutement et d'insertion agit comme une construction progressive et personnelle, fondée sur la compréhension et l'intégration de l'expérience vécue. Nous prenons ici le parti de considérer le recrutement dans une réalité globale où la prise de conscience des changements qui interviennent dans la vie du nouveau recruté lui permet de donner un rôle dans la création de soi²⁵.

Plus un individu accroît ses capacités d'équilibre personnel, plus il devient capable de gérer ses relations avec autrui et de les orienter (ROGERS, 1966)²⁶. Autrement dit, plus un individu accroît ses capacités dans ce domaine, plus il est appelé à contribuer de manière significative au processus organisationnel et donc à assumer, via la socialisation, ses rôles organisationnels. Grâce à un engagement personnel, le nouvel embauché accroît son potentiel d'apprentissage et apprend à gérer des situations inattendues. Il sait comprendre ce qui lui arrive, réagir de façon adéquate et assumer sa part de responsabilité dans ces événements. Un développement harmonieux de l'individu est donc le meilleur garant du développement des organisations. Mais il convient de respecter quelques règles fondamentales pour que justement le recrutement soit ce processus tendu vers le développement d'un équilibre personnel de l'individu.

Il est parfois difficile, lorsque des expériences décevantes d'intégration ont été vécues, de continuer à croire au potentiel et aux capacités d'accueil des individus. Par ailleurs, au moment du recrutement, l'individu est intégré aux chaînes de commande et de contrôle spécifiques à l'entreprise tant et si bien qu'il doit souvent faire ses preuves avant même d'avoir eu la possibilité d'affirmer progressivement son autonomie et d'acquérir une compétence répondant à ses objectifs personnels de travail.

²⁵ au sens donné par A. Jacquard dans "Eloge de la différence", Seuil, 1981

²⁶ C.R. Rogers, "Le développement de la personne", 1966, trad. Dunod, 1980

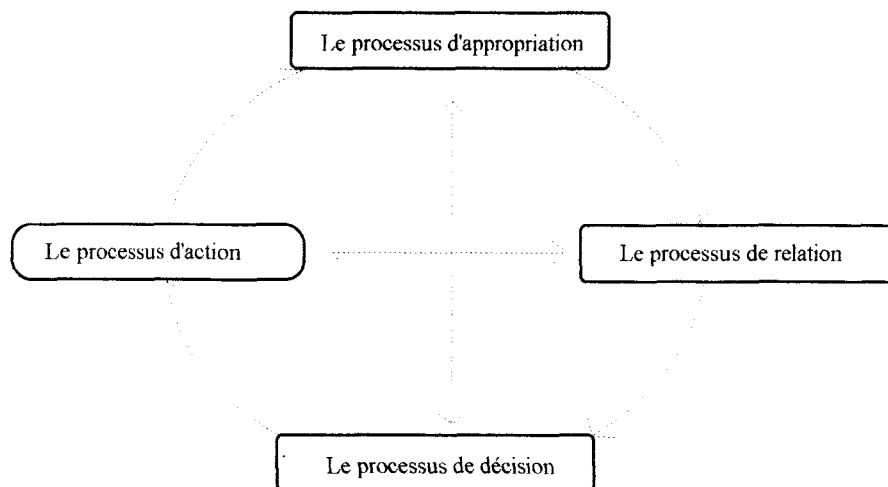
5.2.1. L'existence d'un modèle d'équilibre personnel applicable au recrutement

L'équilibre personnel permet à l'individu de s'orienter et d'agir au sein de l'organisation de manière à instaurer (restaurer) l'harmonie entre lui-même et son environnement. Il se présente comme l'interaction constante entre quatre processus : un processus d'appropriation, un processus de relation, un processus de décision et un processus d'action (de WAELE et al., 1992)²⁷.

Selon M. de Waele et al., ces quatre processus sont synchrones (leur intervention est simultanée plutôt que successive) et leurs interactions présentent une infinie complexité (schéma 5.3).

Schéma 5.3 :

Les quatre processus de l'équilibre personnel



(d'après de Waele et al., 1992, p. 22)

²⁷ M. de Waele, J. Morval et R. Sheitoyan, "La gestion de soi dans les organisations", éd. d'Organisations, 1992, p.39

Ces auteurs montrent que lorsque l'un des processus souffre d'une déficience, les trois autres risquent d'en subir les conséquences, ce qui compromet l'équilibre personnel de l'individu. Peut-on, par exemple, imaginer un individu capable d'entretenir des relations avec l'extérieur, de faire des choix et d'agir, mais étant dans l'impossibilité de s'approprier l'expérience associée à ces processus ? De plus, l'appropriation contribue à la formation de relations, mais aussi au processus de décision et d'action. Le processus de relation participe à la démarche d'appropriation et d'acquisition des connaissances (au niveau du choix entre les connaissances utiles ou non) mais aussi à la formation des relations et à la détermination des moyens d'action. Réciproquement, le processus d'action contribue à la démarche d'appropriation, à l'établissement des relations ainsi qu'à la prise de décision .

Appliquons au recrutement le modèle de l'équilibre personnel.

(a) Recrutement et processus d'appropriation

Le nouveau recruté ne peut accomplir correctement sa tâche et intégrer les rôles qui sont attendus de lui s'il ignore le temps qui lui est imparti ou l'environnement dans lequel il travaillera²⁸. Le processus d'appropriation a pour objectif principal la connaissance des paramètres significatifs des niveaux spatial et temporel. Il peut se définir comme le courant continu des appropriations qui contribuent, à travers des stades successifs d'apprentissage et de prise de conscience, à constituer des repères permettant au nouveau recruté de se situer et de s'orienter dans l'organisation à laquelle il appartient. Le processus d'appropriation a pour conséquence primordiale l'élaboration d'un schéma mental assez clair et global.

(b) Recrutement et processus de relation

L'activité au sein d'une organisation suppose toujours des échanges, des rencontres et des confrontations. Le processus de relation est un courant

²⁸ cf. chapitre 3 : Recrutement et contrat de travail

continu d'échanges avec les autres. Le processus de recrutement se caractérise essentiellement par une alternance entre des phases d'investissement affectif et des phases de désengagement²⁹. Si le nouveau recruté est en présence d'affinités mutuelles et complémentaires, des relations positives pourront émerger ; dans le cas contraire, des conflits peuvent se développer, entraînant une sorte de souffrance au travail. Un processus fondé sur l'alternance de l'investissement et du désengagement suppose la capacité d'affronter les impressions pénibles que font naître les attitudes hostiles ou indifférentes de certaines personnes. Si le nouveau recruté sait gérer efficacement son processus de relation avec ses collègues, il parviendra à se sentir à l'aise dans son rôle social et à minimiser l'impact négatif d'éventuels conflits (BENABOU ET ABRAVANEL, 1986)³⁰.

Il faut reconnaître qu'un emploi totalement nouveau constitue généralement une expérience difficile. Comme il ne sait rien (ou croit ne rien savoir), le nouvel embauché compte sur ses collègues pour lui donner des informations et attend au début les directives de son patron, des secrétaires et du personnel. Un employeur exigeant immédiatement une totale autonomie de la part d'un nouvel embauché commet à notre avis un contre-sens car il n'est pas rare que ce soit d'abord dans un travail contrôlé que l'individu gagne en autonomie. (voir cas 5.4).

Cas 5.4 :

Louis : Quand l'autonomie de l'autre n'est pas recherchée

(D'après de Waele et al., p.101)

" Au fur et à mesure, j'écoute et j'observe le plus possible. J'établis des contacts, des échanges et je crée des liens de toutes sortes, et d'intensités variables. C'est un peu comme si

²⁹ cf. chapitre 4 : Recrutement et ajustement professionnel

³⁰ C. Benabou et H. Abravanel, "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Gaëtan Morin, 1986

en échange de leur soutien, je donne progressivement des informations à mon sujet. Au début, j'ai tout à apprendre et je n'apporte rien de très valable à l'entreprise. Ce que je peux offrir aux personnes déjà en place, c'est ma confiance, si j'ai le sentiment qu'elles la méritent. Mais malheur à celui qui en joue (...)"

"Si cela se passe normalement, je peux dire qu'au bout d'un moment, une véritable réciprocité peut s'instaurer. En général, il faut qu'au début les gens acceptent de vous aider car vous êtes démuni (...). Une fois, je me souviens que pour un nouveau dans un autre service, le supérieur hiérarchique voulait qu'il soit indépendant. Pour cela, il lui donnait un minimum d'informations. Nous avons bien essayé de l'aider au mieux de nos possibilités, mais certaines informations étaient assez spécifiques. Au bout d'un an, il en a eu assez. Il souffrait de trop d'autonomie et pourtant il n'arrivait pas à devenir autonome car seul son patron pouvait lui donner les informations et il les lui distillait au compte-gouttes. Finalement il a démissionné (...).

Très souvent, les patrons ne savent pas se montrer coopérants ; il faut savoir trouver des sources d'informations complémentaires pour ne pas être dépendant de leur bon vouloir. Je crois, pour l'avoir vécu, qu'un soutien engendre rarement la dépendance. C'est au contraire le fait d'en manquer au moment crucial qui peut devenir un facteur de dépendance, car il risque d'induire, à l'insu de la personne concernée, un mode de comportement tourné vers une demande permanente de soutien. Aussi, quand on compte uniquement sur son patron, on risque d'avoir des surprises, des problèmes et bien des déceptions."

(c) recrutement et processus de décision

Le processus de décision concerne la succession ininterrompue de choix et leur restructuration continue. Il se caractérise par une succession d'engagements et de détachements qui modifient progressivement la direction et l'objectif du comportement individuel (de WAELE et al., 1993). Le processus de décision aide à visualiser la ligne directrice des choix dans la durée et donc à prendre conscience de la hiérarchie des valeurs personnelles. Le cas 5.5 illustre ce point.

Cas 6.4 :**Paul : quand la prise de décision devient impossible***(D'après de Waele et al., p. 136)*

" Au début mon patron m'a dit que je devais prendre des décisions dans certains domaines et qu'il attendait avec impatience mes suggestions. Les mois suivants, j'ai pris des décisions et j'ai fait des suggestions, mais j'ai vite remarqué qu'il s'opposait systématiquement à mes initiatives. Au lieu d'écouter mes arguments, il les ignorait pratiquement et il me poussait à agir selon les normes habituelles. Ses fréquentes rebuffades m'ont d'abord gêné puis elles m'ont paralysé, je ne savais plus décider car je sentais mes marges de sécurité très entamées. Pour finir, il a dû quitter l'entreprise à cause du double langage qu'il pratiquait, non seulement avec ses subordonnés, mais aussi avec ses supérieurs hiérarchiques. Cette forme de communication lui a rendu la vie impossible. Moi, je ne m'en suis toujours pas vraiment remis. Je garde une certaine réserve lorsqu'il s'agit de décider. Je prends beaucoup de recul et je n'arrive plus à me départir d'une certaine prudence".

(d) Recrutement et processus d'action

Le processus d'action se caractérise par l'alternance d'intenses et de faibles activités. L'importance de ce processus tient surtout au fait qu'il ouvre la voie à la concrétisation des décisions, quelles que soient leurs complexités ou leurs sophistications. Dans le cadre des organisations, les actions entraînent des jugements et des évaluations sous forme d'une approbation ou d'une désapprobation. Par conséquent, il devient difficile pour un individu de gérer sa position sociale de manière à réaliser un équilibre harmonieux entre la satisfaction des personnes influentes dans son organisation et l'expression de ses priorités individuelles. S'il ne parvient pas à réaliser cet équilibre, les évaluations mutuelles peuvent donner naissance à des conflits interpersonnels et dans les cas extrêmes compromettre son intégration dans le groupe.

L'équilibre personnel est à rechercher dès le début du processus de recrutement car il permet à l'individu d'intégrer de façon satisfaisante ses vies émotionnelle, intellectuelle, physique, etc... Il implique la reconnaissance des opportunités d'appropriation, de relation, de décision et d'action comme moyens de satisfaction de besoins individuels complexes développant leur propre potentiel dans l'organisation. La recherche de l'équilibre personnel ne s'inscrit évidemment pas dans un engagement total à l'organisation puisqu'aucune organisation ne peut répondre à tous les besoins d'un individu ou justifier totalement son existence³¹.

En définitive, pour qu'un individu nouvellement recruté acquiert, développe et maintienne un potentiel d'autonomie personnel et professionnel, il a besoin :

- d'un minimum d'équilibre entre sa contribution et sa rétribution grâce au processus d'appropriation ;
- d'être dans une forme d'interdépendance lui permettant de vivre des mécanismes d'influence, de recevoir l'influence d'autrui et d'exercer la sienne grâce au processus de relation ;
- de maintenir des espaces de décision et d'action qui lui permettent d'évoluer et de changer.

Cette participation personnalisée au processus organisationnel se fonde généralement sur une confiance accordée dans les capacités des individus ainsi que sur une communication authentique des réalités. L'une et l'autre permettent ensemble de faire face aux nécessités en termes assez simples au lieu de propager la confusion.

³¹ La conjoncture actuelle ne permet pas aux entreprises d'avoir une foi absolue en leur stabilité économique ou morale : elles ont une espérance de vie limitée, ce qui oblige chaque employé à développer son équilibre personnel en prévision des changements.

5.2.2. Recrutement, ouverture d'un espace de confiance et de communication authentique jugées acceptables

Toute Gestion des Ressources Humaines construit sa légitimité dans un espace de communication. Cet espace est une source énergétique pour l'organisation, car *"il en façonne l'action collective en même temps qu'il en brasse les adaptations"* (LOUART, 1990). Quand l'espace de communication est géré avec pertinence et cohérence, il est un bon régulateur des échanges affectifs car il permet, en outre, d'arbitrer entre des enjeux partiels et de rassembler les énergies autour de buts collectifs³². La communication *"ne fait pas que véhiculer de l'information, elle impose un comportement"* (WATZLAWICK et al., 1979). Cela signifie que, (i) la communication véhicule un contenu de communication proprement dit et que (ii) la communication inclut des indications sur la manière d'interpréter son contenu³³. Dès lors, la communication est un processus de transformation de données brutes et de stimuli en une information significative (MYERS et MYERS, 1990). L'acte est significatif lorsqu'il génère des significations, c'est-à-dire des relations construites entre un événement et ce qu'il représente. Dans la mesure où deux personnes (au moins) s'accordent sur ces relations, il y a une valeur de communication³⁴.

Le recrutement est un processus de communication au cours duquel des relations et des comportements se mettent en place pour constituer la (les) base(s) des relations et comportements attendus maintenant et ultérieurement dans l'accomplissement du travail. Les différentes formes juridiques qui accompagnent la confirmation doivent être considérées comme des actes de

³² P. Louart, "Pragmatique des communications en entreprise. L'au-delà de la raison, la confiance et l'authenticité", Cahier de recherche, IAE de Lille, 1990

³³ P. Watzlawick, J. Beavin, D. Don Jackson, "Une logique de la communication", Paris, Seuil, 1979

³⁴ G.E. Myers et M.T. Myers, "Les bases de la communication humaine, une approche théorique et pratique", McGraw Hill, 2^{ème} édition, 1990

communication³⁵. Pourtant, certains "signes" peuvent n'être que des "signaux". Ils servent à faciliter ou à piéger la relation, à construire une relation ou à duper un interlocuteur, d'où le risque d'une communication biaisée si les relations qui les sous-tendent sont mauvaises.

5.2.2.1. Enjeu de la confiance et conséquences au niveau de l'insertion

L'enjeu de la confiance n'est pas anodin puisqu'il participe à la construction de l'identité de tout individu. La dimension humaine de l'individu, via son sentiment de dignité, est remise en question lorsque l'image que celui-ci se fait de lui-même ou des autres n'est pas gratifiante et lorsque le doute le conduit à laisser "en jachère" ses capacités d'expression et d'épanouissement. Ce processus empêche le développement de l'autonomie personnelle et induit des mécanismes pouvant aller jusqu'à l'inadaptation progressive du salarié à son milieu de travail (DUBROEUQ, 1995 ; de GAULEJAC et TOBOADO-LEONETTI, 1994)³⁶ (voir cas 5.6).

Cas 5.6 :

Véronique B. : Quand la perte de confiance est totale

"Véronique B. avait été licenciée économique par un des fournisseurs de la société N. Un de nos commerciaux avait déjà pu apprécier sa compétence et la recommanda vivement auprès de la direction qui cherchait à élargir son équipe de responsables aux expositions. Cette jeune femme, diplômée Bac +3, eut à passer trois entretiens, dont un avec la Présidente. A

³⁵ au sens de D.C. Barnlund, un acte de communication est "un effort pour signifier", c'est-à-dire "un acte créatif par lequel les gens cherchent à discriminer et à organiser les indices de leur environnement afin de s'orienter eux-mêmes et de satisfaire leurs besoins". D.C. Barnlund, "Interpersonal Communication : Survey et Studies", Boston, 1968, cité par G.E. Myers et M.T. Myers.

³⁶ - A.F. Dubroeuq, "Se séparer d'une organisation : gestion individuelle et collective de la séparation", Thèse de doctorat, IAE de Lille, décembre 1995
- V. de Gauléjac et I. Toboada-Léonetti, "La lutte des places", EPI, 1994

chaque fois, il y avait en présence le conseil juridique de la société. Son contrat stipulait qu'elle devait organiser un salon et qu'en guise de rémunération, elle percevrait une avance sur commission. Après un certain temps, elle serait nommée cadre.

Le salon eut lieu quelques mois plus tard : il n'a pas du tout marché. La direction avait "négligé" de lui préciser le thème lors de son recrutement. Celui-ci était particulier et n'a attiré que peu d'amateurs, d'exposants et de visiteurs. Elle a appris beaucoup plus tard que personne d'autres parmi les responsables n'avait voulu se charger de ce salon, ils connaissaient les risques.

Véronique B. ne fut pas remerciée. A la suite de son échec, elle resta employée mais sans tâche bien définie, donnant un peu d'aide ici ou là, au fur et à mesure des besoins. Elle cherchait à se rendre utile. Son système de rémunération avec des commissions sur avance ne lui permettait de bénéficier ni des avantages des cadres ni des avantages des non cadres. Elle a bien essayé de faire modifier son contrat, mais la direction a toujours refusé.

Après un an, épuisée nerveusement du fait de son inutilité, elle a commencé à être absente. Au début, ce n'était qu'un ou deux jours. Puis après, ce furent de véritables congés de maladie d'une semaine, puis de deux. Dès qu'elle revenait, on voyait bien que cela n'allait pas. Elle était d'une profonde tristesse, avait des crises de larmes. Elle vivait encore son échec du premier salon et surtout elle ne supportait plus de continuer à faire la petite main, affectée à un salon, parfois à un autre, sans jamais mener une tâche jusqu'au bout. Elle redoutait de venir travailler tant sa situation professionnelle la faisait souffrir. Elle était en pleine dépression.

Au retour d'un de ces congés de maladie, elle fut convoquée par la direction. On a appris plus tard, que la direction avait été "ignoble" et lui avait reproché son incompétence. Pourtant, non seulement elle était au courant de la situation de Véronique B. mais en plus elle en était grandement responsable. Véronique B. a été licenciée sous le motif de "perte de confiance". Elle a "bénéficié" de trois mois de préavis. Cependant, à ce jour, elle n'a pas retrouvé de travail, du fait, qu'est mentionnée la perte de confiance sur le certificat de travail qui lui a été fourni, et surtout parce que son histoire a circulé auprès de toutes les entreprises partenaires de la société N. qui auraient pu l'engager."

Bien que la recherche d'un modèle de confiance et d'ouverture relève plus d'une sorte d'idéal, l'orientation vers un tel modèle ouvre des réponses aux besoins profonds de l'être humain bien que ses applications restent encore limitées (LOUART, 1990)³⁷. Deux sentiments peuvent être distingués: le sentiment de confiance en soi et le sentiment d'estime de soi (CHAPPUIS, 1994). Leurs effets sont complémentaires et donnent à l'individu l'occasion de se "saisir" intérieurement comme un être cohérent, unifié face aux autres (voire pour certains, de se croire supérieur)³⁸. Le sentiment de confiance en soi engendre la certitude (la "constance" en psychanalyse) et le sentiment d'estime de soi renvoie à la notion de dignité, qui renvoie à son tour, à celle d'identité sociale (SIMMEL, 1990). L'apparition du sentiment de confiance en soi serait plus une sorte d'aboutissement, via une construction progressive de la personne, de l'expérience de la réussite affective, sociale, culturelle, spirituelle, alors que le sentiment d'estime de soi serait plus un aboutissement via une adéquation aux valeurs propres à la culture d'une société déterminée³⁹.

L'enjeu de la confiance ne peut être compris que resitué au niveau global du développement de la personne en référence à l'amour (WINNICOTT, 1957).

³⁷ Applications limitées par :

- Des apprentissages culturels et leurs assujettissements : *"l'être humain est toujours bloqué dans son expression par des contraintes sociales qui le protègent en même temps de ses pulsions. Il s'y trouve dans un réseau symbolique d'emprises, avec des peurs, des interdits et des obligations qui l'amènent à biaiser sa parole"*.
- Des restrictions objectives de l'environnement de travail : *"limites cognitives de savoir-faire" : "espaces techniques aux aspects contraignants et aux flexibilités insuffisantes" ; "modèles organisationnels pas assez interactifs ou trop hiérarchisés"*.
- Des pressions économiques, des tensions budgétaires ou des rigueurs de l'emploi.

³⁸ R. Chappuis, "Les relations humaines. La relation à soi et aux autres", Vigot, 1994, pp.78-87. *"Le sentiment de confiance en soi s'éprouve dans le rapport de soi à soi. L'autre intervient pour renforcer la certitude. (...) Le sentiment d'estime de soi s'éprouve dans le rapport de l'individu aux façons de penser et d'agir du milieu social : à la tradition. (...) "Le sentiment de confiance en soi est inné, dans la mesure où il est un élément constitutif de la nature humaine. Vécu inconsciemment au départ, il devient progressivement conscient au contact des éléments de la vie quotidienne. (...) Le sentiment d'estime de soi, quant à lui, n'apparaît qu'au moment où l'individu devient sensible à la présence d'autrui comme témoin de son comportement"*

³⁹ G. Simmel, "Philosophie de la modernité", t. 2, Payot, 1990

Car, comme le montre D. Winnicott, il est impossible de se sentir pleinement heureux sans aimer et être aimé. L'amour est l'acte par lequel le sujet trouve une signification à son existence : s'aimer soi-même et aimer autrui, c'est exister pleinement. Le fait de pouvoir aimer et d'être aimé suppose (psychologiquement) un certain équilibre affectif. A contrario, l'impossibilité d'aimer et/ou le refus d'être aimé peuvent expliquer (ou s'expliquer par) une difficulté de l'être. Dès lors, le sentiment de confiance apparaît progressivement au fur et à mesure que les contradictions internes sont soulevées puis dépassées⁴⁰. La simple prise de conscience d'obstacles qui pourraient bloquer la libre expression des sentiments provoque chez certains un relâchement de tension et chez d'autres augmente l'angoisse et le doute (ROGERS, 1966). Cela fait dire à C. Rogers que la découverte de la confiance en soi est irréalisable sans "*l'aide affective d'autrui*". A l'inverse, la méfiance pousse à élever des défenses et/ou à se replier sur soi, voire à agresser autrui sans motif valable car la méfiance amène à craindre ceux qui tentent de se rapprocher et à suspecter leurs attitudes bienveillantes. En définitive, la méfiance doit s'atténuer sous l'effet de la "*bonté*" de cet autre qui prend la peine d'accompagner l'individu dans la recherche de son mieux-être. S'il en était autrement, c'est-à-dire si à la suite d'événements malheureux, d'échecs affectifs, d'atteintes graves aux capacités à aimer et à être aimé, l'individu resterait seul, tout serait confusion et détresse⁴¹.

La clé proposée par Rogers est la confiance, ce "*bien*" de la nature humaine. En proposant de conquérir ou reconquérir la confiance par des changements d'attitudes, il invite chacun de nous à admettre que cet autre peut

⁴⁰ D. Winnicott, "Le processus de maturation de l'enfant", 1957

En parlant de "maternage", il met en évidence l'influence de l'amour de la mère conçu comme réponse à la demande d'amour de l'enfant. L'amour conduit spontanément le petit vers sa mère dans un sentiment d'abandon. Cet amour de l'enfant pour le premier adulte présent, généralement sa mère, développe progressivement la faculté d'adaptation au monde ; méconnu ou rejeté, il donne naissance à son contraire, la haine, la haine pour soi-même et la haine pour les autres, et peut donner aussi naissance au repli sur soi. C'est sur la base de la réciprocité que se construit l'être de l'enfant. D. Winnicott appelle d'ailleurs "espace de confiance", l'espace psychologique et affectif qui permet à l'enfant d'entrer en relation avec sa mère.

⁴¹ C. Rogers, "Le développement de la personne", 1966, trad. Dunod 1980

nous vouloir du bien et peut, comme nous, souffrir de solitude ou éprouver des difficultés à nous comprendre si nous nous refusons à lui. L'enjeu de la confiance prend donc tout son sens dès lors qu'une certaine bienveillance à l'égard d'autrui aide à lutter contre le scepticisme et le doute. Mais n'est-ce pas une fois encore utopique ?

Dans la réalité organisationnelle, trois conditions sont nécessaires pour développer la confiance : la "*contingence*", la "*prévisibilité*" et les "*options de rechange*" (ROSSITER et PEARCE, 1975).

La "contingence" renvoie à l'aspect d'une situation dans laquelle les résultats des actions de l'autre nous affectent significativement.

La "prévisibilité" renvoie au degré de certitude que nous avons de ce que l'autre fera ou ne fera pas. Dans des situations où la prévisibilité est faible, c'est-à-dire lorsque nous avons peu de certitude quant au comportement possible de l'autre, nous sommes en présence d'espoir ou d'attente mais pas à proprement parler de confiance.

Les "options de rechange" impliquent que l'individu peut choisir autre chose qu'une relation de confiance. Autrement dit, la confiance n'est vraiment réelle et présente que si elle est choisie.

Si l'une des trois caractéristiques vient à manquer, la confiance ne pourra pas se développer. Et quand bien même toutes ces caractéristiques seraient réunies, la confiance ne peut s'obtenir de force. Tant qu'un individu persiste à ne pas vouloir en comprendre un autre, à refuser systématiquement de croire en ses bonnes intentions, il y a peu d'espoir pour que celui-ci change la codification de ses perceptions et ses interprétations. Au contraire, il peut persister à tout mal interpréter et retenir comme "preuve" des comportements renforçant les perceptions premières. Par conséquent, la confiance se construit progressivement au travers de risques, pris un à un et par chacun dans une

interrelation. Faire confiance est tout à la fois se rendre vulnérable et accepter d'être affecté par le comportement de l'autre⁴².

En niant que chaque personne est aussi sujet de son changement, l'individu se retrouve en situation de conflits internes qu'il n'est pas toujours en mesure de résoudre. Pour y faire face, il construit de lui-même un ensemble de mécanismes de défense pour éviter la douleur et les conflits. En psychanalyse, ces mécanismes défensifs sont bien connus⁴³. On retrouve principalement:

- Le refoulement : l'individu rejette les perceptions pénibles hors de son champ de conscience.

- La projection : l'individu nie ses désirs ou ses émotions intolérables et les attribue à des éléments extérieurs. Par exemple, s'il manque de confiance en lui-même, il peut accuser les autres d'être méfiants ou agressifs (forme de paranoïa) ou il peut déplacer son anxiété sur des objets de substitution (forme de phobie).

- La sublimation : l'individu transforme son désir initial jusqu'à le rendre socialement acceptable.

- L'annulation : l'individu efface par des actions compensatrices une réalité ou une idée qui semblent insoutenables. Par exemple, il peut compenser des actions qu'il a commises et qu'il juge insupportables par des conduites magiques ou des actes de réparation ; il peut également surcompenser un sentiment d'infériorité par des démonstrations de puissance (notamment par des abus de pouvoir) ; ou encore, il peut régresser vers des états moins matures pour éviter d'affronter des problèmes.

⁴² C.M. Rossiter et W.B. Pearce, "Communicating Personally", The Bobbs-Merrill Company, 1975, p. 119-145, cité par G.E. Myers et M.T. Myers, op. cité, pp.181-185

⁴³ voir par exemple, A. Mucchielli, "Les mécanismes de défense", 1981

Ces mécanismes peuvent déboucher sur des comportements d'aliénation. Certaines aliénations prennent source dans l'histoire personnelle des individus : elles sont apparues dans des contextes antérieurs aux situations qu'ils vivent aujourd'hui mais persistent indépendamment du nouveau contexte. D'autres aliénations peuvent être produites et entretenues par le système organisationnel lui-même. En fait, l'individu remplace bien souvent une aliénation par une autre (ARGYRIS, 1970). Les individus aliénés se recroquevillent dans une non-implication personnelle et dans un retrait psychologique⁴⁴.

Quelles sont les conséquences au niveau de l'insertion au travail ? Rappelons que la perception et le comportement de l'individu au travail sont la résultante d'une transaction (ou interaction) entre l'individu et l'environnement (LESAGE et RICE-LESAGE, 1986). L'individu ne subit pas de façon passive les caractéristiques de l'environnement ; il a une marge de liberté qu'il utilise pour choisir un environnement dans lequel il s'attend à être satisfait, mais la satisfaction ou l'insatisfaction qu'il en retire sont fortement influencées par ce que l'individu lui-même y fait⁴⁵.

Pour P.B. Lesage et J. Rice-Lesage, la personnalité de l'individu exerce son influence de façon systématique et prévisible sur :

⁴⁴ C. Argyris, "Participation et organisation", Dunod, 1970

Il est possible de se libérer de certaines aliénations "légères" mais pour celles qui sont très ancrées, il faut un long travail psychologique. Les mécanismes s'échelonnent de la pleine conscience, et quelques mots ou comportements suffisent à les démonter, à l'inconscient le plus profond qui n'est décelable qu'après un travail de psychothérapie.

⁴⁵ P.B. Lesage et J. Rice-Lesage, "Comment tenir compte des différences individuelles au travail ?", pp. 57-77, dans C. Benabou et H. Abravanel, "Le comportement des individus et des groupes dans les organisations", Gaëtan Morin, 1986

En intention tout le monde cherche à être satisfait ; en pratique, tous n'ont pas la capacité de transformer les intentions en comportements qui aboutissent à la satisfaction. Par exemple, certains individus n'ont pas assez confiance en eux pour essayer d'améliorer leur sort ; d'autres n'ont pas assez confiance en autrui pour agir dans des structures qui pourraient les rapprocher de leur schéma de satisfaction ; d'autres encore vivent dans des états d'insécurité tels qu'ils n'ont pas toujours le recul nécessaire pour se rendre compte qu'il faudrait en sortir.

- *"la tendance de l'individu à se diriger vers (ou à éviter) certains types de postes et de contextes de travail qui correspondent à ses besoins, valeurs et compétences"* ;
- *"la perception des caractéristiques des situations ou contextes de travail qui facilitent ou empêchent chez l'individu l'apprentissage des rôles, la productivité et la satisfaction au travail"*.

Il est alors possible de décrire quatre profils de personnalités types à partir de deux traits de base de la personnalité : l'internalité-externalité et la confiance-méfiance pour construire une typologie de personnalité.

(i) Internalité-externalité : il s'agit de la croyance qu'a l'individu d'influer sur ce qui lui arrive dans la vie (internalité) ou, au contraire, que son destin est contrôlé par des "forces" extérieures à lui (exemple : la chance, des "êtres" tout-puissants, le "système"...) qu'il ne pourrait influencer (externalité).

(ii) Confiance-méfiance : il s'agit de la perception qu'a un individu des intentions et des agissements d'autrui ; une personne méfiante croit systématiquement que les autres sont malhonnêtes, égoïstes ou indifférents envers lui ; une personne confiante croit que la plupart des individus sont, au contraire, plutôt bien intentionnés et honnêtes.

La dimension internalité-externalité affecte le type d'emploi vers lequel l'individu est attiré et la dimension confiance-méfiance influence la façon dont l'individu s'adapte au contexte organisationnel. Le contexte de travail peut être qualifié de "fonctionnel" lorsqu'il y a *"une bonne correspondance"* entre, d'une part, les aspirations et les compétences d'un employé et, d'autre part, les exigences des situations qu'il vit et les rôles qu'il est appelé à y jouer. L'employé doit donc pouvoir, tout d'abord, comprendre ce qu'on attend de lui puis, accepter ces attentes comme légitimes et se sentir capables de les satisfaire (voir tableau 5.7 : Typologie de personnalité et contexte de travail).

Tableau 5.7 :**Typologie de personnalité et contexte de travail**

	Confiance	Méfiance
I N T E R N A L I T E	<p style="text-align: center;">"Interne-confiant" (IC)</p> <p><i>L'individu IC est optimiste de nature ; il a confiance dans sa capacité à contrôler ses décisions et il est prêt à en assumer les conséquences.</i></p> <p><i>"Ce qui m'arrive d'intéressant au travail dépend de moi et de la façon dont je peux choisir les situations où je pourrai échanger et collaborer de façon satisfaisante pour moi et les autres".</i></p> <p><i>Au travail, l'IC cherche des occasions de perfectionner ses compétences techniques et interpersonnelles.</i></p> <p>=> <u>Profil d'individu qui se plie à la logique de confirmation de recrutement et qui vit bien cette période qu'il juge comme un temps normal d'apprentissage.</u></p>	<p style="text-align: center;">"Interne-méfiant" (IM)</p> <p><i>L'individu IM croit posséder un contrôle important sur sa vie et a besoin de triompher de son environnement social qu'il croit hostile.</i></p> <p><i>"Ce qui m'arrive d'intéressant au travail ne dépend que de moi, c'est-à-dire de ce que je peux arracher aux autres avant qu'ils ne me l'arrachent."</i></p> <p><i>Il est primordial pour ce type d'employé de se mesurer aux autres, de se battre continuellement et de sortir vainqueur, ou du moins de se donner l'illusion de l'être. Il se projette une image de gagnant, développe une méfiance systématique quant aux intentions des autres, doublée d'un mépris assez marqué pour leurs compétences.</i></p> <p>=> <u>Profil d'individu qui vit bien la confirmation de recrutement (celle-ci pouvant très bien être complètement informelle) car il est sûr de la passer brillamment.</u></p> <p><i>La capacité de l'IM à tolérer l'ambiguïté et l'incertitude lui donne le pouvoir de s'adapter à des situations turbulentes que d'autres trouveraient stressantes.</i></p>

	Confiance	Méfiance
E X T E R N A L I T E	"Externe-confiant" (EC)	"Externe-méfiant" (EM)
	<i>L'individu EC vit avec l'idée qu'il est relativement impuissant en comparaison de ceux qui détiennent le pouvoir. Loyal, travailleur, mais peu confiant en lui-même, l'employé EC se sent à l'aise dans des tâches exigeant un minimum des risques et ressent un grand besoin de directives spécifiques et rétroactives.</i>	<i>L'individu EM est un pessimiste de nature ; il s'attend au pire à tout moment. Sa perception de ses relations avec autrui est dominée par l'impression que les gens sont généralement mal intentionnés. Contrairement à ce qu'il dit, il est peu intéressé à s'épanouir au travail et cherche plutôt à satisfaire les standards minimaux de performance.</i>
	<i>"J'ai eu de la chance de trouver cet emploi. Les gens puissants de cette organisation sont honnêtes et intéressés à moi. Je dois m'efforcer de bien faire ce qu'ils me demandent, car ils savent ce qui est bon pour l'organisation et pour moi".</i>	<i>"Comme partout ailleurs, les gens puissants dans cette organisation sont égoïstes et malhonnêtes. L'idée, c'est de se protéger et d'éviter les coups autant que possible pour essayer de survivre."</i>
	<i>Il est confiant dans ses relations interpersonnelles et est toujours désireux de plaire. Il a tendance à demander à son supérieur hiérarchique un suivi de "très près" : il pose des questions, écoute attentivement, sollicite les conseils et demande de vérifier ses progrès</i>	<i>Les situations qui l'obligent à deviner ce qu'il faut faire ou quelle est la marche à suivre sont pour l'individu EM source d'angoisse et parfois d'inhibition.</i>
<i>=> <u>Profil d'un individu qui a besoin d'une période de confirmation de recrutement fondée sur des relations intenses, confiantes et rassurantes avec son supérieur hiérarchique direct.</u></i>	<i>=> <u>Profil d'individu qui a besoin d'une confirmation de recrutement formelle :</u></i>	
<i>L'employé EC se révélera satisfait de son contexte de travail et subalterne productif pour peu que l'organisation lui fournisse une structure et un soutien direct.</i>	<i>Foncièrement mal à l'aise devant l'imprévu ou toute nécessité d'adaptation, l'employé EM a besoin de savoir en tout temps et clairement où il va, pour quelle raison et sans risque d'échec.</i>	
	<i>En situation d'incertitude, il se sent plus à l'aise s'il connaît explicitement la "règle du jeu" (par ex., la définition exacte de son poste).</i>	

5.2.2.2. Pour une communication authentique jugée acceptable

Le recrutement comme espace de communication n'est possible que par le développement de relations de confiance, elles mêmes fondées sur des relations de communication authentique jugées acceptables (LOUART, 1990). Une communication authentique jugée acceptable est celle qui vise à mettre en place un véritable échange dont les formes multiples mais cohérentes serviront de base à la construction de modes de fonctionnement fondés sur la confiance.

Comment introduire une communication authentique dans le jeu organisationnel ? Nous sommes tentés de répondre un peu vite "par des communications ouvertes et non défensives", "soucieuses d'aborder les problèmes", "spontanées", "tournées vers le respect et la compréhension des autres", "acceptant l'expérimentation et la créativité" (GIBB et ARGYRIS, 1988). Mais ces exemples "naïfs" semblent nous faire croire qu'il existe un modèle idéal. Ce sont sans aucun doute des moyens favorisant la mise en place de relations de confiance mais ces moyens ne peuvent être que temporaires.

Toute communication dans un enjeu organisationnel est limitée par une oscillation permanente entre deux types de tensions : celle qui cherche l'unification relative et la résonance par rapport au groupe, et celle qui vise à la différenciation et à la mise en avant d'individualités, engendrant un certain nombre de conflits potentiels⁴⁶. Les échanges entre les individus sont fondés à la fois sur l'égalité et sur la différence (WATZLAWICK, 1982). Dans la relation d'égalité, les partenaires adoptent une position de symétrie (le danger serait de la voir évoluer en rivalité). Dans la relation de différence, l'un est dominant, l'autre dépendant (par exemple, supérieur/subordonné). Lorsque ces positions perdurent le système risque de s'essouffler, aussi est-il souhaitable d'alterner les positions "hautes" et les positions "basses"⁴⁷. Il ne s'agit pas de "*renverser la pyramide*" mais de reconnaître simplement qu'il possible

⁴⁶ R. Gibb et C. Argyris, "L'art de l'incompétence", Harvard Expansion, 1988

⁴⁷ P. Watzlawick et al, "Une logique de la communication", Seuil, 1982

d'apprendre auprès de chaque personne, pour peu qu'on l'écoute. Force est de reconnaître que beaucoup d'individus sont bloqués dans leur expression par un contrat de dépendance ou de domination implicite qui contraint leur communication à des échanges stéréotypés et leur comportement à des rôles expressément définis. Pourtant il est possible (notamment en début d'insertion) que les individus libèrent leur potentiel de créativité grâce à une confiance fondée sur des apprentissages communs. Le comportement humain pousse les individus à formuler des messages avec l'attente d'une réaction ou d'une réponse. Autrement dit, nombre de messages contiennent une demande de "validation de soi" car l'image que nous avons de nous-même a besoin de vérification et de confirmation de la part des autres (BUBER, 1957)⁴⁸.

De part et d'autre de la relation "embauche", les individus attendent une réponse. Une réponse positive donne un sentiment de dialogue et valide leur comportement ; une réponse négative (mal comprise) risque de perturber et engendre des sentiments de confusion et d'insatisfaction (MYERS et MYERS, 1990). Le besoin de validation de soi va vers une recherche de sens, dans la mesure où l'individu a besoin de donner du sens à sa vie à travers des significations de plus en plus globales (ARENDT, 1981). L'esprit est incapable de connaître avec certitude et de soumettre à la vérification certains sujets et certaines questions auxquels il ne peut cependant s'empêcher de penser. Son "*besoin urgent de raison*" est à la fois autre et plus que la simple quête de désir de savoir. Pour lui, l'exigence de raison n'est pas inspirée par la recherche de vérité, mais par celle de signification⁴⁹.

⁴⁸ M. Buber, "Distance and relation", *Psychiatry*, 20, 1957

"La base de la vie de l'homme avec l'homme est double, et en même temps unique: (elle comprend) le désir qu'a tout homme d'être confirmé dans ce qu'il est, et dans ce qu'il peut devenir pour les autres hommes, et l'aptitude innée de l'homme à répondre à ce désir de ses compagnons humains. Que l'aptitude soit laissée en friche à un degré inimaginable constitue une faiblesse et le caractère problématique de l'espèce humaine : l'humanité réelle n'existe que là où cette aptitude peut s'épanouir".

⁴⁹ H. Arendt, "La vie de l'esprit", PUF, 1981, p.29

Conclusion du chapitre 5 :

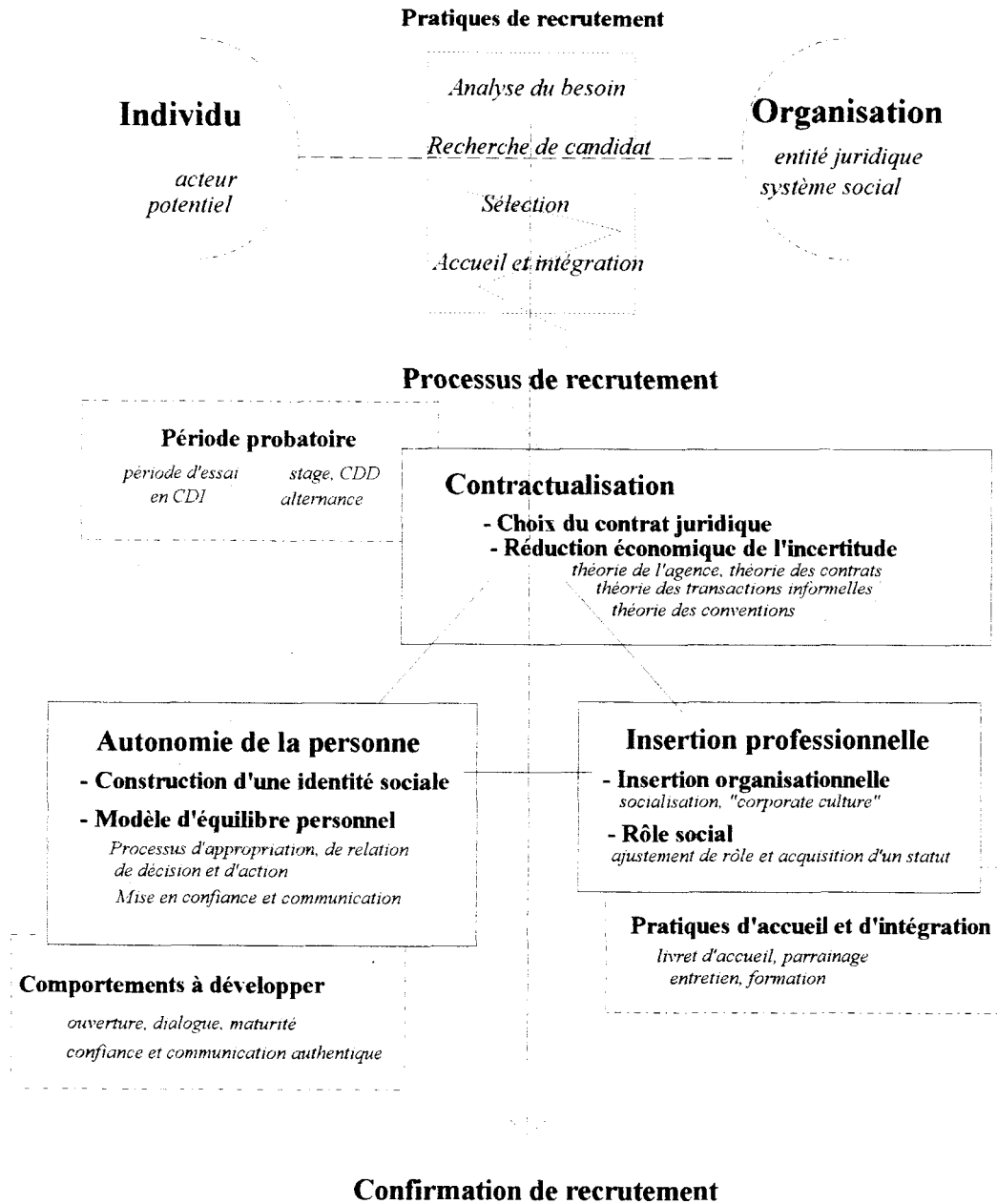
Le recrutement n'est pas neutre, il participe à la construction de la personnalité et de l'identité des individus. Il est important de respecter la mise en place et la consolidation de la maturation personnelle du nouveau recruté dans ses rapports à l'organisation, au travail, au poste, aux autres, etc...

La recherche d'un équilibre personnel est lente et peu visible mais les conséquences se traduisent assez vite en termes de confiance ou défiance par rapport au monde du travail. De la nature des relations définies au cours du processus de recrutement naîtra (ou se renforcera) chez le nouvel embauché une capacité plus ou moins grande à maîtriser son emploi et ses évolutions, autrement dit son employabilité future.

Ainsi, nous avons construit une interprétation élargie du processus de recrutement dans laquelle la confirmation offre à l'entreprise et au nouveau recruté une base de réflexion. Celle-ci doit leur permettre d'analyser dans leur ensemble le mode de concrétisation choisi, le cheminement d'insertion proposé et la voie possible à la recherche d'une autonomie relative de la personne (voir schéma II).

Schéma II :

Interprétation élargie du processus de recrutement :
le "modèle" général



TROISIEME PARTIE :

CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE

La troisième partie de ce travail est consacrée à la contextualisation de la recherche. En mobilisant un certain nombre d'apports théoriques "empruntés" au droit, à l'économie et à la psychosociologie notamment, il nous a été possible de construire une interprétation élargie du processus de recrutement. Celle-ci met en lumière une compréhension d'un processus dans lequel des perceptions différentes interagissent et dont la cohérence relative est toujours mise en cause par des tensions, des paradoxes et des contradictions. En articulant ces différents points autour de la notion de confirmation de recrutement, nous avons montré comment l'insertion de l'individu dans une organisation passe par une stabilisation contractuelle et un apprentissage organisationnel sous contrôle d'une autonomie relative (maintenue ou développée) de la personne.

Cependant, il n'est pas possible de décrire totalement, d'un point de vue extérieur, un processus qui dépend pour se constituer des énergies et des représentations de ceux qui y sont impliqués. En d'autres termes, le processus de confirmation de recrutement, comme tout processus concret, contient des déterminations externes et des raisons internes. C'est pourquoi la contextualisation de la recherche s'impose ici afin de déterminer si le "modèle" élaboré est cohérent et pertinent avec notre problématique générale.

Se pose alors la question du choix méthodologique pour répondre à notre volonté d'en savoir plus par rapport à notre objet de recherche. Dans notre première partie, l'enquête de nature quantitative est apparue comme l'outil d'exploration approprié à notre "découverte" du processus de recrutement (HOFFMAN et FRANKE, 1986 ; REUCHLIN, 1955). L'étude statistique, à elle-seule, ne peut faire émerger des éléments nouveaux mais

elle a servi "d'état des lieux" pour révéler l'incomplétude de la description classique vis-à-vis de notre objet de recherche¹.

Aussi, le but de la troisième partie est d'explorer et d'explicitier auprès des nouveaux embauchés les éléments qui étaient sous-jacents (voire non exprimés) lors de l'enquête initiale sur le processus de recrutement tel qu'il a été formulé dans la deuxième partie. Une étude qualitative a été menée pour comprendre comment les individus construisent progressivement leur confirmation de recrutement. Nous présenterons d'abord la méthodologie qualitative adoptée pour notre recherche (chapitre 6) puis les résultats de l'étude qualitative qui nous avons réalisée (chapitre 7).

1 - D.L. Hoffman et G.R. Franke, "Correspondance Analysis : Graphical Representation of Categorical Data in Marketing research", *Journal of Marketing Research*, août 1986
- M. Reuchlin, "Rapport de synthèse du colloque sur l'analyse factorielle et ses applications", CNRS, 1955
cités par J. Brabet, "Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative", *Recherche et Applications en marketing*, vol.III, 1988

CHAPITRE 6 :
**UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE
ADAPTEE A LA RECHERCHE**

Résumé du chapitre :

Pour contextualiser notre recherche, une étude par entretiens a été menée auprès de nouveaux embauchés. Nous avons justifié le choix de notre méthodologie (6.1), la construction de notre échantillon (6.2) et l'exploitation des données (6.3).

Les sciences sociales travaillent non sur des données brutes mais sur des données construites. L'étude du processus de production des données est au centre de ce chapitre. La pertinence d'un processus de production de données se juge à la cohérence entre des contextes, relativement à un objectif (7.1).

A partir de l'échantillon constitutif de notre enquête, nous montrerons comment les individus construisent leur confirmation de recrutement. Nous exposerons en quoi la méthodologie que nous avons adoptée est celle qui est la plus appropriée pour interroger les nouveaux recrutés dans toute leur "subjectivité", c'est-à-dire dans leurs argumentations, justifications et descriptions, sans les contredire, sans les réduire ni leur opposer un autre acteur dans leur champ d'explication (7.2).

Ce cheminement avec les individus demande de l'empathie et s'accomode mal de techniques quantitatives et standardisées. Aussi repose-t-il sur une méthode qualitative qui doit permettre le recueil des données sans négliger leur analyse méthodique et rigoureuse. Dans ce but, nous avons opté pour l'entretien semi-directif et notre interprétation a consisté à relier les éléments les uns aux autres, selon l'orientation donnée par les individus interrogés, pour retrouver le processus de confirmation de recrutement souvent non perceptible au début mais qui devenait compréhensible au fur et à mesure de l'analyse. Cette méthode fournit une grille de lecture du phénomène ; elle donne une appréhension globale tout en offrant des principes d'orientation et une structuration dynamique de la réalité qu'elle interprète (7.3).

6.1. Choix de la méthodologie

La méthodologie d'une recherche est déterminée par son objectif. Dans notre cas, le processus de production de données doit, tout en assurant le suivi (ou la reconstruction *a posteriori*) de la dimension chronologique du processus de recrutement, intégrer le vécu des acteurs et formuler une interprétation sur le processus de confirmation. Après avoir justifié et précisé l'objectif de l'étude qualitative (6.1.1), nous présenterons le choix de notre mode de collecte des données (6.1.2).

6.1.1. Justification et objectif de l'étude qualitative

Suite à notre enquête quantitative exploratoire, un certain nombre de questions restaient en attente ou en avaient fait surgir de nouvelles (cf. conclusion du chapitre 3)². En intégrant les éléments acquis sur le recrutement et en cherchant à donner un cadre explicatif aux éléments "paradoxaux" décelés lors de l'enquête, il nous a été possible de construire une interprétation élargie du processus de recrutement. Encore faut-il maintenant vérifier la pertinence des dimensions du recrutement telles qu'elles ont été proposées pour rendre compte du processus de confirmation.

Nous avons déjà souligné qu'élaborer un questionnaire nouveau (avec des questions fermées) serait, une fois encore à l'origine de réponses partielles. Pour donner confirmation (ou infirmer) notre recherche, il faut partir du vécu, des perceptions et des représentations des nouveaux embauchés, en leur permettant de raconter simplement leur expérience.

² Nous rappelons les points qui demandaient des approfondissements. Ils portaient sur :

- les attentes initiales (exprimées par les nouveaux recrutés ou par l'entreprise) ;
- les priorités en période probatoire (la période probatoire est le terme qui fédère l'ensemble des périodes précaires avant une éventuelle embauche définitive : stage, CDD, alterance, période d'essai)
- le seuil de confiance minimale à atteindre ou exigé pour la poursuite des relations, les indices ou signaux qui l'accompagnent
- la perceptions des rôles à tenir et des conflits de rôles à gérer
- les conséquences de l'insertion professionnelle sur la vie personnelle.

Seul un travail qualitatif en profondeur fournit des éléments indispensables à une meilleure compréhension d'une situation, somme toute "objective" : le recrutement, mais qui tout compte fait ne l'est pas. Evitons tout malentendu, cette préférence pour l'étude qualitative ne vient pas d'une volonté délibérée d'exclusion des techniques quantitatives, mais seulement de leur non adaptabilité à cette partie de la recherche. Notre vraie contrainte réside dans la nature du processus, sa complexité et surtout sa contextualisation irréductible qui ne peut être rendue *a priori* dans une voie standardisée.

L'objectif de notre recherche est d'explorer comment les individus construisent le sens et l'interprétation de leur confirmation (ou non-confirmation) de recrutement . Ceci signifie que notre recherche tient compte non seulement de facteurs contextuels propres à l'entreprise (conditions de travail, position hiérarchique, difficulté à trouver un emploi, âge dans le poste, etc..) mais aussi du cadre personnel complexe de croyances, de valeurs, de modes explicatifs.

L'idéal d'une recherche portant sur les perceptions et représentations qu'ont les acteurs aurait certainement été un travail "anthropologique" ou un travail "clinique". Les contraintes de temps et les moyens liés à de telles démarches sont trop importants pour les appliquer dans le cadre d'une thèse de doctorat. Sans nous soustraire à un travail en profondeur, nous avons opté pour l'entretien semi-directif³.

6.1.2. Mode de collecte des données

L'entretien dans les sciences sociales reste d'une utilisation paradoxale. Il relève à la fois d'une méthodologie irrecevable du point de vue de l'idéal scientifique et d'un outil irremplaçable pour accéder à des connaissances (BLANCHET et al., 1987). En effet, l'usage de l'entretien présuppose que l'objet thématique de la recherche soit analysé à travers

³ Nous avons choisi l'entretien semi-directif car nous disposions déjà d'une enquête quantitative "naïve" qui avait fait apparaître des thèmes non abordés et que le "modèle" élaboré s'ouvrait à une exploration contextuelle.

l'expérience (vécue ou décrite) d'un certain nombre d'individus ; perspective subjectiviste dans laquelle le monde n'existe que dans la représentation de ces individus⁴. Il permet de découvrir de nouveaux indices, de mettre à jour de nouvelles propositions et d'obtenir des récits vivants, précis et complets, fondés sur l'expérience professionnelle (BURGESS, 1982)⁵. Nous avons plus particulièrement choisi l'entretien semi-directif ; il est plus adapté aux thèmes prédéfinis. L'ordre de ces derniers a été laissé à notre jugement en fonction du déroulement de l'entretien.

Le magnétophone nous a été d'un grand secours, vue la quantité d'informations que nous devons recueillir. Tout ce qui a été dit par les personnes interrogées a été enregistré. Ce support était le plus adéquat dans la mesure où il libère de la prise de notes, évitant de perdre l'information et/ou de la modifier. Il permet aussi de se concentrer sur ce que dit la personne et d'être à son écoute, pour éventuellement faire les relances par rapport à ses dires.

Au cours de chacun des entretiens, nous avons procédé à de régulières "explorations". Il s'agit d'une technique d'intervention qui améliore la précision de la réponse de la personne interrogée (USUNIER et al., 1993). Nous avons utilisé :

- l'exploration simple qui consiste à répéter la question lorsque la personne interrogée s'éloigne du thème de base ;
- l'exploration explicative qui s'appuie sur une formulation incomplète du type : "Que voulez-vous dire par..." ou "Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?" ;
- l'exploration silencieuse, qui consiste à attendre que la personne rompe elle-même le silence qui a suivi sa réponse ; ou au contraire, la technique consistant "à faire parler" lorsque l'interlocuteur semble bloqué. En répétant ces derniers mots, nous l'invitions à reprendre son récit en demandant : "Qu'est-ce qui est arrivé (ou qu'avez-vous ressenti) à (ou après) ce moment-là ?" ;

⁴ A. Blanchet, R. Ghiglione, J. Massonat et A. Trognon, "Les techniques d'enquêtes en sciences sociales", Dunod, 1987, p.85

⁵ R.G. Burgess, "Field research : A source Book and Field manual", Allen & Unwin, 1982, p.107

- le jeu de miroir qui consiste à exprimer dans nos mots ce que la personne vient de dire. Cette technique est efficace pour amener la personne à reconstruire sa réponse et à confirmer ou non sa réponse précédente⁶.

Il ne suffit pas de posséder un bon support pour mener à bien ces entretiens, encore faut-il s'assurer de leur bon déroulement. Chaque entretien, d'une durée comprise entre une heure et une heure et demie, s'est passé en tête à tête avec chacune des personnes interrogées. L'étude s'est déroulée du 15 mai au 15 août 1995. Pour les personnes les plus "libres" vis-à-vis de leur hiérarchie, l'entretien s'est déroulé sur le lieu de travail, soit pendant les heures d'activité, soit pendant la pause de 12h à 14h. Pour les autres, il a été choisi un lieu à leur convenance en dehors de l'entreprise. Ces contraintes (que nous avons acceptées) n'ont pas perturbé notre recherche. Bien au contraire, elles ont été bénéfiques pour obtenir les meilleures conditions d'entretien dans la mesure où elles ont été choisies par les personnes interrogées.

6 J.C. Usunier, M. Easterby et R. Thorpe, "Introduction à la recherche en gestion", *Economica*, 1993, p.126

6.2. Construction de l'échantillon

Notre échantillon est constitué de 21 entretiens auprès de jeunes diplômés embauchés depuis moins de 3 ans. Après avoir justifié le choix particulier des répondants (6.2.1) et le terrain qui a servi de base à notre étude (6.2.2), nous évoquerons les risques inhérents auxquels nous étions exposés et les avantages qui ont justifié notre choix (6.2.3) ainsi que la méthode suivie durant les entretiens (6.2.4).

6.2.1. Choix des répondants

Au départ, nous avions l'intention d'interroger les nouveaux embauchés qui avaient répondu à notre enquête exploratoire (cf. chapitre 3) afin d'aller plus loin avec eux sur un certain nombre de points qu'il nous fallait maintenant éclaircir et pour lesquels nous avons formulé des pistes de recherche⁷. Nous avons buté malheureusement sur deux obstacles : (i) trop peu nous ont laissé leurs coordonnées pour pouvoir les contacter⁸, et (ii) les contacts potentiels appartenaient à des entreprises et des secteurs trop nombreux pour satisfaire à l'exigence de cohérence à l'étude.

Aussi, avons-nous cherché à "réactiver" nos contacts avec les entreprises. Comme nous l'avions constaté lors de l'enquête exploratoire, il ne nous a pas été possible de nouer de liens fructueux même avec les entreprises qui semblaient répondre favorablement à notre recherche. Nous

⁷ Nous rappelons ici qu'il s'agissait de jeunes diplômés, de formation de niveau I et II (personnel occupant des emplois exigeant une formation de niveau égal ou supérieur à celui des écoles d'ingénieurs ou de commerce ou à la licence pour ceux de formation universitaire), nouvellement embauchés en contrat à durée indéterminée et d'une ancienneté inférieure à deux ans, appartenant pour la plupart à des établissements ou des filiales de grands groupes industriels français de rayonnement international.

⁸ Dans notre enquête exploratoire, le questionnaire était bien sûr anonyme, mais il donnait à la personne interrogée la possibilité, en fin de questionnaire, de laisser ses coordonnées afin de poursuivre ultérieurement l'enquête, si elle le désirait. Nous avons souligné le biais possible du mode de transmission de ces questionnaires puisque nous n'avons pas été associé aux critères de choix des nouveaux embauchés. Ces derniers ont donc reçu notre questionnaire par la voie hiérarchique et la plupart n'y ont vu, sans doute, aucun intérêt à poursuivre de leur gré notre enquête.

avons rencontré une incompréhension sur le cadre de l'étude, la mise en place et l'exploitation des informations recueillies. Dans notre désir de coopération, nous étions naturellement prêts à fournir les résultats qui découleraient de l'enquête. La plupart des responsables de recrutement, lorsqu'ils étaient disposés à nous recevoir, ont refusé de nous donner leur aval pour interroger les nouveaux embauchés. Dans deux cas de "négociation" plus avancés, il nous a été demandé de fournir notre guide d'entretien pour *"pouvoir éventuellement enlever certaines questions qui ne cadreraient pas avec la politique générale de l'entreprise"* ou bien de fournir l'intégralité des entretiens recueillis. Il nous a été impossible déontologiquement d'y répondre favorablement.

C'est pourquoi, notre choix a suivi une sorte d'*opportunisme* qui nous a conduit à interroger, dans un premier temps, des nouveaux recrutés dans le cercle de nos relations puis, dans un second temps, grâce à leur intermédiaire, des nouveaux recrutés appartenant à leur entreprise⁹. Il s'agit de jeunes diplômés, ingénieurs, commerciaux ou universitaires Bac + 4, embauchés en CDI depuis moins de 3 ans¹⁰.

6.2.2. Choix du terrain

Nous avons retenu pour notre étude 21 entretiens¹¹. Nous avons toujours été guidés par notre objectif méthodologique de recherche dans la limite des opportunités de terrain offertes. Nous nous sommes fixés d'interroger 3 à 4 individus d'une même entreprise¹². Nous avons, de fait,

9 Comme le dit joliment J. Girin, "dans le mot opportunisme, il y a le mot port ; c'est-à-dire une manière d'arriver au port, mais pas toujours par le chemin initialement prévu."

J.Girin, "L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations", Communication à la journée d'étude "La recherche-action en action et en question", AFCET, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989

10 Exception faite pour le cas d'Emmanuel B, embauché depuis 4 ans, il considère que sa confirmation de recrutement s'est déroulée il y a tout juste 6 mois.

11 Nous avons effectué au total 23 entretiens. Deux entretiens ont été "perdus" suite à une défaillance de magnétophone.

12 Il s'agit pour la plupart de collègues appartenant ou ayant appartenu à une même division ou un même département.

respecté le caractère homogène de la population étudiée et, concrètement, interrogé la plupart des dernières personnes embauchées dans les mêmes conditions. Dans le but de découvrir une certaine régularité et afin de couvrir le terrain qui s'ouvrait à nous, nous avons choisi 5 grandes entreprises appartenant à 5 secteurs différents. Ces entreprises, généralement leader sur leur marché, font partie des secteurs du BTP, du conseil, de la santé, de l'agro-alimentaire et de la grande distribution. Trois cas supplémentaires ont été conservés et regroupés dans une catégorie "Divers" parce qu'ils ne faisaient pas partie des entreprises précédentes, mais la particularité de leur processus de confirmation nous a incité à les développer ici¹³.

6.2.3. Risques et avantages de ce choix

Nous sommes conscients que ce type de choix de population n'est pas à proprement parler habituel. Faut-il pour autant le rejeter ? Nous ne le pensons pas car nous y avons trouvé plus d'avantages que d'inconvénients.

Les personnes interrogées étaient des personnes de notre connaissance ou des personnes qui nous avaient été recommandées. Ce point aurait pu entraîner une absence de sincérité dans les réponses en introduisant des biais dans notre étude (biais de courtoisie, biais de déformation, biais de conformité sociale)¹⁴. Aussi avons-nous pris soin de définir avec elles un "contrat de communication" c'est-à-dire le pourquoi de notre recherche et pourquoi elles avaient été choisies. Par ailleurs, mises au

¹³ Le premier cas est une confirmation de recrutement, suite à un fait illégal du côté de l'entreprise (embauche en CDD pendant un plan social); le deuxième cas est une confirmation est encore incertaine dans l'esprit de la personne interrogée ; le troisième cas est une non-confirmation après un contrat d'apprentissage en alternance de 2 ans qui s'est soldée par une profonde remise en question de l'individu.

¹⁴ - Le biais de courtoisie est la tendance à répondre pour "faire plaisir" à l'enquêteur.
 - Le biais de déformation suite à un effet de prestige est la tendance de l'enquêté à donner non des réponses exprimant ses sentiments, mais des réponses dont il pense qu'elles vaudront un jugement favorable de la part de l'enquêteur.
 - Le biais de conformité sociale est la tendance à fournir des réponses conformes au rôle social que l'enquêté joue ou veut jouer, par rapport à une opinion qu'il croit commune sur le sujet (pour ne pas se singulariser).
 voir J.L. Loubedel Bayle, "Introduction aux méthodes des sciences sociales", Privat, 1986

courant de nos difficultés pour rentrer en contact avec des "nouveaux embauchés", assurées de notre confidentialité et sachant que les informations ne seraient en aucun cas utilisées à leur détriment, les personnes interrogées se sont prêtées facilement aux entretiens (certaines ont même exprimé leur plaisir à pouvoir "pour une fois" parler de leur expérience)¹⁵.

De plus, notre proximité sociale a été certainement un atout, si bien que nous avons bénéficié d'une certaine "connivence" qui nous a facilité l'échange et le dialogue. Pour toutes ces raisons, il nous a été possible de mener des entretiens fondés sur des relations de confiance, confiance qui nous a été prouvée lorsque nous avons exploré notamment certaines questions relevant de l'interaction vie professionnelle/vie personnelle.

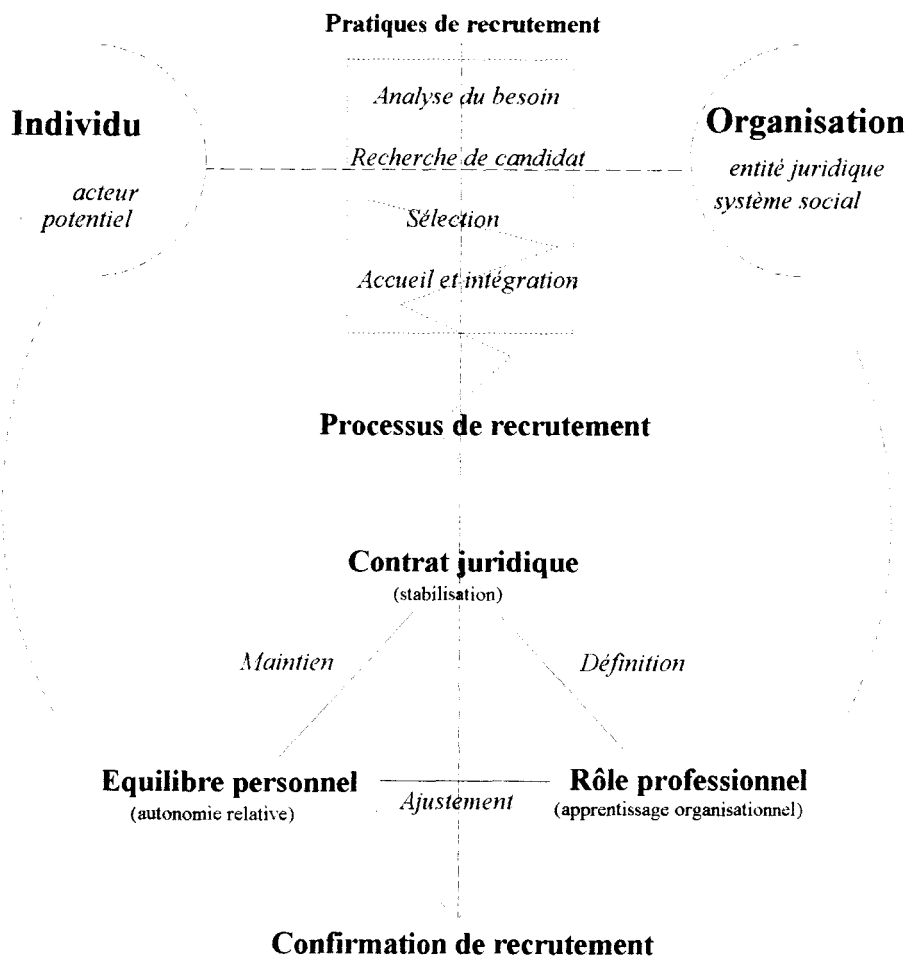
6.2.4. Elaboration du guide d'entretien

Nous avons choisi de procéder par entretien semi-directif avec un guide d'entretien comprenant une liste de thèmes (avec quelques questions prédéfinies). Pour le bon déroulement de l'entretien, nous nous sommes attachés à garder une certaine liberté dans le choix des questions. A l'intérieur de ce cadre, nous disposons d'une souplesse certaine pour pouvoir développer des propos intéressants pour l'étude et/ou préserver la continuité et la spontanéité des réponses.

Les questions ont été naturellement choisies en fonction de notre "modèle" de l'approche élargie du recrutement élaboré dans la deuxième partie. Nous le rappelons ici.

¹⁵ Lors de notre premier contact, puis au début de chaque l'entretien, nous avons repositionné notre étude : "Il s'agit d'une étude menée dans le cadre d'une thèse de doctorat. Concrètement, je sollicite auprès de vous un entretien (enregistré) d'une durée moyenne d'une heure. Toute la conversation sera retranscrite intégralement et restera anonyme (nom, entreprise). Au cours de cet entretien, qui se déroulera sur un lieu choisi à votre convenance, je m'intéresserai au déroulement de votre recrutement".

Interprétation élargie du processus de recrutement



Conformément aux éléments développés dans la deuxième partie, le guide d'entretien comprend 3 volets.

Volet 1 : Signalétique

- "Avant de commencer, pouvez-vous me dire votre âge et votre fonction dans l'entreprise ?"
- "Pour commencer, pouvez-vous me parler de votre formation (de vos études) ?"

Volet 2 : Le processus de confirmation de recrutement

Thème 1 : A propos du recrutement

- Comment êtes-vous rentré chez ... ?
- Quelle était votre expérience de l'entreprise ?
- Comment s'est passé votre recrutement ?
- Quel était votre contrat ? L'avez-vous négocié ?
- Vous souvenez-vous des temps forts ?
- A l'époque, par quoi avez-vous été marqué ? Pourquoi ? Qu'aviez-vous ressenti ?
- Quelles étaient vos attentes (/travail, /organisation/, personnelle) ?

Thème 2 : A propos des premiers temps du recrutement

- Pouvez-vous me raconter, comment vous avez vécu la période qui a précédé votre recrutement ? Celle qui a suivi pendant les 3 (ou 6) premiers mois ?
- Au début, qu'est-ce qui vous a le plus (le moins) marqué, touché, fait plaisir, manqué ?
- Avez-vous été aidé ? Par qui, par quoi ? Comment ?

Thème 3 : A propos de l'apprentissage organisationnel

- Connaissez-vous le rôle (ou la mission) qui vous était assigné ? Qui vous l'a expliqué ? Comment cela se passait-il ?
- Comment apprend-on les habitudes de votre entreprise ?
- Y a-t-il des moments où vous vous êtes senti en risque, en jugement, en évaluation (/ personne, /rôle, /organisation) ?
- Avez-vous eu des inquiétudes ? Pourquoi ou à la suite de quels événements ?

Thème 4 : A propos de l'autonomie relative (/organisation, /soi-même)

- A quel moment ou qu'est-ce qui vous a fait penser que vous faisiez réellement partie de l'entreprise ?
- Diriez-vous que vous faites confiance à ... (/organisation, /vous-même) ? A qui (ou à quoi) faites-vous confiance ? Pourquoi ?
- Votre travail a-t-il évolué ? Et vous-même ?

Volet 3 : Bilan restrospectif et ouverture :

- Et si c'était à refaire ?
- Si vous aviez des recrutements à faire, comment procéderiez-vous ?
- Et l'important finalement ? Que ne faut-il pas gâcher ?

Cette grille d'entretien a été utilisée pour chacun des entretiens. La plupart de ces questions ont été abordées. Certaines ont fait l'objet d'un développement plus ou moins approfondi selon l'orientation qu'en donnait la personne interrogée ; certaines en ont fait surgir de nouvelles pour compléter la compréhension des réponses. Examinons maintenant le traitement de ces données.

6.3. Traitement des données

6.3.1. Lecture des entretiens

Les entretiens, enregistrés sur magnétophone ont d'abord été retranscrits intégralement, soit un texte allant de 15 à 25 pages dactylographiées (non reproduites ici). Le but est de disposer d'un support papier qui donne une lisibilité à la trajectoire professionnelle et au processus de confirmation de recrutement qui y sont décrits. Initialement, le texte de chaque entretien intégrait une telle quantité de variables que celles-ci étaient difficiles à repérer à la première lecture. Il est couramment admis que plus la lecture des entretiens retranscrits est renouvelée, plus la complexité des disparités observées dans l'utilisation du langage, les contenus évoqués, les styles propres à chaque interviewé, est saisissante. Chaque entretien est unique (BLANCHET et al., 1987). Les circonstances, l'humeur des protagonistes, le désir de parler ou de s'écouter parler, le rôle de l'intermédiaire par qui le rendez-vous a été pris, etc... sont des facteurs qui commandent le phénomène observé¹⁶.

Par ailleurs, le caractère polysémique de chacun des discours nous a conduit de fait à substituer un contexte "interlocutoire" imaginaire au contexte "interlocutoire" réel. Dans ces conditions, il nous a été possible de repérer un certain nombre de phénomènes visibles du processus de recrutement comme le mode de contractualisation, certains signaux explicites émis ou perçus entérinant l'insertion professionnelle du nouveau recruté, voire également certains des éléments plus disparates entrant en jeu dans la construction identitaire de l'individu.

¹⁶ A. Blanchet, R. Ghiglione, J. Massonat et A. Trognon, "Les techniques d'enquêtes en sciences sociales", Dunod, 1987, p.110

6.3.2. Analyse du discours

Nous avons procédé à une analyse méthodique et rigoureuse du discours recueilli en reprenant les questions unes à unes et en scindant leur contenu en "unités de sens".

Une "unité de sens" a été définie pour notre mode d'interprétation qui a consisté à découper le suivi du recrutement de la personne interrogée, ce qui a été vécu (et mémorisé) autour de :

- son expérience pré-professionnelle
- son recrutement proprement-dit (techniques de recrutement et mode de contractualisation)
- ses premiers temps de recrutement (dans le cadre de l'apprentissage organisationnel : mode d'intégration/socialisation ; apprentissage du(des) rôle(s) ; acquisition d'un savoir-faire)
- son vécu et ses ressentis (par rapport à l'organisation, à soi-même, aux autres dans le cadre d'une autonomie relative de la personne)
- son bilan rétrospectif vis-à-vis de son recrutement.

Notre interprétation a consisté à relier ces éléments les uns aux autres, selon l'orientation donnée par les individus interrogés, pour retrouver le processus de confirmation de recrutement souvent non perceptible au début mais qui devenait compréhensible au fur et à mesure de l'analyse. De cette méthode résulte notre lecture du phénomène qui donne une appréhension globale, des principes d'orientation ainsi qu'une structuration dynamique de la réalité qu'elle interprète (MOUCHOT, 1990).

Nous avons (pour les 5 premiers cas) fait parvenir aux personnes interrogées l'intégralité de leur entretien et notre interprétation de leur processus de confirmation. L'objectif était de confronter notre analyse avec la "réalité" qu'elles avaient effectivement voulu nous transmettre. Lorsque nous les avons recontactées, outre la surprise de voir prendre forme leur début de parcours professionnel, elles ont confirmé notre interprétation générale. Aussi, avons-nous mis "en ordre", de la même manière, les entretiens suivants.

6.3.3. Construction de tableaux synthétiques

Pour conclure notre interprétation, il nous fallait trouver un support qui autorise la mise en perspective dans un raisonnement structuré de l'ensemble des faits énoncés. Nous avons construit un tableau synthétique qui parvient à condenser le raisonnement à travers lequel les acteurs décodent la réalité et donc à unifier le diagnostic qu'ils portent sur elle.

Ce tableau reprend les 3 dimensions du recrutement que nous avons dégagées précédemment et les sous-dimensions qu'elles sous-tendent (cf. notre deuxième partie). Chacune des dimensions et sous-dimensions a été codée par ses initiales comme suit (voir tableau 6.2).

Tableau 6.2 :

Codification de l'analyse synthétique du recrutement

Dimension du recrutement		Sous-dimension du recrutement
Mode de contractualisation	C	ci : contractualisation indéterminée (CDI) ct : contractualisation temporaire
Apprentissage organisationnel	A	s : socialisation
		r : construction de rôle
		f : apprentissage des savoir-faire
Autonomie de la personne	P	o : capacité d'ouverture / organisation b : bien-être général / personne

La confirmation de recrutement (CR) est définie comme la somme des trois dimensions :

$$CR = C + A + P$$

avec $C = ci + ct$;

$A = s + r + f$;

$P = o + b$.

Ainsi, nous disposons de 3 "variables principales" et de 7 "variables secondaires". Elles ont été indicées de la façon suivante :

- ce qui se passe du côté du nouvel embauché est à gauche de la "variable" ;
- ce qui se passe du côté de l'entreprise est à droite de la "variable" ;
- la source d'un "signal" est porté en haut ;
- la réception (ou perception) de ce "signal" est porté en bas ;
- les éléments positifs sont notés + ;
- les éléments négatifs sont notés -.

A titre illustratif, nous avons "traduit" les phrases suivantes :

- *"La proposition a été un peu précipitée, je ne m'attendais pas à avoir une proposition d'embauche avant mon service militaire. Ce qui fait que je n'avais pas cherché avant mon service, je pensais le faire en sortant. Le fait de faire mon service ne les a pas dérangés, on m'a seulement demandé d'envoyer une lettre de motivation et un C.V. J'ai été reçu 10 minutes par un directeur de division qui m'avait déjà vu. Il m'a expliqué que mes 2 précédents patrons le tannaient pour que l'on m'embauche, il m'a donné les conditions et m'a demandé si cela m'intéressait. J'ai pris 24 heures pour réfléchir. Je n'avais cherché nulle part ailleurs, je connaissais la maison, je m'y plaisais bien, les conditions étaient tout à fait normales par rapport à ce que j'avais pu entendre, j'ai donc accepté."* (cf. François P.) par : +ct⁺

- *"Je me souviens très bien, je suis arrivée un 1^{er} avril. Quand je suis arrivée, tout le monde m'a souhaité la bienvenue, on m'a prise en photo au niveau des relations publiques et on a diffusé pendant 15 jours sur la télévision interne les photos des 2 nouveaux en nous souhaitant à nouveau la bienvenue. (...)"* (cf. de Karen S.)
par : +s⁺

- *"J'ai découvert que je n'avais rien à faire des gens qui m'employaient. Je n'avais pas de problème mais j'ai vu des copains qui se sont fait virer pendant ces six premiers mois du jour au lendemain parce qu'ils avaient une mauvaise tête. J'ai trouvé cela ignoble. (...) C'était la chose la plus difficile à vivre pour moi de voir l'injustice qu'il y avait dans cette boîte. Cela m'a touché et dès la deuxième année, je n'avais qu'une seule envie, c'était de partir. Je me rendais compte qu'ils se foutaient des gens qu'ils recrutait et qu'ils avaient des critères assez spéciaux."* (cf. Valérie L.) par : _o

Pour chacune des personnes interrogées, nous disposons d'un tableau synthétique du processus qui fait apparaître les principales dimensions qui y ont contribué et qui donne une orientation globale sur leur confirmation de recrutement (ou non-confirmation). Le tableau récapitulatif est présenté à la fin de chacune des analyses dans le chapitre suivant.

Conclusion du chapitre 6 :

Pour conclure ce chapitre méthodologique, nous rappelons qu'il n'est pas nécessaire de postuler la réalité pour produire des représentations intelligibles de l'expérience vécue de la réalité (FRIEDBERG, 1993). La connaissance de la réalité de la confirmation de recrutement n'a de réalité que dans la représentation que s'en contruisent les nouveaux embauchés. Chaque rationalité construit une objectivité réelle en ce qu'elle constitue un ensemble de connaissance valables¹⁷.

Notons que ce travail de recherche a été réalisé sans l'ouverture de l'entreprise et à l'insu de celle-ci grâce à la "complicité" des nouveaux recrutés. Nous avons voulu connaître leurs points de vue sur un phénomène social qu'ils ont vécu (ou sont encore en train de vivre) : leur recrutement. Notre démarche s'est "écartée" du discours dominant des décideurs qui parlent toujours au nom des individus, car avec ce "au nom de", l'accession à une connaissance reste réduite et partielle.

L'objectif explicite de cette étude contextuelle a été de décrire et de comprendre les faits de fonctionnement tels qu'ils nous ont été dévoilés par les acteurs eux-mêmes sans porter un jugement sur ces faits. Notre méthode est de nature "interprétative" dans la mesure où nous avons rattaché certains phénomènes visibles à des processus non perceptibles pour les rendre compréhensibles au moyen d'une grille de lecture de ces phénomènes (MOUCHOT, 1990). Elle permet ainsi une interprétation globale, des principes d'orientation et une structuration dynamique de la totalité réelle qu'elle interprète. Cette méthode n'est pas sans risque car elle nous pousse à connaître *a priori* le principe explicatif d'un phénomène (ou plutôt à nous

¹⁷ E. Friedberg, "Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée", Seuil, 1993, pp.293-318

faire croire à sa découverte) ce qui conduit, en quelque sorte, à produire une connaissance cohérente avec l'interprétation proposée¹⁸.

Mais en l'occurrence, ceci n'est pas préjudiciable à notre recherche puisqu'elle nous ouvre les portes à la compréhension globale d'un processus. Bien qu'il soit encore difficile de trouver le "calibrage" approprié, elle reste une méthode qui convient pour interpréter la richesse du matériel collecté. Les résultats de notre analyse feront l'objet du chapitre suivant.

¹⁸ C. Mouchot, "Décision et sciences sociales", dans A.C. Martinet, "Epistémologies et Sciences de Gestion", *Economica*, 1990, pp.31-79

CHAPITRE 7 :

RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE

Résumé du chapitre :

Ce chapitre est consacré au suivi des trajets professionnels d'insertion de nouveaux embauchés et à l'analyse de leur processus de confirmation de recrutement. Nous les avons laissé parler simplement de leur recrutement : ils ont trouvé là l'occasion de raconter à leur manière ce qui s'est passé, ce qu'ils ont ressenti, comment ils avaient "géré" leurs satisfactions et insatisfactions, leurs attentes et leurs frustrations par rapport à leur recrutement.

A travers la retranscription puis l'analyse des entretiens, nous possédons un matériel riche qu'il convient de présenter ici. Comme il s'agit d'un travail qualitatif exploratoire, il est difficile de vouloir chercher "à tout prix" des résultats ; cela n'a pas de sens. En revanche, il est logique de vouloir produire une connaissance concrète sur une réalité humaine sous-jacente à notre champ d'action et de fournir une grille d'interprétation pour utiliser cette connaissance.

Le but de ce chapitre est de présenter les résultats de l'étude contextuelle que nous avons menée auprès de nouveaux recrutés pour "tester" la pertinence de notre "modèle" sur le processus de confirmation de recrutement. Il s'agit maintenant d'utiliser les faits relationnels qui ont été avancés pour éclairer notre connaissance sur le processus de recrutement et sur la dynamique qui le produit.

La restitution des résultats de l'étude porte essentiellement sur des éléments descriptifs. Notre interprétation n'est pas une simple retranscription mais plutôt une mise en scène des représentations et perceptions des nouveaux embauchés les plus significatives.

21 cas ont été étudiés¹. Pour chacun d'eux, les résultats de notre analyse ont été ordonnés de la façon suivante :

- Présentation du jeune embauché et de son parcours d'insertion
- Analyse et commentaire des étapes qui ont conduit à sa confirmation (ou non-confirmation) de recrutement
- Tableau récapitulatif du processus.

Nous rappelons simplement ici que nous avons interrogés 3 à 4 individus par entreprise. Il s'agit de jeunes diplômés, travaillant depuis moins de 3 ans dans leur entreprise. Nous avons conservé pour notre étude leur prénom et l'initiale de leur nom de famille (deux cas font exception : à leur demande, nous avons utilisé leur deuxième prénom).

Ces jeunes embauchés travaillent dans 5 entreprises de secteurs différents : le secteur des bâtiments et travaux publics (entreprise "BTP"), le secteur du conseil aux entreprises (entreprise "Conseil"), le secteur de la santé (entreprise "Santé"), le secteur de l'agro-alimentaire (entreprise

¹ Nous renvoyons le lecteur au chapitre précédent où il retrouvera les justifications méthodologiques de ce choix.

santé (entreprise "Santé"), le secteur de l'agro-alimentaire (entreprise "Alim"), le secteur de la grande distribution (entreprise "Distri"). Trois cas supplémentaires apparaissent dans une catégorie "Divers" puisqu'ils n'appartiennent à aucune des entreprises précitées. Le tableau 7.1 présente la liste des cas que nous avons étudiés.

Tableau 7.1 :

Liste des cas de l'étude

Entreprise "BTP"	Entreprise "Conseil"	Entreprise "Santé"	Entreprise "Alim"	Entreprise "Distri"	Divers
- François P. (CR+) - Franck B. (CR+) - Olivier T. (CR+)	- Annabelle P. (CR+) - Emmanuel B. (CR+) - Georg B. (CR-) - Valérie L. (CR-)	- Aude R. (CR+) - Emmanuelle V. (CR+) - Jean-François A. (CR+) - Karen S. (CR+)	- Arnaud M. (CR+) - Aurélie B. (CR+) - Emmanuel M. (CR+) - Pascal C. (CR+)	- Catherine D. (CR+) - Jean-Michel L. (CR+) - Vincent P. (CR+)	- Christophe H. (CR+) - Géraldine P. (CR+) - Marie J. (CR-)

CR+ = Confirmation de recrutement

CR- = Non-confirmation de recrutement

7.1. Les cas de l'entreprise BTP

7.1.1. François P. : Recrutement et confirmation, une histoire en continu

François P. (26 ans), ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, travaille dans une grande entreprise française de travaux publics, l'entreprise "BTP", depuis 2 ans et demi. Il a été embauché à la suite de deux stages consécutifs dans cette même entreprise. Il reconnaît ne pas bien savoir à quel moment son recrutement a commencé, sûrement pendant l'un des stages mais il ne se souvient pas quand. En revanche, il considère que son recrutement s'est achevé il y a tout juste six mois, lorsqu'il a changé de fonction et depuis qu'il choisit ses formations. Tout au long de son processus de recrutement, il a reçu beaucoup de signes, le plus souvent objectifs, qui l'ont convaincu que sa place était dans cette entreprise. Du début jusqu'à la fin du recrutement, c'est toujours l'entreprise qui l'a contacté et lui a fait des propositions. S'il se sent bien dans son travail, il souffre aujourd'hui d'un certain manque d'opportunité qui bride ses ambitions.

Son 1^{er} stage chez BTP.

Entre sa 2^{ème} et 3^{ème} année d'école, François P. fait un stage de six mois dans cette entreprise. L' a-t-il choisie ? Non. Comment l'a-t-il trouvé ? Il répond simplement :

"Par la voie la plus classique possible, je suis allé au bureau des stages de l'école en exprimant mon souhait d'effectuer mon stage dans le BTP, et on m'a donné des adresses. J'ai écrit, téléphoné et 2 jours après mes recherches, j'ai été rappelé. Ce qui les intéressait, c'est que j'étais prêt à faire 6 mois, voire plus. Un stage de longue durée, en dehors de la période des vacances, intéresse toujours une entreprise. Je ne suis pas allé plus loin car en visitant le chantier, les personnes me paraissaient sympathiques, j'étais pressé de commencer ce stage. Je me suis dit, banco, allons là."

Ce stage est pour lui l'occasion de prendre en charge la gestion d'un chantier en tant qu'adjoint au chef de service. Ce stage fut très positif :

"C'est un bon stage qui m'a permis d'utiliser des compétences que j'avais déjà et d'être relativement en marge de la production tout en étant assez impliqué pour pouvoir la regarder, la comprendre et l'assimiler de loin, donc en fait apprendre."

Comme il l'explique, il a dû définir lui-même sa fonction de stagiaire :

"Autant parfois on caricature les stages, faire des photocopies dans les bureaux, autant cela n'est pas du tout le cas chez nous, sur un chantier. Ce n'est pas possible, on ne prend pas quelqu'un pour ne rien faire : il y a tellement de choses à faire qu'à la limite, les gens n'ont pas le temps de définir la fonction du stagiaire, c'est lui qui doit, s'il s'en sent la possibilité, attraper tout ce qui est possible. (...) C'est un peu ce qui s'est passé pour moi. J'ai commencé par pointer les factures et signer les bons des intérimaires le vendredi. Il n'y a pas de secret et petit à petit, j'ai fait des choses en plus. J'ai profité du fait que mon chef avait beaucoup de travail et m'a délégué des choses à faire : je les ai faites et il ne s'en est pas plaint et moi non plus."

Son 2^{ème} stage chez BTP.

En troisième année d'école, il choisit l'option génie-civil et plus particulièrement le bâtiment. Il est vrai que si le stage y est pour beaucoup, il se souvient que le choix de l'industrie est antérieur. Plus exactement dès la 1^{ère} année d'école après un stage d'exécution dans une entreprise de chimie puis un stage de programmation informatique dans une grande entreprise allemande.

"En entrant à Centrale, je voulais me diriger vers le tertiaire ou bien Sciences Po plus ENA tout simplement (Rire). L'industrie, c'était trop vague pour moi et cela ne me branchait pas. Et lors des toutes premières visites d'usines, j'ai trouvé que finalement on faisait des choses intéressantes. Le stage ouvrier m'a fait découvrir que ce n'était pas du tout Zola. Humainement, c'était beaucoup plus intéressant que de travailler dans un emploi de bureau. De plus, faire des études, c'était bien, ça faisait continuer au-delà de 30 ans sans savoir faire grand chose. Ce côté concret de voir construire un barrage, voir avancer et se construire les choses... m'a séduit et je me suis orienté vers cette option, vers un métier industriel, plus particulièrement dans le BTP."

A la fin de son stage, son ancien patron lui demande de continuer la gestion du même chantier. Il accepte en attendant de partir faire son service national en tant qu'EOR dans le domaine du génie-civil. C'est à ce moment-là que l'entreprise lui propose de l'embaucher.

Son embauche

Il reconnaît que son recrutement a été assez expéditif.

"La proposition a été un peu précipitée, je ne m'attendais pas à avoir une proposition d'embauche avant mon service militaire. Ce qui fait que je n'avais pas cherché avant mon service. je pensais le faire en sortant. Le fait de faire mon service ne les a pas dérangés. on m'a seulement demandé d'envoyer une lettre de motivation et un C.V. J'ai été reçu 10 minutes par un directeur de division qui m'avait déjà vu. Il m'a expliqué que mes 2 précédents patrons le tannaient pour que l'on m'embauche, il m'a donné les conditions et m'a demandé si cela m'intéressait. J'ai pris 24 heures pour réfléchir. Je n'avais cherché nulle part ailleurs, je connaissais la maison, je m'y plaisais bien, les conditions étaient tout à fait normales par rapport à ce que j'avais pu entendre, j'ai donc accepté. "

Enfin, à la suite d'un stage de 6 mois en alternance, puis un stage ingénieur de fin d'études de 4 mois plus 2 mois de prolongement, François P. a été recruté comme ingénieur assimilé cadre, son contrat est un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelable une fois. Il n'a négocié ni son salaire, ni clauses particulières. Il juge d'ailleurs son contrat tout à fait satisfaisant :

" ... le contrat fait une page. Après coup, je dirais que mon contrat est très bien fait, il n'est pas dérangeant. Les clauses particulières sont simples : d'habiter la région parisienne pour éviter de négocier les grands déplacements, d'être amené à travailler pour toutes les entreprises du groupe en France et à l'étranger. Ce ne sont pas des clauses nulles mais elles ne sont pas léonines. Pour un jeune ingénieur, motivé, qui a l'intention de faire carrière dans une société, s'il n'est pas d'accord avec ces clauses de mobilité, il ne se présente pas dans le BTP. Le BTP est une entreprise qui, par définition, demande des gens mobiles puisque l'on ne travaille jamais au même endroit."

A l'issue de sa période d'essai, il ne s'est rien passé de particulier. Il a appris à aimer le secteur du bâtiment qu'il connaissait déjà et l'ambiance générale sur les chantiers, une *"ambiance qu'on ne retrouve pas au bureau"*.

"En dehors de la découverte du travail, j'ai rencontré des gens très soudés, des relations relativement familiales entre les gens, une hiérarchie peu marquée, un grand sentiment d'autonomie. Je peux dire maintenant que je crois que cela est dû à la spécificité du travail. Cette délocalisation du chantier par rapport à l'entreprise, le fait de ne pas sentir une hiérarchie présente tous les jours renforce certainement ce sentiment d'autonomie. De plus, on ne doit pas se cantonner uniquement à la production, on doit aussi avoir tous les aspects juridiques et financiers, le droit du travail, les rapports commerciaux avec le client sur le site, tout cela aide à se sentir effectivement libre avec moins de contraintes que dans une entreprise où tout le monde est au même endroit et où il y a forcément beaucoup plus compartimentage des fonctions. Au départ, j'ai été séduit par cet aspect là."

Il aime s'adapter aux situations :

"Je n'ai aucune aversion à porter la parka et les bottes, cela ne me dégoûte pas. Je m'adapte, c'est tout. (...) Mon patron m'a dit un jour que j'étais un vrai caméléon".

Ses premiers temps du recrutement

Il a perçu un net changement à son égard lorsqu'il est passé de l'état de stagiaire à celui d'ingénieur embauché :

"... quand on est stagiaire, on est quand même extérieur à l'entreprise, donc les gens vous ménagent, on n'est pas censé avoir la même motivation qu'un salarié. Stagiaire, c'est faire facilement le même travail qu'un ingénieur à la compétence près, en temps et en investissement mais en étant payé deux fois moins (Rire). La personne qui encadre le stagiaire fait attention à cela ou tout du moins ceux qui savent bien gérer les stagiaires font attention à cela (...)".

Du moment où il a été embauché, François P. s'est vite rendu compte que le droit à l'erreur n'existait plus (ou presque), d'ailleurs tous ceux qui font déjà partie de l'entreprise se chargent d'apprendre ou de rappeler certaines règles au nouveau collègue.

"A partir du moment où l'on est embauché en tant qu'ingénieur, les autres jeunes ingénieurs présents depuis six mois ou un an vous considèrent comme un collègue mais aussi comme un concurrent. En fait, c'est plus une émulation qu'une concurrence ressentie. La concurrence existe sûrement, mais elle est non-dite, non codifiée."

A partir d'une anecdote qu'il a vécue, il insiste sur le fait qu'un fois embauché non seulement *"on le ressent... mais on n'hésite pas à vous le dire si vous avez tendance à l'oublier"*.

"Une fois embauché, on commence à vous expliquer que l'on ne peut pas tout dire, tout faire de la même manière qu'un stagiaire, on ne peut pas taper sur l'épaule d'un directeur par méprise parce qu'on ne le connaît pas. Je le dis car cela m'est arrivé ! (Rire). A partir du moment où l'on fait partie d'une société, on est censé savoir à qui on a affaire, prendre certaines précautions, on ne peut pas dire tout et n'importe quoi à n'importe qui."

Son évaluation est arrivée très vite, au cours du 2^{ème} mois lorsque son chef de service lui a dit de *"rectifier le tir"*. Il prenait trop d'initiatives, bouleversait les circuits hiérarchiques et faisait bien mais trop vite. Il raconte :

"Cela aurait dû être un entretien formel car cela s'appelle l'entretien de mise au point. Il y a des feuilles de préparation pour le supérieur qui mène l'entretien et aussi pour la personne qui va s'exprimer, ça permet de réfléchir au préalable. (...) C'est un canevas qui doit être utilisé tous les ans avec copie au service du personnel. (...) Mon entretien de mise au point, on en a discuté avec mon supérieur lors d'un déjeuner au restaurant."

La communication sur les chantiers est plutôt informelle et le côté convivial est très présent : *"Non, on n'a pas la maladie des réunionites."*

"Le métier est tel que l'on a tous les jours des moyens de communication informelle. (...) Les matins, on prend pratiquement le petit déjeuner ensemble, et les gens calent leurs heures d'arrivée en fonction des communications qu'ils ont à faire. (...) Les midis, on mange ensemble, par encadrement. Les chefs d'équipe mangent avec leurs hommes et le chef de chantier mange avec les ingénieurs et autres cadres. (...) En fin de journée de production, qui s'arrête sur les 16h30, il ne reste que les fonctionnels à travailler ; en général, cela se termine par un pot avant de partir."

Ses insatisfactions

Pourtant, malgré ce tableau séduisant, François P. regrette qu'on ne lui ait jamais clairement défini sa mission.

"... J'ai recommencé à travailler directement après l'armée et je suis arrivé à me demander ce que je faisais là, pourquoi j'étais là, est-ce que mon travail était bien en adéquation avec ce que je pouvais, savais, ou étais censé savoir faire ? Et je pense d'une manière générale que mon patron de l'époque et l'actuel ne savent pas vraiment la mission, le cadre et les objectifs. Je n'en parle pas comme si on ne pouvait pas travailler, mais il y a tout de même au préalable un certain nombre d'objectifs à donner, que ce soit en termes de dates, de résultats."

Passés les premiers temps d'enthousiasme d'un travail autonome, il trouve choquant de ne pas connaître les besoins et les objectifs dans son service et il en vient à dénoncer à demi-mot l'inconséquence de sa hiérarchie en matière de gestion :

"On a l'impression que les gens donnent du travail sans y avoir vraiment réfléchi et cela est inquiétant. (...) L'inquiétude... j'en fais mon affaire, mais ce qui me fait peur, c'est que cela conduit naturellement à prendre des initiatives (...) et finalement je prends en charge la mission initiale au-delà de ce qu'elle aurait dû être, c'est-à-dire en intégrant des contraintes beaucoup plus larges, qui sont en fait celles de mon patron."

Son bilan

Depuis 6 mois, François P. a quitté le milieu des chantiers et de la production pour un travail en agence c'est-à-dire beaucoup plus fonctionnel. Il ne considère pas ce changement d'activité comme une promotion mais plutôt comme "un rattrapage d'un parcours qui aurait dû être normal". Il ne regrette pas d'avoir commencé sur un chantier mais il reconnaît avoir été un peu à l'écart pour comprendre le fonctionnement de son entreprise.

"Normalement, un jeune ingénieur doit débiter dans les secteurs fonctionnels, c'est-à-dire soit au département qualité, soit au département études prix, et ensuite il va sur le chantier. Il est censé acquérir dans ces postes là une connaissance du métier tout en restant en marge, protégé. Il rentre dans le bain progressivement. En ce qui me concerne cela ne s'est pas fait puisque j'étais déjà

sur le chantier. Et ce n'est pas illogique puisqu'ayant fait un stage d'un an en gestion, j'étais moi aussi en marge de la production, cet apprentissage que font d'autres en qualité, je l'avait eu en gestion. Mais cela dit, un gros atout de commencer au service qualité ou étude, c'est de connaître des gens au siège, de savoir qui fait quoi, de sentir comment la maison est organisée."

François P. a bien constaté une évolution positive de son salaire depuis deux ans, mais il remarque qu'il n'a pas plus d'informations confiées qu'auparavant. Il l'explique parce qu'on lui a fait confiance dès le début et qu'il a eu accès à des informations confidentielles *"après ils ne pouvaient plus revenir dessus."* On sent chez lui, une frustration très forte devant l'inactivité, d'où qu'elle vienne. En effet, à la question, *"qu'est-ce qui vous amènerait à démissionner ?"*, il répond immédiatement qu'il se l'est déjà posée.

"Je démissionnerai si je n'arrive pas à exprimer mon ambition. Toutes les suggestions que je propose vis-à-vis de l'organisation, c'est parce que je trouve qu'il y aurait des choses à changer dans la société. Ou bien j'ai la possibilité de le faire et cela passe par une évolution de poste et de fonction, ou bien je ne peux pas le faire et là je serai poussé à aller le faire ailleurs. C'est une question d'équilibre. On est bien dans une entreprise tant que l'on trouve qu'elle vous apporte quelque chose, mais si on estime qu'elle n'apporte plus ces choses (comme des changements de poste), ce n'est pas un bon échange."

A l'heure actuelle, on perçoit chez lui une sorte de malaise. D'un côté, il n'a pas l'intention de partir (il est vrai que le secteur du bâtiment est en crise et qu'il n'y a pas vraiment plus d'activité ailleurs) et il reconnaît que *"lorsque l'on vous répète que l'on est bien content de vous, pourquoi partir ?"*

"... Chez BTP, je dirais que c'est le confort ! Je crois que si je ne me pose pas de questions, si j'attends que cela se passe, je resterai toute ma vie dans l'entreprise. D'ailleurs, à la limite pourquoi pas ?"

D'un autre côté, lorsqu'on lui demande : si c'était à refaire ? Il répond qu'il ne le referait pas ! Selon lui, il aurait été intéressant de confronter deux offres différentes. Même s'il reconnaît que la somme des avantages est supérieure à celle des inconvénients, il regrette cependant de n'avoir pu apprécier une certaine oscillation entre le fait d'être bien dans cette entreprise et un peu plus de risques :

"Etre embauché par des gens qui vous connaissent et qui ont manifesté leur consentement, cela n'aide pas à avoir des doutes sur l'intégration, et cela n'est peut-être pas très bon".

Il manque, selon lui, un service des ressources humaines qui interviendrait au cours du recrutement parce qu'il aurait une vision globale de l'entreprise et de sa stratégie. Et puis, il y a le symbolisme de l'entretien.

"Passer par les RH, c'est attacher de l'importance à la forme (...) Avoir un entretien, c'est délimiter l'entreprise au postulant. Moi, je n'ai jamais vraiment été en situation de postulant."

C'est si vrai que François P. ne sait pas dire quand a commencé son recrutement. Pour lui, tout est tellement en continuité (stages puis embauche) qu'il ne délimite pas le moment où il a été recruté.

"Dire à quel moment j'ai été recruté (silence), non, je ne peux pas le dire. J'ai senti pour ma part que je me plaisais dans ce que je faisais et l'éventualité de continuer à germé."

En revanche, il ne se considère plus aujourd'hui comme un jeune recruté et cela est relativement récent (moins de 6 mois). Cela coïncide avec son changement de fonction et avec les différents stages de formation qu'il a pu choisir. En définitive, il sait qu'on lui a fait confiance dès le début et cela a été très important pour lui. Il a été séduit, depuis son stage, par la grande autonomie dont il jouissait. Cependant, il perçoit aujourd'hui cette confiance et cette autonomie plus comme un manque d'encadrement que comme une volonté affichée de son entreprise, d'où un peu de déception et beaucoup d'agacement.

"Ce qui est clair c'est que j'ai besoin d'avoir un boulot qui marche. Effectivement, tout en regrettant le manque d'encadrement, j'ai tendance à me fixer mon propre niveau de responsabilité. (...) Et lorsque je suis déçu, c'est parce que je trouve que je pourrais faire plus, ou autre chose à un autre niveau... Mais comme il n'y a pas de travail... je suis obligé de m'inventer des objectifs."

On peut résumer le cas de François P. à la dernière question :

- "Finalement dans votre cas, ils sont toujours venus vous chercher ?"
- "Oui, et comme j'étais là cela tombait bien !"

Tableau récapitulatif du processus de confirmation²

François P. / BTP	C	A			P	
Stage 1 et 2	+ct+	-	r-	f+	o	
Recrutement	ci+	s+	r-	f+	o	b
Confirmation de recrutement	C+	+/-A+			+/-P	

$$\text{Fran\c{c}ois / BTP} = +_{+/-}CR^{+}_{+}$$

² Nous renvoyons le lecteur au chapitre 6 dans lequel nous expliquons le mode de construction du tableau. Pour plus de lisibilité immédiate, nous rappelons que :

C = mode de contractualisation

ct = contractualisation temporaire

ci = contractualisation indéterminée

A = éléments constitutifs de l'apprentissage organisationnel

s = éléments de socialisation

r = éléments de construction de rôle(s)

f = acquisition de savoir-faire

P = éléments de l'ordre de l'autonomie relative de la personne

o = autonomie en rapport avec l'organisation

b = éléments de bien être de la personne

CR = Confirmation de recrutement (CR = C + A + P)

7.1.2. Franck B. : Recrutement acquis mais confirmation en attente

Franck B. (27 ans), ingénieur diplômé de l'INSA (Institut National des Sciences Appliquées) de Lyon et d'un DEA de Génie Civil et de Sciences de la Construction, travaille maintenant depuis presque 2 ans pour l'entreprise "BTP". En fait, si l'on met bout à bout ses différents passages (stage, CDI, VSNE, CDI), on peut dire qu'il y travaille depuis 3 ans et demi. Recruté à la suite d'un stage, il a commencé un parcours normal de jeune ingénieur au sein de "BTP". Après des premiers temps formateurs, il a senti que son recrutement devenait définitif lorsque l'entreprise "BTP" lui a donné la possibilité de partir en VSNE au Mexique. Mais depuis son retour, il reste cantonné au siège à des tâches administratives, donc en marge de l'activité des chantiers. Pour lui, cette situation ne vient pas seulement d'un problème de gestion de carrière, mais aussi (et surtout ?) de sa formation initiale. En effet, il a constaté que la plupart de ses collègues de formation initiale plus prestigieuse allaient sur le terrain et cela même dans une conjoncture économique plus réduite. Amer, il commence à remettre en cause sa confirmation de recrutement. Il sait que l'on est satisfait de son travail mais il en vient à se demander : pourquoi a-t-il été embauché ? A quoi sert-il vraiment ? Aujourd'hui, démotivé et découragé, il n'attend qu'une chose : avoir enfin sa première mission sur un chantier.

Son stage chez BTP

En fin de 2^{ème} année d'école, Franck B. doit effectuer un stage. Il prend contact avec BTP à l'occasion d'un forum. Il connaissait déjà le secteur puisqu'il y avait fait un stage de 2 mois dans une autre entreprise mais ce stage s'était révélé décevant puisqu'il n'y avait rien appris. Il a choisi BTP car c'est la seule entreprise qui lui ait répondu (à sa grande surprise) et surtout favorablement en lui spécifiant qu'il travaillerait sur un chantier.

"A l'occasion d'un forum INSA de Lyon, j'ai pris contact avec des entreprises dont l'entreprise BTP, mais BTP présentait la particularité de m'envoyer 3 semaines après une lettre dans laquelle ils indiquaient qu'ils m'affectaient sur tel chantier et que l'on m'attendait le x du mois à telle heure. C'est la seule boîte qui a fait cela. (...) J'ai donc choisi le stage chez BTP sur Paris."

Son stage se déroule bien, il connaît sa mission, apprend le fonctionnement d'un chantier et petit à petit élargit sa fonction.

"On m'a donné une mission à faire qui était de m'occuper du corps d'état des maçonneries. Ce n'était pas glorifiant puisque c'était faire du tracé mais j'avais quelque chose à faire et après tout c'était une mission et on m'a laissé tranquille. (...) Au début mon travail était simple puis j'ai commencé à m'occuper des relations entre les corps d'état et donc à plus organiser le travail. D'ailleurs, à partir du moment où ils ont constaté que cela tournait bien, ma mission a évolué en me donnant plus de travail à faire. C'était intéressant parce qu'ils me suivaient de loin mais ils me suivaient quand même."

Un peu inquiet sur le début de son travail, il est vite rassuré lorsqu'on lui dit que tout va bien.

"Au bout d'un mois, je me suis dit que je faisais ce qu'ils me demandaient et qu'ils ne me disaient rien. Alors je suis allé les voir en leur disant que j'étais là depuis un mois, que j'en avais encore pour deux mois et donc que je voulais savoir si cela collait, en cas contraire que je rectifie le tir. Ils se sont mis à rire et m'ont dit que c'était bon. C'est un des côtés du bâtiment où quand cela va bien, on ne dit rien et lorsque cela ne va pas, on se fait engueuler."

Son recrutement chez BTP

La fin de son stage se termine, Franck B. touche une prime de stage correcte, signe que le travail effectué lors du stage a été apprécié. Ce n'est que 6 mois plus tard, que BTP le recontacte pour venir présenter son stage chez BTP lors du forum INSA. D'ex-stagiaire, il devient vitrine. C'est à cette occasion, qu'on lui fait entrevoir la possibilité d'une embauche.

"J'ai eu une bonne prime de stage, je leur ai envoyé mon rapport de stage et j'ai eu des contacts à nouveau avec eux au mois de mars pour le forum de l'INSA de Lyon, où le directeur de l'agence m'a demandé de venir pour présenter ce que j'avais fait en stage aux futurs stagiaires éventuels. Et ils m'ont demandé en fin de journée ce que je comptais faire l'année suivante en sortant de l'école. Là nous sommes passés à un stade supplémentaire qui était une possibilité d'embauche à mon égard (...) mais cela ne s'est pas fait tout de suite."

Franck B. expose alors ses "conditions" : être embauché chez BTP mais seulement s'il y a la possibilité de faire un VSNE. BTP lui propose de l'engager et de lui trouver ensuite un VSNE dès que l'occasion s'en présentera. En négociation avec une autre entreprise, Franck B. décide de choisir finalement BTP parce que *"d'un certain côté, (c'était) la solution de facilité et de l'autre j'ai senti plus de franchise au niveau du VSNE chez BTP"*. Il est donc recruté comme ingénieur débutant, catégorie A, en CDI avec une période d'essai de 6 mois. Il n'a pas négocié son salaire.

"Je n'ai rien négocié puisque l'on m'a sorti le grand système des grilles de salaire en fonction du type de diplôme. BTP est très à cheval là-dessus, le diplôme vaut tant. (...) Pour la période d'essai, c'est 6 mois d'entrée de jeu : 3 mois renouvelables pour les cadres."

Lorsqu'on lui demande quelles étaient ses attentes à l'époque, Franck B. aborde son inquiétude de quitter Lyon pour Paris. Pour lui, il devait faire *"le grand saut"* et *"commencer à travailler"* et son objectif était de pouvoir *"faire son trou"*. Affecté au service des études de prix, il se sent encadré et n'hésite pas à demander conseil, *"... le contrôle est plus précis au début puis en fonction de l'apprentissage il se desserre"*.

"Mon travail a évolué et je me suis spécialisé dans l'étude de prix des frais de chantier (...) Cela m'a plu car cela correspondait à l'étude des frais d'organisation du chantier, de mise en place du matériel, etc... et je me suis rendu compte aussi que c'était là où il y avait peut-être le plus de chose à faire pour changer."

Il considère son recrutement achevé à la fin de sa période d'essai c'est-à-dire après 6 mois passés dans l'entreprise. Comme il avait déjà l'expérience du stage, il n'a pas d'appréhension particulière sur la façon dont on jugeait son travail.

"Parfois, on se pose des questions pour savoir si on est dans le bon chemin. Mais partant du principe que j'ai appris en stage où tant que l'on ne nous dit rien, c'est que tout va bien, on sait donc. (Rire). (...) On peut dire que du point de vue juridique, il (le recrutement) a été acquis à la fin de la période d'essai c'est-à-dire au bout de 6 mois. Pourtant, du point de vue technique, c'est-à-dire au niveau de ma mission en étude de prix, il (le recrutement) a été acquis avant mais je dirai encore que du point de vue intégration complète, je crois que je n'étais pas encore complètement rentré dans le moule de l'entreprise. Peut-être n'y suis-je

toujours pas rentré ? Pour dire simplement, je dirais qu'en 6 mois, le recrutement est quant même acquis car on a sa place, on commence à vous faire confiance et l'on vous confie des études à mener vous-même".

Son VSNE au Mexique

Au bout de 15 mois seulement, la possibilité d'un VSNE lui est offerte. Pour Franck B., elle marquera un tournant dans son parcours professionnel. La perspective d'un service militaire "normal" ne l'enthousiasmait pas vraiment mais surtout il considérait qu'il y avait eu une sorte d'engagement moral entre lui et BTP. Aussi, lorsque BTP France lui propose de partir 15 mois au Mexique, via BTP International, il ressent une reconnaissance de son travail et une confirmation de la confiance qu'on lui prête personnellement ("*c'est l'entreprise qui a tout fait*"). Concrètement, les signes sont visibles. Avant de partir, Franck B. a eu un long entretien avec le directeur de l'agence avec qui il fait le bilan des 15 mois passés chez BTP. Cet entretien a joué un rôle important puisqu'il a servi à rassurer Franck B. sur son avenir et l'a conforté dans sa vision qu'on misait (et comptait) sur lui.

"Avant de partir, j'ai réalisé un bilan de ces 15 mois. (...) On a discuté avec mon patron de la manière dont s'étaient déroulés les premiers mois, ce qu'il pensait de moi et de mon travail et aussi ce qu'il pensait du VSNE et de mes perspectives après (...) Mon chef était embêté que je parte en raison du risque que je reste chez BTP International. (...) L'entretien a été important pour moi car une fois au Mexique, je savais que j'allais être repris à mon retour et j'avais des amis qui eux n'avaient rien après. C'était donc très important."

"Il y a aussi une chose, c'est que BTP France a payé à BTP International, une formation en langue pour que je puisse partir et cela m'a surpris parce que ce n'était pas à eux de le payer. J'ai appris l'espagnol que je ne connaissais pas. BTP International a refusé de payer et c'est BTP France qui a payé. Cela a été aussi une sorte de reconnaissance implicite (...)"

Franck B. part au Mexique (avec sa femme) pour une durée de 18 mois : 15 mois de VSNE + 3 mois en tant qu'expatrié "pour finir et boucler le chantier". Il reste marqué. Il raconte :

"... superbe voyage, un peu violent au niveau du boulot mais une expérience très enrichissante et intéressante. J'ai mis du temps à atterrir. (...) J'étais sur un

chantier BTP International et j'ai fait mon métier. Notre niveau de responsabilité était supérieur à celui qu'il est en France : ce n'était plus des études de prix mais passation de contrat, suivi des sous-traitances sur le chantier, contrôle budgétaire. (...) J'ai appris l'espagnol que je ne connaissais pas bien au départ et la mentalité du pays. J'ai fait mes premières armes dans le métier, j'ai passé mes premiers contrats en espagnol. (...) Le stage est une chose, l'embauche une autre mais l'expatriation une merveille (...)"

Sa réintégration chez BTP

Pendant son VSNE, son CDI a été suspendu. Comme son patron l'avait subodoré avant son départ, Franck B. demande à rester en Amérique Centrale mais du fait du ralentissement de l'activité économique, il n'y a pas de poste pour lui. A son retour, il est réintégré chez BTP France et il signe un nouveau CDI qui reprend toute son ancienneté (service militaire compris), bénéficie d'une augmentation et d'une promotion. Comme il le dit lui-même *"j'ai beaucoup gagné dans l'histoire"*.

Mais depuis son retour, Franck. B. végète à nouveau au service étude de prix et vit mal cette situation. Cela fait maintenant un an et demi qu'il est au siège et qu'il n'a pas progressé : *"J'attends désespérément un chantier"*. Cela tient bien sûr à la baisse d'activité mais, d'après lui, pas seulement et c'est cela qui le rend amère. Il existe qu'il a constaté que les collègues sortis d'écoles d'ingénieur plus prestigieuses n'avaient pas subi le même sort que lui. Alors, il en vient à se demander : pourquoi a -t- il été embauché, quelle est sa vraie place et quel est son avenir chez BTP ?

"Peut-être que BTP est un peu vieux jeu... il y a des écoles qui dominent. (...) La progression dépend de la personne et, ce qui me gêne beaucoup de l'école, et du cursus de départ aussi. En sortant de la bonne école, on va un peu plus vite, le parcours est beaucoup plus balisé. J'ai l'impression que je porte le poids de mon école (...) Pour être très clair, il est mieux d'être polytechnicien, centralien, puis ESTP et enfin INSA. (...) Alors à partir de ce constat, on se pose des questions : pourquoi ai-je été embauché ? Pourquoi suis-je là, suis-je oublié ou est-ce les circonstances qui dirigent. On passe tous par le siège mais il y a un moment où il faut y aller. (...) Je n'ai pas l'impression d'avoir été embauché en tant qu'ingénieur pour faire des études de prix, ni pour faire de la qualité, ce que je fais maintenant. Je pense qu'actuellement je n'ai pas la fonction pour laquelle

j'ai été embauché. Ce qui me dérange, c'est que le temps passe et je n'ai toujours pas eu l'occasion d'être sur un chantier. "

Son bilan

Il semble qu'à l'heure actuelle, Franck B. soit assez déçu. Il ne songe pas encore à partir, *"enfin sérieusement, pas encore. (...) Je ne suis pas en position de pouvoir vendre quelque chose qui me permettrait d'être dans la direction que je veux"*. Mais nous le sentons très démotivé, alors si c'était à refaire ?

"Je ne sais pas. Non franchement, je ne sais pas. (Silence). Ce qui me dérange le plus en ce moment, parce que cela me concerne, c'est l'évolution de carrière qui est liée à l'école de départ, avec les fameuses grilles et où on nous montre les courbes d'évolution. On nous dit que l'on est dans la courbe donc que cela va bien. Mais on voit de loin la courbe, on ne sait pas si c'est du "pipeau". Cela a un côté assez troupeau ; on est sur un escalator, et s'il s'arrête, on s'arrête. Je le ressens comme cela. Cela est démotivant de ne pas avoir une personnalisation des évolutions de carrière."

En définitive, on ressent chez lui des sentiments ambigus. Il semble en effet partagé entre un sentiment de frustration et une attitude de reconnaissance. Frustration actuelle, puisqu'il n'a pas eu encore de missions sur les chantiers. Or, c'est cette activité qu'il aime (il y a fait son stage, il a vécu une expérience inoubliable au Mexique) et puis il "accuse le coup" au niveau des pratiques qui visent à favoriser toujours les mêmes (en lui renvoyant sans doute l'image qu'il a fait une "petite école" : *"ici, je suis le parent pauvre"*).

Mais reconnaissance tout de même, car il sait que l'entreprise a investi sur lui. BTP lui a donné la chance de s'émanciper (*"pour travailler à BTP, je suis venu habiter à Paris (...) le premier travail correspond à une autonomie financière et une coupure avec le cordon ombilical familial. (...) Je me suis marié juste avant de partir pour le Mexique et je suis parti avec ma femme"*), BTP l'a aidé à décrocher son VSNE et l'a réintégré très favorablement à son retour.

On a l'impression finalement que Franck. B. semble découvrir que l'entreprise BTP, qui jusque-là s'était conduite comme un parent attentif et attentionné, peut devenir injuste lorsqu'elle ne veut pas voir son "enfant" grandir.

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Franck B. / BTP	C	A			P	
Stage	+ _{ct} ⁺	-	+ _r ⁺	+ _f ⁺	+ _o	-
Recrutement	+ _{ci} ⁺	+/- _s ⁺	-	+ _f ⁺	+ _o ⁺	- _b
VSNE	+ _{ct}	-	-	+ _f ⁺	-	+ _b
Recrutement	+ _{ci}	+/- _s ⁺	- _r	+ _f ⁺	- _o	- _b
Confirmation de recrutement	+ _C ⁺	+/- _A ⁺			- _P	

$$\text{Franck / BTP} = +/_-CR^{+}$$

7.1.3. Olivier T. : Itinéraire d'un recruté gaté

Olivier T. (27ans), polytechnicien, diplômé de l'Ecole des Ponts et Chaussées, travaille depuis juste 3 ans chez "BTP". Il a été embauché à la suite de différents stages passés chez BTP. Son recrutement a débuté dès le 1^{er} stage, mais il n'a pris de sens pour lui qu'à la signature du contrat de travail en CDI. S'il semble suivre (à l'entendre) le parcours normal d'un jeune ingénieur, on constate que ce parcours est plutôt "balisé" et sans heurts (ce sentiment nous a été d'ailleurs confirmé par ses collègues précédemment interrogés). Recruté de choix, quasi-assuré de l'embauche, il n'a ressenti sa confirmation de recrutement qu'après avoir fini son 1^{er} chantier. Aujourd'hui, il se sent bien dans son travail, fait un métier qui lui plaît dans un secteur qu'il a choisi.

Sa pré-embauche chez BTP

Au cours de sa dernière année à Polytechnique, Olivier T. hésite encore entre l'automobile et le bâtiment. Pour l'aider dans son choix, il décide d'essayer "un peu des deux". Il commence alors par faire un stage de 3 mois comme ingénieur de recherche et d'études chez un constructeur automobile français. Ce stage se révèle très enrichissant et Olivier T. ne regrette pas d'avoir bénéficié d'une expérience intéressante mais il acquiert la conviction que finalement il ne veut pas travailler dans l'automobile. Aussi, cherche-t-il un stage dans le secteur du BTP. Ingénieur très recherché, il n'a aucun mal à trouver un stage chez BTP. Pourquoi BTP et pas une autre grande entreprise ? Il ne sait plus, *"peut-être parce les gens rencontrés étaient plus sympathiques"*. Après ce stage de 4 mois qui se passe très bien, c'est "l'engrenage". Admis à l'école des Ponts et Chaussées, BTP lui propose un pré-contrat c'est-à-dire le financement pendant deux ans de sa scolarité.

"(...) j'étais dans une situation particulière dans la mesure où j'étais en pré-contrat, c'est-à-dire que j'étais payé par BTP pour faire mes études."

(Etait-ce une pré-embauche ?) "Non, c'est une bourse pour faire ses études. On s'engage moralement à entrer dans la boîte mais légalement on n'est pas contraint. Personne n'est lié mais il est normal d'y faire des stages et puis après d'y travailler. (...) J'étais toujours à l'école et je ne travaillais pas à BTP. C'était

une bourse, j'avais un salaire en fin de mois, et c'est tout. Ils attendaient de moi que je fasse mes stages chez eux, que je m'y fasse embaucher et que j'y reste un minimum de 3 ans. (...) L'été 91, je suis donc allé 2 mois en Grande Bretagne, envoyé par BTP, puis j'ai de nouveau réintégré mon école et réalisé un projet de fin d'étude (janvier-juin 92) pour BTP durant ma dernière année d'école."

Son recrutement

Lié moralement à BTP dans le cadre du pré-contrat, et y effectuant tous ses stages, Olivier T. apprend à connaître le secteur du bâtiment et à apprécier la vie de chantier ("*les pieds dans le béton (...) on peut être fier de ce que l'on produit*").

"J'ai découvert que c'était une boîte qui donnait des responsabilités rapidement aux stagiaires. Ce n'était ni du balayage, ni de la photocopieuse. Dès le 1^{er} stage que j'ai fait sur un chantier en 91, on m'a tout de suite donné une petite responsabilité qui s'est accrue au fur et à mesure du déroulement des différents stages. J'avais l'impression que l'on me faisait confiance et je rendais des comptes à mon chef de service mais j'avais une certaine autonomie et l'impression de construire quelque chose."

Avant la fin de l'école, il demande avec insistance à être embauché.

"J'ai accéléré l'embauche en venant les voir. J'étais même sur place puisque j'étais en stage. Je suis allé voir le directeur en lui demandant s'il n'était pas possible de hâter l'embauche étant donné que j'étais décidé, je voulais clarifier la situation. Concrètement, on peut dire que j'étais déjà plus ou moins dans la maison. A un moment donné, la DRH m'a envoyé un document et je me suis déplacé à leur étage pour signer un papier où il y avait des articles bizarres."

Il est donc recruté en tant qu'ingénieur débutant (niveau A) dans le cadre d'un CDI avec une période d'essai de 6 mois. Il aurait bien voulu négocier mais il n'était pas en position d'exiger beaucoup puisqu'il avait bénéficié du pré-contrat.

"J'ai essayé de voir s'il y avait des choses à négocier mais il n'y avait rien. Ils ont des grilles (en fonction des écoles). Mais je n'étais pas en position de négocier quoi que ce soit puisque j'avais obtenu une bourse durant mes études. (...)

"(...) Il y a une clause de mobilité dans le monde entier. Je peux partir du jour au lendemain à l'étranger et je n'ai rien à dire. Je l'ai déjà subi il y a un an lorsque

l'on m'a envoyé quasiment du jour au lendemain durant 6 mois en Grande Bretagne. Cela fait partie du métier et n'est pas un handicap. (...) Il y avait aussi une clause qui s'intitulait : "Vous habitez à Nanterre". J'ai compris cette clause deux ans plus tard lorsqu'une personne me l'a expliquée. A l'époque, mon adresse était dans le Nord de la France chez mes parents, et cela a été juste un moyen pour la société que je n'exige pas des remboursements de frais exceptionnels tous les jours."

Ses premiers temps de recrutement

Les premiers temps du recrutement se passent bien. Olivier T. connaît l'entreprise et il se sent encadré. Il s'est senti véritablement recruté à partir du jour où il a signé son CDI ; il pense que du côté de l'entreprise, le recrutement a été décidé dès le 1^{er} stage et plus ou moins confirmé par le pré-contrat.

"Ils ont cherché à me recruter pendant mon 1^{er} stage par le pré-contrat. Pour moi, je l'ai senti en juin 92 en signant mon contrat de travail, en CDI."

Affecté au service des études de prix au siège, comme tout ingénieur débutant, il sait qu'il devra y rester un an. Cette perspective ne le réjouit pas beaucoup mais il est prêt à accepter cet état de fait. Puis, (incidemment ?), il revoit son supérieur qui l'avait suivi lors des chantiers précédents et celui-ci lui propose de venir avec lui. Il ne restera donc pas au siège aux tâches "administratives". Ce point est important à signaler car les missions sur le chantier sont non seulement intéressantes du point de vue de l'expérience professionnelle mais elles conditionnent aussi l'avancement.

Lorsqu'on lui demande s'il a senti une différence entre l'état de stagiaire et d'embauché, il répond que oui : on lui a confié plus de responsabilités et il s'est senti beaucoup plus autonome.

"La différence notable est qu'à l'époque où j'effectuais mon stage chez BTP, il y avait un conducteur de travaux au dessus de moi, et plus ou moins une hiérarchie chef de service, conducteur de travaux et moi en dessous, et lorsque j'ai été embauché, j'ai eu plus d'autonomie. C'est essentiellement dû au fait qu'ils savaient que j'allais rester plus longtemps, ils pouvaient me confier plus de choses car ils savaient que je n'allais pas partir 2 mois après."

Il n'a pas eu conscience de sa période d'essai puisqu'il avait effectué 3 stages chez BTP et ne s'est jamais senti en risque.

"Pendant le stage, ils avaient eu le temps de m'évaluer. C'est même une formule appréciée chez BTP. D'ailleurs, ils prennent très rarement des personnes qu'ils n'ont pas vues en stage pour les chantiers. Je n'ai jamais eu le sentiment que l'on remettait en cause mon contrat de travail. (...) La pré-embauche a servi aux deux. Eux savaient si je faisais l'affaire et à moi de savoir si je voulais m'engager auprès de cette boîte, car à l'époque j'avais la chance d'avoir le choix entre eux, B. et S."

Sa confirmation de recrutement

Dès le 2^{ème} mois après son embauche, il part donc sur un chantier. Sa mission dure un an : " *c'est peut-être à la fin de ce chantier que je me suis senti confirmé, donc au bout d'un an*". Pourquoi ? " *Parce ce que mon travail avait pris du sens (...), je me sentais autonome, je sentais qu'on me faisait confiance*". Lorsqu'on lui demande s'il n'a pas été privilégié, il répond que non : " *Enfin, je ne le crois pas.*"

"(...) J'ai un parcours normal d'ingénieur. Je sais que j'ai de la chance de pouvoir être sur des chantiers. Oui, en ce moment, finalement on peut dire que c'est une sorte de privilège car il n'ya pas beaucoup d'activité (...) Depuis le début, je ne suis pas retourné au siège, c'est vrai que c'est un parcours que je ne partage pas avec mes autres collègues, jeunes ingénieurs comme moi."

C'est si vrai que l'année dernière, Olivier T. est parti en Grande Bretagne pour une mission d'audit.

"Cela correspondait au fait que l'on avait peu de boulot à cette époque là, il devait y avoir un peu trop d'ingénieurs dans la boîte, qui devait donc les placer et c'est tombé sur moi. En pratique, ce n'était pas une promotion mais un poste intéressant que je ne regrette pas. (...) C'était une expérience intéressante et motivante. Je faisais jusqu'à présent du bâtiment et on m'a envoyé en mission un peu comme en audit. Mais parallèlement, on faisait sauter mes vacances. En plus, je rencontrais des gens que je ne connaissais pas et à nouveau j'ai dû prouver que j'étais capable de faire quelque chose, je repartais un peu à zéro. (...) La contrainte la plus importante pour moi a été de partir en Grande Bretagne pendant 6 mois sans ma femme."

Son bilan

Olivier T. est pleinement satisfait de son recrutement chez BTP. Si c'était à refaire ? *"Je le referai complètement"*. Ingénieur de choix, il a bénéficié d'opportunités très avantageuses depuis le début. Cela fait à peine 3 ans qu'il a été embauché ; il a une progression rapide puisqu'il est actuellement ingénieur de travaux niveau B. Il ne connaît pas exactement sa mission car celle-ci varie d'un chantier à un autre.

"(...) C'est le chef de service avec le directeur qui décident de l'organigramme des chantiers. Je n'ai pas défini mon rôle jusqu'à présent mais justement sur mon dernier chantier, je suis arrivé seul en décidant de ce que l'on allait faire, en accord cependant avec mon supérieur de l'époque, mais c'était très souple. Donc depuis un an, je finis seul les chantiers. Au siège, il est bien évident qu'à nouveau, ce n'est pas moi qui décide. Cela dépend en conséquence de la conjoncture."

Si globalement, il se sent bien chez BTP, il reste attentif à ne pas perdre une occasion pour avancer.

"Je ne suis pas rentré dans la boîte qui payait le plus en bâtiment et si je compare avec mes collègues qui ont fait l'X, je savais dès le départ que j'entrerais dans un des secteurs qui payait le moins. Je l'ai choisi parce que le boulot m'intéressait. Et si on ne m'avait pas augmenté depuis trois ans, je serais allé râler."

"Si pendant un an encore, je fais ce que je fais actuellement, je m'en irai. Il y a deux mois, lorsque je suis rentré de mon chantier, je suis allé voir mon directeur pour lui dire ce que j'avais envie de faire, donc il le sait et m'a répondu qu'il allait me proposer des offres d'emploi à l'intérieur du groupe. (...) On est dans un groupe assez énorme et donc pendant ces 6 prochains mois, je vais explorer ouvertement toutes les voies à l'intérieur du groupe. Si cela ne se concrétise pas, c'est qu'il y a problème. Je me suis donné un an pour que cela se concrétise avant d'aller chercher ailleurs. J'ai déjà reçu 2 coups de téléphone de chasseur de tête et je pense que d'ici un an, cela se reproduira encore. (...)"

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Olivier T. / BTP	C	A			P	
Stage	+ct ⁺	+s ⁺	+r ⁺	+f ⁺	+o	-
Pré-recrutement et stages	+ct ⁺	-	+r	+f ⁺	+o	-
Recrutement	+ci ⁺	+s ⁺	+r ⁺	+f ⁺	+o	+ b
Confirmation de recrutement	+C ⁺	+A ⁺			+P	

$$\text{Olivier / BTP} = +_+CR^+_+$$

7.2. Les cas de l'entreprise Conseil

7.2.1. Annabelle P. : Recrutement pour une confirmation de "star"

Annabelle P. (26 ans), diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, travaille depuis 3 ans dans un cabinet international spécialisé dans le consulting, le cabinet "Conseil". Depuis qu'elle y a effectué son stage de fin d'année d'école, stage qui a été l'occasion pour elle de découvrir les métiers de l'audit et elle sait qu'elle a trouvé un emploi dans lequel elle se sent à l'aise. Très bien notée par ses supérieurs et considérée comme élément "star", sa confirmation de recrutement n'a jamais fait l'ombre d'un doute et sa carrière semble toute tracée. Dans l'ensemble, elle est assez satisfaite de travailler pour ce cabinet. Si elle sait qu'elle y progresse régulièrement et dans les meilleures conditions, elle regrette aujourd'hui cette confirmation acquise et jamais remise en question. De tempérament "fonceur" et avide de comprendre, elle ressent ce manque de remise en cause comme un frein à sa stimulation au travail au point qu'elle envisagerait de quitter le cabinet pour apprendre autre chose avec un maximum de risque.

Ses a priori négatifs pour le métier de l'audit

Au début de sa formation, Annabelle P. avait plutôt un profil commercial. Elle voulait travailler à l'export pour convaincre et voyager. En 2^{ème} année d'ESCP, elle part 3 mois en Chine encadrer une équipe chinoise. A son retour, elle abandonne l'idée de l'export et opte pour l'option Finance en 3^{ème} année. Déçue par les profils d'emploi proposés en finance, elle veut tester ceux de l'audit. Elle choisit de faire un stage chez Conseil à la suite du démarchage de celui-ci lors d'un forum. Bien qu'ayant une image négative de ce cabinet et de l'audit, elle se dit qu'après trois mois, elle verrait bien.

"A l'ESCP, il y a une option Audit et une option Finance. J'ai choisi la seconde. Je trouvais que l'Audit était trop terre-à-terre et la compta m'emmerdait. Mais j'ai eu un petit remords après 3 mois d'option Finance, car finalement les jobs que l'on me proposait en Finance étaient chiants et je ne connaissais pas l'Audit. Donc, il fallait absolument que je teste cette voie pendant 3 mois. (...) Donc, en

3^{ème} année, j'ai fait un stage de 3 mois chez Conseil, parce qu'ils ont démarché l'école. Moi, je voulais tester l'audit mais au départ, je pensais que je n'aimerais pas cela, et donc j'y suis allée à reculons. J'avais une très mauvaise image de Conseil. A l'ESCP, on nous avait dit que c'était une boîte de tarés avec des gens pas drôles, en plus l'audit avait un côté rébarbatif comptabilité, ce qui ne m'intéressait pas. (...)

C'était le premier et le dernier test pour connaître l'audit, pour savoir si je voulais faire cela, si cela me plairait. J'ai eu un doute subitement. Certes, j'avais décidé pour la finance mais lorsque j'ai vu les premiers jobs que l'on me proposait, je me suis dit beurk alors que l'audit paraissait subitement attractif puisque Conseil proposait des sujets de stage purement financiers. Il proposait un sujet et j'avais un rapport à rendre dessus, rapport sur lequel j'étais supposée travailler un mois, c'était un travail de recherche plus que de l'audit normal. Je me suis dit que j'allais pouvoir coupler les deux à savoir faire de la finance pure (rapport de stage sur un thème précis) et en même temps participer à des missions d'audit. Bref, c'était parfait, je pouvais tester ce boulot que je trouvais à priori rébarbatif et travailler la finance".

Son stage se déroule parfaitement. Bien encadrée, dans une équipe soudée et dynamique, l'audit est une véritable révélation pour elle, si bien qu'Annabelle P. finit même par vanter le cabinet dans lequel elle travaille.

"(Et par rapport à l'image négative de Conseil ?) J'avais tout oublié en 3 mois. J'ai même fait de la pub de Conseil auprès de mon école pendant le stage (Rire). D'accord, c'est une boîte de tarés, j'ai travaillé régulièrement jusqu'à 1h du matin durant mon stage, mais j'ai aimé cela parce que c'était intéressant et enrichissant. J'avais le droit de poser des questions, le droit d'être écoutée, le droit d'essayer de comprendre, le droit d'apprendre. C'était normal de ne rien savoir, c'était normal d'apprendre. C'est hyper rassurant lorsque l'on sort d'une école. On se sent encadré et rassuré, tout est à votre portée, tout est explicable soit par le chargé de mission, soit par le client lui-même lorsque le chargé de mission ne sait pas. (...) Je suis tombée sur un très bon chargé de mission qui s'est occupé de moi, m'a fait évoluer au fur et à mesure du stage, je n'ai jamais fait continuellement les mêmes choses et j'ai souvent dû travailler à mon maximum. J'ai toujours travaillé sur du concret. Je suis consciente d'avoir été bichonnée. J'ai eu trois mois de stage formidables".

Son embauche

Après avoir soutenu son mémoire, elle est contactée par le responsable des recrutements écoles du cabinet Conseil qui lui propose une embauche.

"Après avoir soutenu mon mémoire avec le chargé de mission de Conseil, mon tuteur, la personne de Conseil responsable des recrutements d'école (...) qui m'avait justement recrutée pour le stage, m'a de nouveau rencontrée. On a joué aux fléchettes ensemble et il m'a annoncé que si je voulais, il y avait une place pour moi au bureau en septembre. Ce n'était pas la peine que je me décide immédiatement, j'allais recevoir un courrier. (...) Fin mars d'une manière informelle, je savais que j'étais recrutée et j'ai fini tranquillement l'école fin juin. Puis au mois d'avril, j'ai reçu un courrier formel confirmant les paroles du recruteur".

Annabelle P. a été embauchée en CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelable (elle n'a pas été renouvelée) ; elle n'a pas passé d'entretien et n'a rien négocié puisqu'elle a simplement renvoyé les documents standards.

"Concrètement ? Je n'ai passé aucun entretien. J'ai renvoyé un courrier qui me donnait déjà la date d'entrée que j'avais donné au hasard le dernier jour de mon stage. J'avais reçu un courrier standard et il me suffisait de renvoyer le double joint à la lettre standard reçue, j'avais la proposition ferme d'engagement, le salaire d'embauche d'un ESCP normal, la date d'entrée en fonction, je n'avais plus qu'à signer la norme déontologie et la lettre en mentionnant lu et approuvé".

Ses premiers temps de recrutement

Elle entre chez Conseil en septembre et reçoit une formation d'un mois. Les deux premières semaines se passent en France puis les deux suivantes en Espagne. Celles-ci servent non seulement de passage progressif de la vie étudiante à la vie en entreprise mais aussi à favoriser l'esprit de promotion.

"C'est un mois de folie. Il y avait beaucoup de stagiaires dans ma school d'entrée et le but du jeu n'était pas vraiment de nous apprendre un métier mais de nous souder pour créer en quelque sorte des promotions. La school d'entrée est très importante chez Conseil et reste même importante pour nous pendant un bon moment. (...) Ce sont des moments sympa puisque l'on connaît des gens, on rentre avec eux, on sort ensemble en boîte ; on a des cours toute la journée, c'est

de la folie, on s'est couché à 6h du matin, il faut se réveiller à 7h et enfiler son tailleur pour aller en cours et il y en a toujours un qui manque. C'est la prolongation de l'école en fait et on rentre tranquillement dans le monde de l'entreprise sans se rendre compte que l'on est dans l'entreprise".

Lorsqu'on lui demande ce qui l'a marqué au début de son recrutement, Annabelle P. répond qu'elle n'a pas eu de surprise puisqu'elle avait déjà fait un stage. Elle reconnaît qu'elle a beaucoup travaillé mais le rythme soutenu des missions lui plaisait.

"Rien ne m'a marqué car c'était comme le stage. Je n'ai eu aucune surprise, tout était pareil. J'ai eu des missions normales, une mission très dure où je finissais à 4h du matin, je prenais un taxi en m'endormant dedans, je me relevais à 7h pour aller bosser, mais cela m'intéressait, j'ai sorti un rapport qui a duré un mois et qui m'a fait plaisir. C'était un peu la phase délire où je m'amusais comme une folle, où je découvrais un monde, rien n'était grave, tout allait bien, je pensais au présent, je n'ai jamais réfléchi à long terme à mes débuts chez Conseil".

Régulièrement évaluée à la suite de chaque mission, elle sait que son travail est bien apprécié. Elle entretient d'ailleurs de bons rapports avec le chargé de mission qui l'encadre ; avec lui, elle sait où elle va et cela la rassure.

"C'est quelqu'un de très réservé mais qui a toujours été là, qui m'a toujours surveillée. (...) Je considère que c'est lui qui m'a lancée, je le connais toujours aussi peu car il est très réservé, j'ai une confiance totale en lui. C'est une des personnes les plus droites du bureau, j'ai eu de la chance ; c'est quelqu'un de très honnête humainement avec les gens, qui leur dit franchement ce qu'il pense, à savoir s'il est content de votre prestation, il le dit immédiatement sans détours et inversement ; les notes qu'il vous donne par la suite correspondent à ce qu'il vous a dit auparavant. (...) Il est génial, impeccable dans son boulot car il vous apprend beaucoup et gère parfaitement".

Sa confirmation de recrutement

Pour Annabelle P. le non-renouvellement de sa période d'essai (s'il a été la preuve qu'elle faisait bien l'affaire), n'a pas été le signe de son recrutement. Pour elle, les évaluations positives successives suffisaient largement à la conforter. En revanche, elle reconnaît qu'elle s'est sentie définitivement

recrutée et admise lorsqu'elle est passée chargée de mission, c'est-à-dire 2 ans plus tard.

"(Finalement, à quel moment vous êtes vous sentie recrutée ?) En passant chargée de mission. On est d'abord débutant, puis expérimenté et ensuite on passe chargée de mission à la fin de la 2^{ème} année. C'est là que je considère que j'ai fait mes preuves, j'ai été recrutée et admise. C'était en plus une bascule, on n'était plus qu'une dizaine (sur les 43 de la school du début)".

Son bilan

Cela fait finalement seulement 1 an qu'Annabelle se sent confirmée dans l'audit et pourtant elle songe à partir. Pourquoi alors que tout lui réussit ? Elle raconte comment elle est devenue une "star", c'est-à-dire une intouchable. Au début, cela l'a beaucoup rassurée sur elle-même et sur ses capacités professionnelles mais aujourd'hui elle se rend compte qu'à 26 ans c'est peut-être un peu tôt pour ne plus être remise en cause et cela lui pèse.

"Mon stage était un test et a fini par un A plein. Je n'ai pas eu de notes durant mon stage mais une à la fin. J'étais notée par une personne qui était notée A plein et qui m'a notée A plein. Donc lorsque je suis rentrée débutante chez Conseil, j'étais un vrai A. A correspond à excellent, B : très bon, C : bon, D : en dessous de la moyenne, et E : mauvais. Et l'on dit qu'un excellent noté par un excellent est excellent; un excellent noté par un mauvais, il faut le tester, c'est étrange, une créature bizarre; un mauvais noté par un mauvais, on n'en parle pas, il est toujours noté par un mauvais; et un mauvais noté par un excellent, il y a encore des doutes, l'excellent a peut être été trop dur. Moi je suis tombée dans la rubrique d'un excellent notant un excellent, et c'est le seul cas où il n'y a pas de doute. (...) A partir de là, en arrivant chez Conseil, j'ai eu une super réputation. mon chargé de mission puis ensuite son chef ont été des bons génies, je ne travaille qu'avec ses anciens copains depuis le début, si j'ai été réputée excellente c'est simplement parce que j'ai passé 3 mois de stage avec lui, que cela s'est bien passé, j'ai été jugée et cataloguée définitivement excellente.

(...) Je l'ai su lorsque j'ai continué à être notée excellente en étant A débutante. En tant que stagiaire, je me disais que c'était un cadeau pour l'école ; en débutante, je me suis dit que finalement cela se confirmait. Maintenant, je considère que cela ne veut plus rien dire. les gens qui continuent à me noter excellent, l'ont toujours fait et ne vont pas se contredire. C'est un A parce qu'on leur demande de faire une notation. A la limite, maintenant je préférerais être

notée par mes assistants plutôt que par mes supérieurs parce que je sais très bien ce que je donne comme communiqué de retour à mes supérieurs, à ce niveau là je contrôle tout sauf ce que leur disent en direct les clients. Mais avant que je me mette un client sur le dos..., en tout cas je peux toujours contredire un client ou dire que c'est un connard. Maintenant il est évident que c'est biaisé, cela ne veut plus rien dire".

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Annabelle P. / Conseil	C	A			P	
Stage	+ct ⁺	+s ⁺	+r ⁺	+f ⁺	+/-o	+b
Recrutement	+ci ⁺	+s ⁺	+r ⁺	+f ⁺	+/-o	+/- b
Confirmation de recrutement	+C ⁺	+A ⁺			+/-P	

$$\text{Annabelle / Conseil} = +/(-)CR^+$$

7.2.2. Emmanuel B. : Un long chemin vers la confirmation

Emmanuel B. (30 ans), ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, travaille depuis 4 ans chez "Conseil", cabinet international spécialisé dans le consulting. Emmanuel B. est une personne travailleuse et rigoureuse, son recrutement s'est bien passé et il a gravi les échelons brillamment et régulièrement. Il est vrai que dès son entrée chez Conseil, il avait placé la barre assez haute : devenir manager ; cet objectif est aujourd'hui atteint. Depuis, il ose s'avouer qu'il n'est plus satisfait ; il regrette les opportunités manquées et il se demande s'il n'est pas temps de partir.

Son parcours pré-professionnel

Emmanuel B. a toujours voulu travailler dans le domaine de la communication. Dès sa 2^{ème} année d'école, il effectue un stage d'été chez Ha. puis il récidive en 3^{ème} année lors d'un stage-ingénieur de 3 mois chez H., entreprise de communication.

"En fin de 3^{ème} année, j'ai fait un stage de trois mois chez H.. je voulais travailler dans tout ce qui était communication, il faut dire qu'à l'époque, c'était un peu à la mode. J'ai effectué un stage auprès du contrôleur de gestion de la division qui s'occupe des relais H. (...)"

A la même époque, il cherche le moyen de faire son service militaire en entreprise. Il rêve de partir en Asie.

"Lorsque je cherchais un stage chez H., je cherchais en même temps un moyen pour partir en coopération pour remplacer le service militaire et donc faire le service national dans une boîte. (...) Chez H., ils m'avaient proposé de partir en coopération au Canada à Montréal. A l'époque, j'ai refusé car le Canada ne me tentait pas. (...) Je rêvais de partir en Asie dans une entreprise, c'est pourquoi je me suis tourné vers les banques ; c'était un moyen comme un autre, très pourvoyeur de débouchés. Après quelques approches, le C. a accepté que je parte en VSNE. Les gens du C. ne savaient pas où mais ils avaient accepté ma candidature en précisant que je partirai en Asie du Sud Est."

Emmanuel B. passe 14 mois à Jakarta dans une agence du C. Et là, grosse déception : il s'attendait à apprendre le métier de banquier et il s'aperçoit qu'il s'agit uniquement d'une antenne commerciale à l'étranger.

"Lorsque j'étais au C., c'était entre la vie professionnelle et un grand stage. En fait, c'est un très long stage puisque cela dure 14 mois, ce stage sert d'introduction douce dans le monde de l'entreprise, et dans le monde professionnel réel. J'ai été très déçu (...) c'était seulement un bureau de représentation, on n'avait pas le droit de faire des affaires(...) et puis il faut dire que je ne me suis pas très bien entendu avec une personne, ancien coopérant qui était resté là-bas en même tant que moi."

A son retour, le C. lui propose un emploi mais il le refuse.

"C'est vrai que généralement après la coopération, on peut rentrer dans la boîte qui vous a engagé. D'ailleurs, c'est ce qui s'est passé pour moi. Quand je suis revenu en juillet, on me l'a proposé, mais moi je n'en avais pas du tout envie. J'ai passé les tests en septembre, pour voir, mais je savais que je ne voulais pas travailler dans cette boîte. Pour moi l'image du C., c'était ce qui s'était passé à Djakarta. (...)"

Il se tourne à nouveau vers H., puisqu'il y avait fait son stage et que cela c'était très bien passé (il l'avait même prolongé de 2 mois avant de partir pour l'Indonésie). On lui fait comprendre qu'il y a un poste pour lui mais à ce moment-là d'autres sirènes l'appellent : l'image du cabinet international de consulting a détrôné celle de l'entreprise de communication.

"Quand je suis revenu de coopération, j'ai d'ailleurs repris contact avec H. puisque mon stage s'était bien passé. Il y avait un poste pour moi, en fait, la proposition n'a jamais été dite clairement mais j'avais suffisamment d'éléments pour lire entre les lignes. (...) A l'époque, j'ai refusé. Après coup, je me dis que j'ai été bien bête, car c'était une entreprise que j'aimais bien, un boulot qui me plaisait. (...) Maintenant, je sais que le boulot, quand on s'y plaît, il faut savoir manager le court et le long terme. C'est-à-dire, il faut avoir du plaisir dans ce que l'on fait mais il faut réfléchir et se dire : est-ce que je me laisse des portes de sortie et dans dix ans est-ce que ce que je fais me servira vraiment. (...) Donc, pour en revenir à H., je pense que j'ai eu tort. (...) Mais voilà, j'avais une autre image, celle de Conseil, meilleure que celle d'H."

Son recrutement

Son recrutement s'est passé très vite (en 15 jours). Après avoir pris contact avec Conseil, il passe 2 entretiens (l'un avec 2 managers et l'autre avec un associé qui donne son accord). Son contrat de travail est un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelable (elle a été renouvelée automatiquement). Il est embauché comme assistant-débutant. S'il n'a pas négocié sa rémunération, ni de clause particulière, il se souvient avoir seulement demandé à être affecté dans la division "Services" (toujours pour travailler dans le secteur de la communication).

"Pour Conseil, j'ai écrit deux lettres : une à la personne chargée du recrutement et une autre, nominativement, à une personne que j'avais rencontrée. (...) J'avais rencontré cette personne lors du stage de trois mois chez H., nous avons travaillé ensemble pendant une semaine et on s'était très bien entendues. Elle m'avait dit, tu pars en coopération très bien mais à ton retour si tu veux rentrer chez nous, contacte-moi. Et c'est ce que j'ai fait. (...) Finalement cela s'est passé relativement vite. En fait en même pas 15 jours." (...)

"Non, je n'ai rien négocié. Je n'ai ni négocié mon salaire car il était très convenable, ni les conditions de travail. Je dois dire que je n'ai pas lu mon contrat de travail, en fait si, je l'ai lu mais un contrat de travail c'est quoi, 4 5 pages dans lequel il y a effectivement marqué qu'on est amené à travailler un petit peu partout en France. Je n'ai franchement pas regardé dans le détail. (...) Ah si, je sais ce que j'ai négocié. Mon affectation. (...) Je voulais absolument faire de la communication. Je l'ai dit et j'ai donc rencontré un directeur affecté à la communication dans le domaine des services. C'est comme cela que j'ai été affecté à la division Services. (...)"

Pourquoi avoir choisi Conseil et pas H. ? Emmanuel B. répond en mettant en avant l'image du conseil. Il semble d'ailleurs que c'est un élément important chez lui puisqu'il avait déjà choisi à l'époque H. pour l'image qu'il se faisait du secteur de la communication. Il semble aimer travailler dans des secteurs "à la mode", et concilier formation et rémunération.

"Pourquoi j'ai choisi Conseil ? Pour l'image du conseil. J'avais envie de voir ce que c'était. Le conseil a une image assez forte : on change d'entreprise assez souvent puisqu'on a des missions qui durent de trois mois à un an (...), on change d'équipe, on travaille sur des sujets relativement importants, et puis c'est une bonne carte de visite. (...) C'est aussi un moyen de formation

complémentaire en gestion et puis c'est un moyen de gagner de l'argent et peut être finalement ça a été pour moi un moyen de ne pas choisir une carrière. (...)

Au cours de l'entretien, Emmanuel B. nous est apparu comme quelqu'un de méthodique, au tempérament réservé, se fixant des objectifs assez ambitieux pour se prouver à lui-même (et aux autres ?) qu'il est bien capable d'être parmi les meilleurs.

"On entend souvent dire que chez Conseil, c'est très dur ; cela a à la fois une image très attractive mais en même temps une image de rouleau compresseur. Donc je me suis dit, on va bien voir, (...) c'était une sorte de test de moi-même. Je me suis fixé 3 barres : un an pour voir si cela me plaisait, 3 ans parce qu'il ne faut pas changer de boulot avant 3 ans car il faut apprendre à bien connaître les ressorts du boulot, des collègues et puis la barre de manager c'est-à-dire celle qu'on atteint au bout de 5 à 6 ans. Pour moi, c'est celle qui compte car c'est le premier grade où l'on commence à avoir des responsabilités intéressantes. Je m'étais fixé ces 3 barres et finalement petit à petit, on passe les caps, et comme cela se passe bien et on continue sans trop se poser de questions."

Ses premiers temps du recrutement

On sent chez lui un désir de connaître et maîtriser toutes situations nouvelles et un peu originales. Il reçoit une formation d'un mois : une semaine à Paris et 3 semaines à Chicago dans un centre de formation. A son retour, il commence donc dans la division Services où il effectue sa 1^{ère} mission puis très vite il est affecté dans une division nouvelle : Conduite du changement et ressources humaines, division en cours de création qui souffrait d'un déficit de consultant. Passé un premier mouvement d'humeur (il avait demandé et obtenu la division Services, alors que la plupart de ses collègues centraliens allaient en division Industries), il est séduit par le type de missions et par la "personnalité très charismatique et très intéressante" de son patron ; il demande alors son changement. Il explique :

"J'ai demandé à être transféré dans sa division, et cela seulement au bout de 4 mois. J'ai changé à l'intérieur de ma boîte pour une division plus petite d'environ 35 personnes et qui était en train de grandir. Je sais que la personnalité de mon patron a joué, ça c'est évident, mais l'idée de faire partie d'une équipe plus réduite en cours de création m'a beaucoup stimulé. (...) J'aimais bien ce côté petite équipe dans une grosse structure parisienne et en même temps une

structure internationale. En fait on est dans une structure à dimension humaine mais en ayant un support et un soutien fort et ça c'est important, en tout cas pour moi. (...)

Pour Emmanuel B., ce transfert est intervenu au bout de 4 mois, c'est-à-dire dans le cadre du renouvellement de sa période d'essai et c'est là, pour lui, le signe qui lui a fait comprendre qu'il "faisait l'affaire".

"(...) J'ai ressenti en plus que je changeais de boulot. (...) Chez Conseil, il s'agit souvent de gérer et de développer des systèmes d'informations et là je faisais réellement du conseil en organisation et en management dans une optique beaucoup moins liée à l'informatique mais plus liée au métier, à savoir comment les gens s'approprient les nouvelles modifications de rôle à l'intérieur de l'organisation. J'ai ressenti une certaine satisfaction. (...) Je ne savais pas que cela existait et j'ai découvert un nouveau métier, un métier intéressant et que j'ai, je crois, choisi. (...)"

A la fin de la seconde période d'essai, Emmanuel B. a été évalué très positivement. Là son caractère inquiet reprend le dessus puisqu'il est étonné du résultat de l'évaluation.

"Pendant la fin de la seconde période d'essai, je m'attendais à quelque chose d'un peu administratif qui entérinerait ma période d'essai. En fait, il n'y a eu aucun signe extérieur, sauf bien sûr l'acceptation de mon transfert de division. C'est quand même important, et puis il y a chez nous des évaluations qui sont faites en fin de mission par le manager et là le manager m'a dit que j'étais très bien noté. D'ailleurs, j'ai pu discuter de mon évaluation(...)"

"J'ai un caractère qui est plutôt à me sous-estimer et j'ai toujours l'impression que cela ne suffira pas et donc il faut toujours en donner plus; (...) Je m'étais fixé la barre très haute, car dans ma tête, Conseil véhiculait une image de difficulté et que pour tenir il faut être très performant. (...) Quand on sort de prépa, on a des mécanismes qui tournent assez à fond pendant quelques années, et qui nous obligent à mouliner très rapidement sur des domaines assez abstraits et à avoir une capacité de travail très importante. Je dis cela parce que lorsque je me suis retrouvé dans le boulot, en me disant ça va être dur, et bien finalement, cela m'a paru relativement simple. On me demandait des choses concrètes, qui m'intéressaient et qui n'étaient pas spécialement dures. (...)"

Sa confirmation de recrutement

En fait, sa confirmation de recrutement a eu lieu en deux temps. Il a d'abord compris que l'entreprise le confirmait sur principalement deux signes tangibles : l'acceptation de son transfert et les notations positives (c'est-à-dire entre 4 et 6 mois après son arrivée). C'est ensuite que lui-même s'est senti confirmé lorsqu'il a été promu senior (c'est-à-dire au bout de la 2^{ème} année) mais son caractère sceptique l'a empêché de se réjouir pleinement (puisqu'il n'avait pas encore atteint son objectif de manager).

"En fait, je pense que la fin du recrutement, c'est plus quand on passe senior puisqu'on passe senior entre deux ou trois ans et l'étape de manager c'est plus une évolution de carrière. (...) Quand je suis passé senior, cela ne m'a presque rien fait, j'étais content bien sûr, mais comme je ne changeais pas de boulot, cela m'a semblé naturel."

Ses modes d'intégration successifs

Il impute son intégration plus à l'ensemble de la division qu'au caractère spécial de son directeur bien que celui-ci ait joué un rôle non négligeable.

"J'ai bien accroché avec le manager. C'est quelqu'un qui s'entend très mal avec tout le monde et qui travaille beaucoup mais il se trouve qu'avec moi, cela s'est bien passé. Il lui arrive de bosser quelques fois jusqu'à 2h du matin alors de temps en temps, j'ai fait des nocturnes avec lui. (...) Mais il ne m'a pas aidé dans mon travail. C'est plus un apprentissage sur le terrain (...)

Il faut je crois resituer dans le contexte la création de notre division. Elle s'est créée contre la culture ambiante de chez Conseil, un peu en rébellion, c'est peut-être pour cela que j'aime bien mon patron. On travaille en liaison très forte avec le client, alors que dans les autres divisions, on préconise puis impose les préconisations. Nous n'avons pas du tout cette façon de travailler (...)"

Emmanuel B. analyse assez justement ses modes d'intégration successifs :

"Au début, je me suis senti plus appartenir à la division Conduite du changement qu'à Conseil ; ce n'est au bout que de trois ans que je me suis senti appartenir à Conseil. Je pense qu'on appartient d'abord au job sur lequel on travaille car c'est le quotidien, c'est le plus rapproché ensuite on appartient à la division, puis au réseau de Paris et enfin au réseau international. (...) Je dirai en fait que plus on passe de temps dans l'entreprise plus on est en fait dans le degré d'appartenance

des niveaux hiérarchiques. Plus on monte, plus on appartient à un niveau important puisqu'on se rapproche des centres de décision."

Son bilan

Aujourd'hui, son objectif est atteint : Emmanuel B. est manager.

"C'est une étape de réelle autonomie : on a des responsabilités par rapport aux clients, par rapport aux gens qui sont consultants ; on fait du recrutement, on fait des évaluations, on participe à l'organisation de la division, on connaît le budget, on participe au processus d'affectation des consultants, la plus importante étant celle de la responsabilité vis-à-vis des clients. (...) Maintenant j'ai une secrétaire, un bureau, un ordinateur portable avec une messagerie dessus. (...) En fait ce qui a évolué en moi, c'est plus une reconnaissance de quelqu'un qui a acquis une certaine indépendance dans son boulot."

Mais depuis 6 mois, s'il a bien les responsabilités qu'il recherchait, il n'a pu de lièvre à courir. Alors il commence à se poser des questions, à ne plus être bien dans son travail et à égrener un certain nombre de dysfonctionnements du cabinet. Si c'était à refaire ?

"Si c'était à refaire, je pense que ce serait peut-être H. (...) Pour être honnête, je dois reconnaître que j'ai passé trois bonnes années chez Conseil, donc si c'était à refaire, je referais pareil mais aujourd'hui, je ne suis plus satisfait et j'ai mis un certain temps avant de me dire que je devais changer. (...) Dans ma construction individuelle, cela m'aide d'être reconnu dans mon métier, j'ai atteint cette masse critique en terme de relation. Le côté senior, c'est une bonne confirmation du recrutement : le côté manager, cela m'a permis de me prouver que je pouvais y arriver. (...) "

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Emmanuel B. / Conseil	C	A			P	
Recrutement	$+_{ci}+$	$+s^+$	$+r^+$	$+_{f}+$	$+o$	$-b$
Confirmation de recrutement	$+C^+$	$+_{A}+$			$+/-P$	

$$\text{Emmanuel / BTP} = +_{+(-)}CR^+$$

7.2.3. Georg B. : Confirmation ratée mais prudence acquise

Georg B. (28 ans), ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, est contrôleur de gestion dans une banque française depuis un an. Ce n'est pas son premier emploi puisqu'il a travaillé pendant deux ans chez "Conseil", cabinet international spécialisé dans le consulting dont il a été licencié. Il reconnaît que le métier de consultant lui a donné une solide formation mais il regrette de n'avoir pas eu de retour d'information sur son travail, ce qui lui aurait permis de réagir plus vite face à un entourage devenu hostile. Compte tenu des difficultés actuelles sur le marché du travail, on sent qu'il a privilégié pour l'instant une solution intermédiaire raisonnable ; il a accédé rapidement à de nouvelles responsabilités, son poste est stable. Cependant si de nouvelles perspectives extérieures s'offraient à lui, il n'hésiterait pas à les saisir.

Son embauche chez Conseil

C'est par une amie, qui avait fait un stage et qui lui avait vanté les mérites du cabinet Conseil, que Georg B. est entré directement en contact avec eux. A l'époque, il était sur le point d'accepter un poste dans une grande entreprise française automobile dans laquelle il avait effectué un stage de fin d'étude de 3 mois mais, la perspective de partir en province le retenait. Considérant qu'il n'avait pas d'expérience professionnelle, il cherchait une entreprise formatrice et rémunératrice.

"Je me suis dit tant qu'à faire une formation autant qu'elle soit rémunérée. J'avais de bons échos de Conseil, qui paye, forme bien et qui est un moyen de découvrir d'autres entreprises par l'aspect consultant."

Son recrutement a été rapide. A la suite de 3 entretiens pendant l'été, il a commencé à travailler au mois de septembre. Son contrat était un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelables (elle n'a pas été renouvelée). Il n'a pas négocié son contrat ; ce qui l'intéressait surtout, c'était le niveau de rémunération, celui-ci suivait une grille selon les écoles et lui a paru très attractif. Il a reçu une lettre d'embauche et est entré au sein du cabinet au titre d'assistant-débutant.

Ses premiers temps du recrutement

Lorsqu'il arrive chez Conseil, Georg B. part aussitôt en formation : 2 semaines à Paris puis 2 semaines en Espagne, "*après ça, on est largué sur le terrain*".

"On nous a expliqué le fonctionnement de la boîte d'un point de vue administratif et puis on a eu une formation sur le métier à proprement parler. En fait, on est pris en main pendant un mois de fond en comble par des professionnels de chez Conseil."

Lorsqu'on lui demande ce qu'il a ressenti au cours des premières semaines, il insiste sur le côté chaleureux de l'accueil et sur l'importance d'un encadrement jeune travaillant en équipe.

"Avec l'encadrement jeune, j'ai trouvé que c'était une entreprise dynamique, c'était un élément de choix de Conseil par rapport à d'autres entreprises. Il y avait l'aspect rémunération qui fait qu'on ne se pose pas de question, l'aspect formation sur le terrain, on sait qu'après deux ans on sait faire quelque chose et l'aspect travail d'équipe qui n'est pas donné dans le travail de bureau d'étude."

Il explique ensuite que les séminaires en Espagne n'ont d'ailleurs pas d'autre but que de favoriser les contacts entre jeunes diplômés pour susciter l'aspect promotion. S'il ne se souvient plus de sa première mission, il se souvient, en revanche, de l'ambiance jeune et sympathique des premières missions, des horaires de travail chargés et de la découverte du métier de consultant.

"(Ma première mission), je ne sais plus. Mais mes premières missions, oui, tout m'a plu, j'ai travaillé avec des gens sympa (...) Il n'y avait pas à faire preuve de grandes qualités ou de grands défauts, il fallait seulement comprendre. Les horaires étaient très chargés, je le faisais de bon gré car je trouvais cela normal parce que j'avais accepté l'organisation... Je n'avais pas encore de compensation mais je savais que cela viendrait et je l'ai accepté d'avance."

Tout de suite, il s'est senti faire partie de l'entreprise car il avait une image très positive du cabinet, il avait de bons contacts avec les gens et puisque sa période d'essai n'a pas été renouvelée, il se sentait totalement en confiance dans l'entreprise dès le début de sa mission. Mais il reconnaît avoir eu des doutes au début sur sa place et son rôle, puisque le métier s'apprend sur le

tas, au fur et à mesure des missions accumulées. Bien entendu, comme assistant-débutant, il est encadré par un senior expérimenté mais il ne connaît pas les finalités et les enjeux de la mission sur laquelle il travaille. Ce flou rend Georg B. très vulnérable par rapport à une vision d'ensemble naturellement mais surtout par rapport aux seniors et managers chargés de son évaluation.

Sa mise à l'écart progressive

A la fin de sa première année, Georg B. a une mauvaise évaluation, il n'est pas nommé assistant-confirmé, il "redouble" en restant assistant-débutant. C'est à ce moment là qu'on lui reproche de ne pas avoir satisfait aux objectifs. Pour lui, ce fut une surprise étant donné qu'il n'avait eu aucun signe avant-coureur. N'ayant pas eu de retour d'information sur la façon dont il avait réalisé ses missions durant ses premiers mois, il considérait "que tout allait bien". En fait, il a appris par la suite qu'il avait été très sévèrement noté lors de certaines missions et que dans l'ensemble, son travail avait été jugé moyen.

"Sur chaque mission, on est noté comme à l'école et on remplit avec le senior un imprimé avec les différents objectifs sur lesquels on a une note A, B, C, D, E ; sachant qu'un des slogans sur cette notation était E = exit, D = dehors. (Rire) Donc seules sont tolérées les notes A, B, C. Ce qu'il faut savoir c'est que cette note varie, en fait, en fonction de la politique salariale, mais ça je l'ai appris par la suite, à savoir qu'il y a des grilles d'augmentation de salaires par notes et éventuellement des quotas de redoublement ou d'éviction sur l'ensemble des notes. (...) Normalement, cela semble extrêmement objectif, c'est une règle officielle et simple, on fait la moyenne de toutes les notes et en fonction de cette note pondérée, on vous dit vous avez été bon, on vous accorde une bonne augmentation de salaire, vous avez été moyen, on vous accorde une plus petite augmentation de salaire ou vous êtes admis à redoubler, ou alors vous avez été carrément mauvais et vous partez."

Il regrette de n'avoir pas eu d'information susceptible de l'aider à travailler autrement. Selon lui, cela a été préjudiciable pour lui évidemment mais aussi pour le cabinet.

"... Si j'avais eu un feed back plus tôt, cela m'aurait permis de progresser et le travail aurait été mieux fait et puis je n'aurai pas eu ce sentiment de censure à la

fin. Par un dialogue plus tôt, toutes les parties auraient été gagnantes. Cela n'a pas été le cas puisque 3 missions étaient écoulées, et c'est seulement là que j'ai compris le système."

Il reconnaît qu'en plus de sa déception, ce fut une période assez déstabilisante car cela remettait en question une bonne partie de son savoir-faire acquis récemment, mais c'est à partir de là qu'il commence un nouvel apprentissage : la détection des "tueurs".

"J'ai ressenti la cruauté du système... J'ai compris que des discussions mêmes informelles pouvaient servir de base à la notation... (...) Cela m'a appris la prudence et la méfiance envers mes collègues (Silence). J'ai compris qu'il y avait des tueurs au sein du cabinet et qu'il fallait donc savoir les reconnaître pour ne pas travailler avec eux. (...) C'était un type de personne que je n'avais jamais rencontrée. Il faut savoir que le milieu de Conseil est complètement différent du milieu des ingénieurs parce qu'il y a beaucoup de commerciaux et, c'est clair, leur mentalité n'est pas la même ! Moi, je me suis laissé piéger par le côté jeune, dynamique, plaisantant tout le temps alors que ces gens sont des professionnels et qu'on était là pour travailler quel que soit le ton employé."

Sa deuxième année au sein du cabinet s'est écoulée en demi-teinte : plutôt moyenne pour les missions d'audit général et plutôt très bien pour un petit secteur sur des questions d'actuariat. En pleine période du "out", il fait le point et constate qu'aux yeux des "killers", il passe pour "un mauvais" et que le secteur dans lequel il travaille n'a pas beaucoup d'avenir. Réaliste, Georg B. sait que les temps sont comptés.

"Je me suis dit que ce n'était peut-être pas ma place ici, que je n'allais pas rester longtemps. Sachant qu'indépendamment de l'appréciation que les gens peuvent avoir sur vous, le cap des deux ans est un cap au delà duquel beaucoup de gens partent. Peu importe que ce soit de plein gré ou de mauvais gré, c'est un cap raisonnable de formation où vous avez appris beaucoup de choses. (...) Il était clair que je n'allais pas en faire mon métier. Pour moi, c'était une formation rémunérée et un passage temporaire. Je savais que je partirai à moyen terme. Donc à ce niveau là, je me disais : soit je pars tout de suite, soit je pars dans un an. A l'époque, j'étais dans l'expectative mais vraiment pas heureux de la tournure des événements".

La rupture

Au bout des 2 ans, et se sentant en position délicate, Georg B. décide de chercher activement un nouvel emploi et met 3 mois pour le trouver. Lorsque le cabinet engage la procédure de licenciement, cela fait déjà plus d'un mois que le nouveau contrat est signé. Georg B. laisse faire.

"J'ai cherché activement puisque je sentais quelque chose venir, autant avoir le choix. La question ne se posait pas en terme départ volontaire ou licenciement, puisque le licenciement était quasiment admis au sein de cette entreprise et très rémunérateur, il avait un certain attrait. Mais la question se posait plus en terme de choix pour leur dire, je pars à ce moment là parce que j'ai envie de partir à ce moment là. (...) Au moment de mon départ, j'avais signé depuis deux mois. La procédure de recherche a duré trois mois. Donc au total pour finaliser la procédure, j'ai mis trois mois pour trouver plus deux mois pour partir. Je me suis dit qu'au vue de ma situation, il fallait l'utiliser au maximum et empocher le pactole en partant."

Un an après, Georg B. garde un "bon" souvenir de son expérience chez Conseil. Il considère qu'il y a appris beaucoup tant sur la formation que sur le caractère humain. Il endosse sa part de responsabilité.

"Une partie du tort est chez moi, même si je ne pouvais pas faire autrement, on ne maîtrise pas ses sentiments. J'ai été victime de ma naïveté. Mais je ne me sens pas le pauvre petit agneau non plus. J'ai appris que le but principal des gens est de progresser et donc de vous mettre des bâtons dans les roues. (...) C'est riche d'enseignements. Si c'était à refaire, je le referai mais j'éviterai un certain nombre de pièges. (...) Je n'ai pas de rancœur particulière, j'ai encore des amis sur place que je revois de temps en temps. J'ai une rancœur envers des personnes, mais pas envers la société."

Son recrutement à la banque C.

Georg B. travaille depuis un an dans une banque comme contrôleur de gestion. Après avoir répondu à une annonce d'un cabinet de recrutement, il a été mis en contact avec sa nouvelle entreprise.

"J'ai répondu à une annonce émise par un cabinet de recrutement. Lors du premier entretien, il m'a expliqué la société et son fonctionnement, et j'ai passé un test d'allemand avant d'être confronté à une personne de chez C. Puis j'ai

passé trois entretiens chez C. : le 1^{er} avec la personne avec qui je devais travailler, le 2^{ème} avec le DRH. et le 3^{ème} avec le Président. (...) Il y avait des projets en Allemagne et j'aurais été en quelque sorte le jockey pour cette mission. (Georg B. étant de nationalité allemande). Cela n'a pas eu lieu mais j'ai quand même une occupation au sein de C. donc cela tombe assez bien."

Le contrat est un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelée automatiquement. Il n'a pas été négocié.

" Non, j'ai eu une proposition que je n'ai pas négociée ; aussi bien la rémunération que les clauses étaient convenables et me convenaient. J'ai donc signé. (...) J'ai fait ce choix en pensant prendre la meilleure des solutions. A l'époque le recrutement n'était pas très facile, donc le choix pas énorme mais j'étais persuadé d'avoir une très bonne solution en entrant chez C."

Ses premiers temps du recrutement

Georg B. a été prise en charge par la personne avec laquelle il devait travailler. Il a reçu une formation d'une semaine pour son poste 2 mois après son arrivée. Pour lui, cette semaine n'a pas été très utile par rapport à son travail mais lui a permis de faire "une prise de connaissance sur le groupe". Tout s'est accéléré pour Georg B. lorsque la personne qui l'encadrait est partie et qu'il a dû la remplacer. Passée la surprise, il reconnaît que cette promotion rapide n'a pas été suffisamment préparée et que son adaptation a pris plus de temps.

"Après 6 mois de présence, cette personne m'a annoncé son départ et que je la remplaçais. Deux mois plus tard cela prenait effet. Si cela avait été planifié, j'aurais eu plus de temps pour me préparer, je me serais adapté plus vite. Peu importe, c'était imprévisible et j'ai encore une personne expérimentée qui m'encadre actuellement."

Son bilan

Cela fait un an que Georg B. travaille chez C., mais on sent chez lui une certaine retenue. Il se sait confirmé : "je suis à un niveau et un poste stables" ; il sait qu'on lui fait confiance : "ma fonction nécessite que j'ai accès à de nombreux documents" ; il juge l'évaluation plus juste que dans l'entreprise qu'il a connu précédemment et qui lui a coûté son poste.

"Chez C., l'appréciation se fait par le supérieur immédiat et est plus juste que celle de Conseil où le jugement s'est fait sur 15 jours. C'est plus honnête et il est certain que je me sens plus en confiance que chez Conseil."

Et pourtant, lorsqu'on lui demande s'il a l'intention de rester à moyen terme, il répond : "C'est à voir. Si j'ai des opportunités à l'extérieur, je n'aurais pas de scrupules à partir." Il nous semble que son poste est actuellement un pis-aller un peu terne et routinier et aussi un peu trop étroit par rapport à des évolutions futures. Il est clair que le recrutement de Georg B. est définitivement acquis ; son évolution de carrière en revanche n'est pas encore commencée. A notre avis, cette situation marque une sorte de "stagnation" temporaire qui durera tant que le marché du travail restera incertain mais dès qu'une opportunité se présentera (peut-être à l'intérieur du groupe) Georg B. la saisira.

Tableau récapitulatif du processus de non-confirmation

Georg B. / Conseil	C	A			P	
Recrutement	+ci+	+s+	-r-	+ _{+/-} r ^{+/-} +	+/-o	+/- b
Confirmation de recrutement	-C-	+_A ^{+/-} -			+/-P	

Georg / Conseil = +_CR-

7.2.4. Valérie L. : Non-confirmation par licenciement et illusions perdues

Valérie L. (25 ans), diplômée l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, a été recrutée à la sortie de l'Ecole par "Conseil", société internationale de consulting. Bien qu'elle ait toujours eu une image négative de Conseil, Valérie L. y a vu l'occasion d'apprendre vite et bien pour bénéficier plus tard d'une "carte de visite". Elle a 20 ans lorsqu'elle signe son CDI et commence une carrière normale de jeune auditeur. Et puis c'est le "choc", elle est licenciée au bout de la 2^{ème} année. Rien ne l'y préparait : bien notée, confiante dans l'avenir, elle devient indésirable. Elle a 22 ans et perd d'un coup ses illusions sur l'entreprise. Si elle a surmonté cette expérience et retrouvé un emploi de contrôleur de gestion dans une grande entreprise internationale d'agro-alimentaire, la société "Alim", on sent chez elle des insatisfactions. Aujourd'hui, elle considère par exemple qu'elle n'a pas choisi son métier, il s'est imposé à elle face aux événements. Travailleuse, elle a montré des capacités de travail importantes qui, selon elle, n'ont pas été "payées" de retour. Et c'est le cycle des déceptions, vécues comme des échecs, qui reprend. Elle sait qu'on lui fait confiance et que son recrutement est acquis mais elle semble attendre toujours les fruits d'une confirmation (peut-être d'une consécration ?). Elle nous apparaît à la fois comme fragile, ayant intensément besoin d'être rassurée, (voire aimée ?) et comme quelqu'un de calculateur et d'ambitieux, ayant besoin de prouver (de se prouver ?) qu'elle maîtrise toutes les situations. Il est vrai qu'elle est encore jeune, ceci expliquant peut-être cela.

Son recrutement chez Conseil

En fin de 3^{ème} année d'école, Valérie L. choisit l'option de l'Audit Management ne sachant pas trop ce qu'elle voulait faire : "*C'était pour moi une manière d'aborder l'entreprise, de voir toutes les facettes et de choisir ce qui me conviendrait le mieux par la suite.*" Elle effectue donc un stage de consulting pendant 3 mois. Contrairement à ses camarades de promotion, elle opte pour le cabinet B., plus centré sur l'aspect management et organisation, et refuse la proposition de stage de Conseil car elle n'en a pas une bonne image. En fin de stage, B. lui propose un poste mais Valérie L. ne

voit pas de perspectives de carrière intéressante. Aussi, reprend-elle contact avec Conseil.

" (...) Mon objectif était de faire 3 à 4 ans d'audit, alors autant passer ces années avec la meilleure carte de visite possible puisque B. ne m'intéressait plus. Je me suis rabattue sur la carte de visite de Conseil (...) Il ont accepté et n'ont posé aucun problème, ils m'ont simplement dit ok. (...) J'avais une appréhension, je me disais que j'allais en baver pendant plusieurs années. Mais il s'agissait d'un investissement pour l'avenir."

Après un entretien formel avec un manager, elle est embauchée comme assistant-débutant. Son contrat est un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelable (et qui n'a pas été renouvelée). Elle n'a pas le statut cadre et n'a pas négocié son contrat.

"J'ai pris rendez-vous avec un manager qui m'a dit que c'était ok à la fin de notre entretien, entretien qui a duré une demi-heure. Je lui ai expliqué les raisons pour lesquelles j'avais été chez B. et celles pour lesquelles je ne voulais plus rester." (...) (Avez-vous négocié votre contrat ?) *"Ah non pas du tout. Je ne sais même pas si on a eu un contrat. Je n'ai jamais vu un contrat proprement dit expliquant nos missions. J'ai eu une feuille m'indiquant que j'étais acceptée à partir du tant, pour un salaire de tant, point final."*

Comme tous les assistants-débutants, elle part en formation : "J'ai passé 15 jours à Paris et 15 autres jours en Espagne à Ségovie." Elle garde un très bon souvenir de sa "school" car cela crée un esprit promotion ; c'est pour elle l'occasion de connaître des jeunes assistants et de se faire des amis.

Ses premiers temps de recrutement chez Conseil

Valérie L. se souvient de sa première mission dans le nord de la France, elle découvre "à tâton" le métier et son évaluation est moyenne. Sa deuxième mission se passe beaucoup mieux ; bien encadrée, elle apprend à se conformer à l'esprit de Conseil.

"J'ai eu de la chance de tomber sur quelqu'un de compétent qui m'a très bien formée dès le départ. J'avais été formé chez B. mais avec des objectifs différents. (...) Pour le même travail, les accents ne sont pas mis aux mêmes endroits, les petite manies et le vocabulaire changent."

Ses évaluations sont bonnes. Bien qu'elle ne puisse en discuter qu'à postériori, Valérie L. les considère comme de bons points de repères sur l'état d'avancement de sa compréhension du métier.

"Nous sommes tout d'abord évalués après chaque mission et pour les missions à étapes, après chaque étape de mission. Lorsque l'on débute dans un métier que l'on ne connaît pas, c'est un bon point de repère, cela permet de savoir si l'on est bon ou mauvais. Et moi, j'étais bonne."

Au début donc tout va bien, embauchée en septembre, Valérie L. se sent opérationnelle à Noël. Sa période d'essai n'est pas renouvelée. Elle est confiante. Bien entendu, elle travaille beaucoup n'hésitant à venir dès 7h du matin et à quitter Conseil après 21h (quelque fois beaucoup plus tard), et ce, même en fin de semaine. Elle reconnaît d'ailleurs que le plus dure c'était "*la fatigue physique intense*".

"Je travaille mieux lorsque j'ai des échéances et un certain stress plutôt que lorsque tout est cool et lorsque j'ai tout mon temps pour faire mon travail. Ce que j'ai moins bien vécu est la fatigue physique intense. On travaillait avec des horaires fous jusqu'à minuit, souvent les week ends et j'avais du mal à tenir le coup. (...) Au départ, on apprend plein de choses dont une méthode de travail pour aller le plus vite possible. On apprend le contact avec les clients, ce qui est sympa. J'aimais bien le côté relationnel (...) Mon travail était de prendre les comptes, et de les analyser au fur et à mesure. Donc au début, c'est rébarbatif, c'est beaucoup de pointages, d'additions et de calculs. C'est très frustrant."

Et puis au fur et à mesure la machine se gripe. Qu'a-t-elle découverte au bout de 6 mois ? Elle raconte :

"J'ai découvert que je n'avais rien à faire des gens qui m'employaient. Je n'avais pas de problème mais j'ai vu des copains qui se sont faits virer pendant ces six premiers mois du jour au lendemain parce qu'ils avaient une mauvaise tête. J'ai trouvé cela ignoble. (...) C'était la chose la plus difficile à vivre pour moi de voir l'injustice qu'il y avait dans cette boîte. Cela m'a touché et dès la deuxième année, je n'avais qu'une seule envie, c'était de partir. Je me rendais compte qu'ils se foutaient des gens qu'ils recrutait et qu'ils avaient des critères assez spéciaux."

La rupture

Elle ne fait pas partie du lot, mais l'esprit promotion la rend sensible à ces méthodes, elle fait part de son désaccord au cours de relations informelles. En fin de 1^{ère} année, toujours à partir du système d'évaluation qui lui est encore favorable, elle passe assistante expérimentée et en déduit qu'elle est confirmée. Elle connaît maintenant les "ficelles" des comptes et n'hésite plus à dénoncer les pratiques de certaines entreprises.

"C'était le côté fatiguant, non constructif et frustrant. Les recommandations que l'on fait ne sont pas suivies. On revient l'année d'après et c'est exactement le même topo. (...) Ils (les managers) en sont réellement conscients mais ils tiennent simplement à renouveler leur mandat. En étant honnête jusqu'au bout, on trouvait des tas de "coups simples" avec des charges plus ou moins suspectes qui sont mises dans les comptes pour faire baisser les résultats. J'en ai parlé avec un associé une fois, il m'a dit que c'était normal, que toutes les entreprises pratiquaient cela. Bref, j'ai compris que je pouvais m'asseoir dessus."

En fin de 2^{ème} année, Valérie L. s'attend à devenir senior et puis là c'est le choc : elle est "virée" : "on m'a dit out".

(Aviez-vous eu des signes avant-coureurs ?) "Non, vraiment pas. On avait un manager qui nous supervisait, un parrain en quelque sorte, il m'avait dit qu'il avait vu mes notes et qu'en conséquence je n'avais pas de problème, que tout allait bien. Et le jour de l'assemblée de l'évaluation, il m'a appelé dans son bureau et en s'excusant, il m'a annoncé que j'étais notée D en moyenne et que mon appréciation était "non motivation", qu'il fallait donc que je trouve du travail."

Elle ne comprend pas. N'ayant pas l'intention de démissionner, elle prend un avocat et négocie un licenciement. Bien entendu, elle vit mal cette période : "j'étais tellement fatiguée que je n'arrivais pas à récupérer, j'étais à ramasser à la petite cuillère." Que retient-elle de cette expérience ? Que décidément Conseil est une boîte de "tarés", dans laquelle "tout ce que vous pouvez dire sera retenu contre vous" et qu'elle a perdu ses illusions.

"C'est un choc (silence), on n'est pas du tout préparé à ce genre de situation dans les écoles. On vous dit que tout va bien, on se sent protégé à l'école. Le mot licenciement, on le voit dans les journaux, à la télévision et cela paraît horrible mais quand cela vous arrive personnellement, c'est un électrochoc. (...) Se

ramasser après deux ans d'expérience à 22 ans. cela fait drôle. Cela m'a rendu non pas pessimiste mais cynique. Je ne sais pas comment dire. (Long silence). En fait, il faut être faux tous les jours. Voilà : je ne me fais plus d'illusions sur la vie professionnelle. Les sacrifices. c'est terminé."

Son recrutement chez "Alim"

Par l'annuaire des anciens, Valérie L. contacte la société Alim, entreprise multinationale d'agro-alimentaire et apprend qu'un poste s'est libéré.

"Et c'est comme ça que je me suis résolue à passer au contrôle de gestion. Ce n'est pas de gaité de coeur car cela n'a jamais été ma tasse de thé."

Après plusieurs entretiens, elle est recrutée. Il s'est écoulé à peine 3 mois entre son licenciement de chez Conseil et son embauche chez Alim. Valérie L. entre alors au contrôle de gestion, son contrat de travail est un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelable (elle n'a pas été renouvelée). A-t-elle négocié quelque chose ?

"(Pour le salaire), j'ai obtenu ce que je demandais mais pour les clauses je n'ai pas tellement fait attention. J'étais tellement contente de trouver du boulot (...) Le salaire était bon, le job avait l'air intéressant, alors..."

Son recrutement a été un peu précipité, on avait besoin d'elle tout de suite. Elle participe à la restructuration des comptes suite à l'OPA sur Alim et se retrouve à nouveau avec un travail titanesque. Elle raconte :

"Ils m'ont prévenu que cela allait être très difficile, laborieux au début. C'était une société toute nouvelle, l'OPA avait eu lieu depuis seulement un an, il y avait encore des rivalités. Donc en arrivant, on a refait complètement la comptabilité qui est notre matière première, vaste chantier. En plus, je ne connaissais pas la comptabilité analytique puisque je ne faisais que de la comptabilité générale chez Conseil. (...) J'en ai vraiment bavé les trois premiers mois. Le boulot était intéressant mais on a travaillé quasiment tous les week end de septembre à décembre, on partait vers 21h30 tous les jours. On m'a prévenu que cela allait être dur mais je ne pensais pas que cela allait être pire que chez Conseil."

Son bilan

Si elle s'est sentie recrutée dès le début, elle a mis plus de 6 mois à être intégrée parce qu'au service financier tous se connaissaient et avaient vécu l'OPA.

(A partir de quel moment vous êtes-vous senti recrutée ?) *"Tout de suite. J'ai eu mon entretien de fin de période d'essai, trois mois après ma fin de période d'essai. Ils m'ont dit que cela se passait bien, qu'ils étaient très contents. Il faut dire que j'ai bossé comme une folle dès le premier jour de travail ; l'équipe étant resserrée, il fallait se serrer les coudes et y arriver."*

(A quel moment avez-vous senti faire partie de l'entreprise ?) *"L'impression était bizarre au début. Dans le service financier, ils avaient tous été recrutés 2 ans auparavant, à peu près aux mêmes âges et ils ont tous vécu ensemble le dur moment de l'OPA puisqu'ils ne savaient pas s'ils allaient rester ou non, (...) donc ils se sont tellement serrés les coudes que l'on avait l'impression d'avoir affaire à un clan. Eux m'ont dit que je m'étais intégrée remarquablement mais moi, j'ai eu du mal. (...) J'étais choquée de les voir aller manger ensemble sans qu'ils pensent à me demander de les accompagner ; c'est un détail qui est très important. Je croyais que ma tête ne leur revenait pas (...) je ne faisais pas encore partie complètement de l'entreprise et il fallait que je fasse mes preuves d'abord, avant d'être digne de confiance au niveau confiance."*

A-t-elle confiance dans ses collègues ? Non : *"Ah, j'ai appris à ne plus faire confiance à personne "grâce" à Conseil".* Se sent-elle bien chez Alim ? Non plus : *"Je ne suis pas bien chez Alim. (...) Actuellement, j'en ai ras le bol et si je ne démissionne pas aujourd'hui, c'est uniquement parce que je vais faire un bébé. Ils auront ce qu'ils méritent".* Comment explique-t-elle son attitude ? Parce que son nouveau chef est insupportable, parce qu'elle a beaucoup travaillé et qu'elle n'a pas été augmentée, parce que tout compte fait, le monde de l'entreprise est vraiment *"impitoyable"*. Depuis son expérience chez Conseil, elle ne se fait plus *"d'illusions"*. Alors si c'était à refaire ? Non, elle ne le referait pas.

"Au niveau du travail, j'ai été mise dans le bain tout de suite, je pataugeais un peu car je ne savais trop bien comment m'y prendre mais Conseil m'a servi au niveau méthode. J'ai peut-être progressé plus vite que d'autre car le temps que je perdais à ne pas savoir ce que je faisais, je le regagnais en étant organisée. (...) J'ai pas mal changé d'optique. Après le contre-coup de Conseil, je relativise

beaucoup maintenant. Je me suis dit que l'on ne pouvait pas bosser comme des tordus pendant deux ans et se faire remercier, cela ne vaut vraiment pas le coup de s'investir toute sa vie car il n'y a rien à attendre de bon. Ce n'est plus qu'un gagne pain pour moi et ce n'est vraiment pas le plus important dans la vie."

Tableau récapitulatif du processus de non-confirmation

Valérie L. / Conseil	C	A			P	
Recrutement	⁺ ci ₊	+/-s	-	⁺ f ₊	_o	_b
Confirmation de recrutement	_C ⁻	⁺ A ₊ ⁺			_P	

Valérie / Conseil = _{CR}^{+/-}

7.3. Les cas de l'entreprise Santé

7.3.1. Aude R. : Recrutement sans état d'âme

Aude R. (27 ans / 1 enfant), docteur en biochimie, a été recrutée depuis 4 mois dans une entreprise internationale spécialisée dans les secteurs de la chimie, de la pharmacie et des techniques médicales, l'entreprise "Santé". Connaissant déjà cette entreprise puisqu'elle a effectué son DEA puis sa thèse dans des laboratoires communs CNRS-"Santé", elle a profité d'une opportunité en téléphonant directement au directeur de laboratoire. Depuis son recrutement en CDI, rien n'a vraiment changé fondamentalement pour Aude R., sauf qu'elle éprouve un soulagement certain depuis qu'elle a obtenu un poste stable. De son propre avis, il n'y a rien à dire sur son recrutement.

Son recrutement

Après sa thèse, Aude R. envoie un courrier à l'entreprise Santé. Elle connaît déjà Santé puisqu'elle a travaillé pendant 4 ans dans des laboratoires communs CNRS-Santé. Elle reprend contact par téléphone avec un directeur de recherche qui lui fixe un rendez-vous. Elle lui explique ce qu'elle fait et une semaine plus tard, il lui confirme qu'elle a obtenu le poste.

"Après avoir passé ma thèse fin décembre sur une thématique de thérapie génique, j'ai contacté Santé par courrier et voilà. J'ai contacté ensuite par téléphone le chef de 3 laboratoires. Il ne me connaissait pas trop. J'ai eu un rendez-vous et je lui ai expliqué ce que je faisais. Et j'ai obtenu un poste qui n'avait pas encore été affiché et se libérait en avril. Là je dois dire que j'ai bénéficié d'un concours de circonstance bien agréable."

Elle précise :

"A la suite de mon coup de fil, il (le directeur de recherche) a tout de suite téléphoné à mon supérieur n-1. J'avais postulé chez eux sans avertir mon n-1 de thèse. Mon supérieur ne m'a pas déjugée, a fait comme s'il était au courant et a bien vendu ma salade. Par la suite, il est venu me voir en "m'engueulant" : "qu'est-ce que tu as fait ma fille !" Je lui ai expliqué que je trouvais normal de contacter Santé vue la situation, que je ne savais pas dans quel ordre je devais

procéder. Le problème avec mon supérieur n-1 est que tant que nous sommes payés, ce n'est pas pressé. Comme j'avais une bourse AFM jusqu'à fin 95, il n'y avait rien d'urgent. Moi, je ne voyais pas les choses comme cela. Fin 95 était pour moi une "dead line", si je n'avais pas de boulot stable, je pensais faire autre chose."

Aude R. ne s'attarde pas sur les détails de son recrutement. Elle a signé un CDI : *"sûrement avec une période d'essai, mais je ne n'en souviens plus"*, *"je dois être cadre de recherche, mais je n'en sais rien, il faudrait que je regarde mon contrat"* ; a-t-elle négocié son salaire ? Pas davantage : *"je m'étais renseignée sur les fourchettes de salaire et ce que l'on m'a proposé me paraissait correct."* Bref, elle semble correspondre à l'archétype caricatural du chercheur qui, lorsqu'il est sorti de son domaine, ne fait pas attention à certaines contingences matérielles.

Ses premiers temps de recrutement

Aude R. sait qu'elle restera pendant un an dans son ancien laboratoire pour terminer certains travaux. Mais elle considère qu'elle fait bien partie de son nouveau laboratoire.

"Je ne dépends pas du laboratoire de Villejuif, je suis détachée de Vitry et en plus je fais partie d'un autre laboratoire. A priori, ma place est temporaire et diplomatique ici. (...) Ce qui a changé, c'est que je n'ai plus pratiquement de rapport hiérarchique avec mon supérieur n-1. En fait maintenant pour lui, je n'existe plus. C'est ce qu'il m'a dit il y a trois jours. Je suis là et je vais partir. Il s'est fait à l'idée que j'allais m'en aller."

Pour Aude R. ce qui compte aujourd'hui, c'est non seulement d'avoir du travail mais aussi une situation stable. En tant que "thésard", elle a beaucoup souffert de la précarité de sa bourse et l'idée de partir en post-doc à l'étranger ne la séduisait pas, justement pour cette raison. *"Je n'étais pas spécialement contre le fait de partir ; le problème était de partir sur une situation instable."*

"Le fait de passer de thésard à CDI change pas mal de choses. C'est un grand soulagement d'avoir du travail et de ne pas galérer en disant comment je vais faire demain.(...) (Le CDI) Oui, c'est important pour moi car j'ai une famille : j'ai eu un enfant durant ma thèse, en décembre 93. C'est important car j'aime ce

travail et je ne veux pas être stressée. D'ailleurs le fait de finir ma thèse, de trouver un travail. Tout s'est enchaîné en fait. Et je suis beaucoup moins stressée qu'auparavant."

Lorsqu'elle a signé son contrat de travail, elle a fêté cela avec ses collègues au laboratoire. De tempérament "carré", Aude R. se considère recrutée depuis ce jour ; elle vient d'achever sa période d'essai, il ne s'est rien passé, son recrutement est donc terminé. Du côté de son intégration, elle répond qu'elle se sent appartenir à l'autre laboratoire bien qu'elle n'y travaille pas encore.

"La localisation m'importe peu. Je termine un boulot ici et je fais vraiment partie de l'autre labo. Dès le départ, nous avons eu et avons régulièrement des réunions et discussions, alors il n'y a vraiment pas de problèmes. (...) Les gens me connaissent. Bien, je ne le crois pas. Je me sens intégrée dans la mesure où la personne à qui je rend véritablement des comptes est là-bas. Et j'ai de bons contacts avec ce responsable là."

Son bilan

Bien que détachée des procédures de recrutement, elle reconnaît que le CDI est pour elle ce qui pouvait lui arriver de mieux. Elle y a gagné en sérénité. Elle aime son travail : *"J'aime les manip, j'aime bien la paillasse, la biblio ne me rebute pas, j'aime discuter"*. Pourtant, si elle est incapable de se projeter dans l'avenir, elle pressent que d'être chercheur toute sa vie n'est pas une idée séduisante. On a l'impression qu'elle vit un peu au jour le jour, adienne que pourra.

"(...) je ne pense pas être chercheur toute ma vie. A 50 ans, je ne pense pas être sur ma paillasse. Mais je ne sais pas ce que je serais. (Vous projetez-vous à 2 ans ?) Je crois que mon travail dans 2 ans ne sera pas fondamentalement différent de l'actuel (...) Je crois que je fais ce pourquoi j'ai été embauchée d'une manière pas trop mal. Je pense que je suis loin d'être dans les plus mauvais mais maintenant, il y a mieux." (Rire).

"Je n'attends rien de spécial, je sais à peu près ce que je vais faire et je crois que cela ne changera pas fondamentalement par rapport à ce que je fais actuellement. Après, on verra."

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Aude R. / Santé	C	A			P	
Thèse	+ct ₊	+s	-	+f ₊	-	-
Recrutement	+ci ₊	+s	+r	+f ₊	-o	+b
Confirmation de recrutement	+C ₊	+A ₊			+/-P	

$$\text{Aude / Santé} = +_{+/-} \text{CR}_{+}$$

7.3.2. Emmanuelle V. : Chronique d'un recrutement annoncé

Emmanuelle V. (28 ans), ingénieur de formation, diplômée de l'Ecole Centrale de Paris, docteur en biochimie, vient d'être recrutée en CDI depuis 3 mois dans une grande entreprise internationale qui rayonne dans les secteurs de la chimie, para-chimie, de la pharmacie et de l'industrie biomédicale, l'entreprise "Santé". Cette embauche était conditionnée à l'obtention de la thèse et fait suite à un CDD de 6 mois qui avait pour but de financer la fin de sa recherche. Pour Emmanuelle V., "Santé" n'est pas une entreprise inconnue puisqu'elle a partagé des laboratoires communs CNRS-Santé au cours de son DEA puis pendant la thèse. Aujourd'hui, Emmanuelle V. se sent complètement recrutée depuis le jour où elle a signé son CDI. Avant, elle s'est toujours considérée en position précaire même lorsque Santé lui a fait des propositions d'embauche. Emmanuelle V. nous apparaît comme quelqu'un de "pratique" ne tenant pour vrai que ce qui est acquis.

Son parcours pré-professionnel

Emmanuelle V. a fait Centrale Paris. En 3^{ème} année d'école, elle choisit l'option bio-ingénierie et fait un DEA de biochimie en même temps. Pour son stage de fin d'année et dans le cadre du DEA, elle passe 3 mois dans un laboratoire du CNRS. Elle obtient suite un moyen de financement et entame une thèse. Au cours de celle-ci, des restructurations ont lieu et son laboratoire devient un terrain de collaboration CNRS-Santé. A partir de ce moment-là Emmanuelle V. est "repérée" par un directeur de recherche appartenant à Santé puis recommandée pour recrutement.

"C'est Santé qui m'a contacté, probablement du fait que la 1^{ère} personne de Santé qui est venue au laboratoire a interagit avec moi très rapidement. Je crois que c'est elle qui m'a recommandée auprès de la hiérarchie, en expliquant que ce serait pas mal que je fasse partie du labo puis de m'embaucher parce que le problème est que je sais beaucoup de choses qui ont été brevetées. (...) Très rapidement c'est-à-dire quelques mois après la création du labo, ils m'ont proposé de m'embaucher en CDI à condition que j'obtienne ma thèse. Comme je ne pouvais pas la soutenir immédiatement et au mieux fin 94, cela est resté en suspens."

Son recrutement chez Santé

Son recrutement ne s'est pas effectué tout de suite car Emmanuelle V. ne peut tenir les délais de 3 ans pour soutenir sa thèse et elle doit donc trouver un financement pour terminer ses travaux. Une solution est proposée par Santé, via le directeur de recherche Santé qui la soutient, un CDD de 6 mois transformable en CDI dès l'obtention de la thèse.

"(...) à la fin de l'année, comme je n'avais plus de financement pour ma thèse, ils m'ont proposé un CDD de 6 mois à partir de novembre 94. Durant ces 6 mois si j'avais fini d'écrire ma thèse, le CDD serait transformé en CDI. Effectivement, j'ai déposé ma thèse fin avril 95 et le 1^{er} mai, j'ai été embauché en CDI à condition de soutenir la thèse mais cela allait de soi."

Le lendemain de sa soutenance, Emmanuelle V. signe son CDI. Elle est cadre de recherche, comme lors de son CDD, et doit effectuer une période d'essai de 3 mois qui, à notre avis, est abusive puisqu'elle a le même statut et les mêmes fonctions. Elle n'a rien négocié ni son salaire, ni les clauses de non-concurrence et de secret professionnel. Dans l'ensemble, elle semble satisfaite.

"Je suis cadre de recherche. J'étais aussi cadre de recherche en CDD avec cependant un coefficient et une rémunération les plus bas possibles. En signant mon CDI, le statut ainsi que le coefficient n'ont pas changé mais la rémunération s'est nettement améliorée (Rire).

(Avez-vous négocié votre salaire ?) Non. Ils ont une grille et des fourchettes en fait. (...) En CDD, (je tirais) vers le bas, même le plus bas. Maintenant, je pense que je suis plutôt vers le haut mais je ne l'ai pas négocié. C'est mon supérieur direct qui l'a négocié pour moi. Il était clair que je n'avais rien à dire, que ce n'était pas la peine que j'en parle."

Ses premiers temps de recrutement

Depuis qu'elle a signé son CDI, Emmanuelle V. considère que son recrutement chez Santé commence là et finit là. Avant, sa situation précaire n'était considérée que comme un pis-aller pour terminer sa thèse, après, il ne fait aucun doute qu'elle est bonne chercheuse et qu'elle fait l'affaire.

(A quel moment vous êtes-vous senti recrutée ?) "Lorsque j'ai signé mon CDI. Le CDD était une pré-embauche pour moi : ils me connaissaient bien ; si je ne les

avais pas intéressés, ils ne m'auraient pas proposé de CDD pour finir mes études. (...) Je me sens salariée depuis que je suis en CDI. Il est plus que certain que le CDI m'a apporté la stabilité, je n'ai plus à penser à ce genre de chose, je ne suis plus embarquée dans une galère."

(Considérez-vous qu'actuellement votre recrutement est terminé ?) "Oui. (...) D'ailleurs, j'ai fait un pot. Voilà, c'est tout."

En fait, son recrutement lui a paru si naturel qu'elle n'attend rien de particulier. Qu'est-ce que cela lui fait d'être chez Santé ? *"Rien, cela faisait un an qu'on en parlait et donc pour moi, c'était complètement naturel."* Avec du recul, elle admet qu'elle s'est sentie fière du chemin parcouru surtout lorsqu'elle le compare avec les autres étudiants en thèse qu'elle a connus et qui ont eu moins de "chance" qu'elle.

Si elle constate qu'elle n'a pas l'esprit maison (son directeur le lui a d'ailleurs déjà reproché, elle n'achète pas d'actions, elle ne lit pas la feuille d'information interne), elle reconnaît que son entreprise lui donne les moyens de travailler. Elle considère que par rapport son ancien laboratoire, elle bénéficie d'un matériel performant, d'interlocuteurs compétents, de personnel pour l'aider dans ses travaux (elle a sa technicienne) et surtout d'objectifs très précis. Selon Emmanuelle V., *"il y a quand même des avantages à travailler dans le privé !"*

(A vous entendre, vous semblez n'avoir aucun regret ?) "Tout à fait, vous m'avez bien comprise. A aucun moment, je ne regrette ce que j'ai fait et choisi. Actuellement, la situation est très simple : c'est plus construit ; il y a une hiérarchie et c'est bien clair, on sait à qui rendre compte : la personne à qui vous rendez compte est intéressée par vos travaux, ce qui n'était pas le cas auparavant ; votre supérieur hiérarchique direct est scientifiquement compétent, ce qui est important tout de même pour la compréhension et le jugement de votre travail ; vous pouvez faire preuve d'initiative et en discuter d'une manière intelligente."

Son bilan

Selon Emmanuelle V. le bilan de son recrutement est très positif. Si c'était à refaire ? Maintenant que la thèse est passée et le CDI signé, bien sûr, elle ne regrette pas son choix.

"Non. Je referais ma thèse et l'embauche comme cela. C'était pas mal car j'ai eu une approche de Santé d'abord par quelques personnes qui sont venues travailler au labo puis elles sont venues de plus en plus souvent, il y a eu par la suite beaucoup de réunions chez eux et j'ai pu voir comment ils fonctionnaient, bien avant qu'ils ne me proposent une embauche ferme. (...) J'avais donc un délai suffisant pour voir les problèmes ou non, pour connaître des gens qui y travaillaient, ce qu'ils en pensaient, voir leur caractère ce qui est très important. Dans les labo CNRS, il y a beaucoup de gens très particuliers voire caractériels. Je me demandais si cela était une caractéristique de la recherche ou du CNRS, et j'ai rencontré d'autres personnes de valeurs, qui étaient à peu près normales, qui travaillaient normalement sans être forcément hystériques ou autistes etc..."

Comment envisage-t-elle l'avenir ? Elle n'attend rien de particulier : "pour moi, je suis partie pour être chercheur à la paillasse pendant dix ans" et la situation lui convient.

"Je le vis bien. Je ne fais aucun projet à long terme. Si j'avais 35 ans, peut-être que cela me pèserait. Mais, je débute, je fais un peu mes armes ici en tant que salariée. Après on verra bien."

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Emmanuel V. / Santé	C	A			P	
Thèse	+ct ⁺	-	-	+f ₊	-	-
CDD	+ct ⁺	-	-	+f ₊	-o	-
Recrutement	+ci ⁺	-	-	f ₊	-o	+ b
Confirmation de recrutement	+C ⁺	+A ⁺			+/-P	

Emmanuelle / Santé = +CR⁺

7.3.3. Jean François A. : Recrutement à l'arraché

Jean François A. (36 ans), a une formation de vétérinaire à l'origine puis il s'est orienté vers la recherche. Il a mis presque 15 ans pour "décrocher" son 1^{er} CDI à l'âge de 35 ans. Docteur en biochimie, spécialiste de thérapie génique, il a vécu de bourses diverses et de CDD qui n'ont jamais abouti à un emploi stable. Jusqu'au jour, où il en a eu assez et a menacé de partir à la concurrence. Dans le mois qui a suivi, il a signé son CDI chez "Santé". Depuis, Jean François A. se sent apaisé et "savoure" enfin la stabilité. S'il ne regrette pas du tout son "chantage", il déplore seulement qu'il faille en arriver là et constate qu'au bout du compte, on ne garde pas forcément les meilleurs mais les plus tenaces.

Son parcours avant "Santé"

Après une formation de vétérinaire, Jean François A. découvre la recherche au cours de son année de thèse de doctorat de vétérinaire. Il n'a plus envie d'exercer, et décide de poursuivre des études en biochimie. Il passe un concours INRA d'attaché scientifique contractuel (ASC), ce qui lui assure un moyen de financement. Pendant son service militaire, il passe sa maîtrise de biochimie puis postule au DEA de son choix : le DEA de biologie moléculaire et cellulaire. Avec son financement externe, il n'a aucun mal à être accepté en thèse. Il entame alors 3 années de thèse dans un laboratoire mais l'expérience n'est qu'à moitié concluante ; il veut "toucher" de l'industrie. Après son diplôme de docteur en biochimie, il démissionne de l'INRA et trouve un post-doctorat ("post-doc") dans un grand institut français spécialisé dans les vaccins. Ce post-doc doit normalement déboucher sur une embauche à terme. Jean François A. est donc recruté en CDD pour 2 ans comme ingénieur de recherche. Tout va donc bien. Sauf qu'à l'époque, le grand institut est en pleine restructuration et Jean François perd dans l'affaire son "mandarin".

"(...) J'ai trouvé un post-doc en CDD de 2 ans à l'Institut P. et plus exactement à P. Vaccin. branche industrielle à l'époque des vaccins de l'Institut M. Dans le laboratoire, j'avais trouvé la grosse pointure de l'époque, le directeur scientifique de P. Vaccin. Il m'avait plus ou moins laissé entendre que si cela marchait bien, il m'embaucherait définitivement. (...) Mais durant cette période,

il y eut de grandes manoeuvres, un rapprochement s'opérait pour donner P.M.(...) Pour résumer, la recherche P. Vaccin a fusionné avec la recherche M. sur la même thématique. ce qui fait que presque tout s'est retrouvé en doublon. L'histoire des doublons a fait que mon chef directeur scientifique de P. Vaccin était en doublon avec l'autre chef M. et il a "giclé". J'ai perdu mon mandarin et j'ai fait trois ans de CDD : 2 ans + 1 an."

Pourquoi a-t-il fait un an de plus ? Parce qu'il fallait le tester un peu plus. Au bout des trois ans, son CDD ne s'est jamais transformé en CDI, il s'est retrouvé au chômage.

*"Quand mon patron a été viré, mon CDD a été renouvelé parce que le sujet les intéressaient. Mon statut n'a pas changé ni mon travail mais ils ne prenaient aucun risque. Ils m'avaient même dit qu'ils me prenaient pour deux ans à l'essai, pour voir ce que je valais et que si cela collait, ils transformeraient mon contrat en CDI. Ce que j'avais fait auparavant ne leur suffisait pas. (...)
Mon CDD s'est terminé à la date indiquée et je me suis retrouvé au chômage."*

Sa période de chômage "officiel" dure un an, mais en réalité il est resté 6 mois sans activité. Bien entendu, c'est une période difficile pour Jean François A., il envoie ses CV, passe des entretiens qui n'aboutissent pas. Il est même retenu très sérieusement à l'époque par Santé. Il raconte :

"Ce qui est amusant c'est que déjà j'ai été en contact avec Santé. J'avais même rencontré une personne sur le site à Vitry. Tout se passait très bien, j'avais le bon profil, on s'est vu 3 fois et il m'a dit que tout allait bien, j'ai même vu une personne de la DRH pour finaliser et clôturer le recrutement, elle m'a confirmé oralement qu'on allait signer. Trois jours avant la signature, j'appelle la DRH pour confirmer mon rendez-vous, et elle m'indique que mon futur supérieur hiérarchique vient de démissionner et que mon recrutement est donc suspendu. (...) Paf, tout s'écroule, une autre personne est nommée à sa place, reprend le recrutement et refait un tour table. Je la rencontre une fois. Elle avait l'air beaucoup moins bien disposée à mon égard. Ce qui collait auparavant avec son prédécesseur ne collait évidemment plus. J'ai insisté et insisté pourtant. On m'a expliqué qu'ils devaient voir d'autres candidats, qu'ils allaient passer une annonce etc.. Bref, ce fut un enlèvement total, j'ai même répondu à leur annonce et les ai relancés plusieurs fois sans avoir jamais de réponse. A force de téléphoner, j'ai appris que le poste venait d'être pourvu en interne."

Son recrutement chez Santé

Comment est-il rentré finalement chez Santé ? Il répond :

"Je suis rentré par l'intermédiaire d'une bourse du CNRS. Etant en retard sur certaines thématiques, le CNRS a mis en place des ATIPE, c'est-à-dire des Action Thématique Incitative sur Programme et Equipe. Le but du jeu était d'inciter à développer des sujets de recherche qui étaient un peu limités. Et pour ce faire, le CNRS montait des programmes, des équipes, et finançait. C'était doublement intéressant pour le CNRS dans la mesure où cela était aussi une pré-sélection pour des gens qui avaient par la suite plus de chance d'être recrutés au concours du CNRS. J'ai fait une demande de candidature, et il fallait trouver un laboratoire d'accueil : j'ai trouvé Santé. Je l'ai décroché."

Pourquoi le laboratoire Santé ? Parce qu'il avait un financement externe : la bourse ATIPE pour une durée de un an. Mais les délais sont longs pour être payé. L'inactivité lui pèse et il commence donc illégalement à travailler dans le laboratoire.

"J'avais un financement externe. Ce qui fait que le patron CNRS a été d'accord assez rapidement et moi j'attendais le début officiel. J'avais cette bourse et le labo d'accueil, mais je n'étais toujours pas payé, la mise en place s'est opérée vers février/mars, ce qui fait que pendant cette période de flottement de 3 mois, il m'appelait l'arlésienne parce que je devais toujours venir et que rien n'était débloqué et il m'attendait. Donc, j'ai fini par craquer et je lui ai dit que j'arrivais en espérant le déblocage des fonds."

La 1^{ère} idée de Jean François A. était de trouver par cette bourse le moyen d'entrer au CNRS.

"Le laboratoire ne m'a rien promis pour la suite des opérations mais il est clair qu'il y avait des possibilités dans ce labo qui était dans le vent. La possibilité de soutien pour rentrer au CNRS existait. (...) J'y croyais. Le labo, l'homme et la thématique étaient intéressants. Je savais qu'avec cela, j'avais un plus."

Mais au bout de 8 mois, ses espoirs s'envolent. La direction du CNRS change et le système des ATIPE est supprimé, le financement de Jean François A. cessera donc au mois d'octobre et aucune solution nouvelle n'est envisagée. Jean François est écœuré : échouer si près du but. Il n'a qu'une possibilité : trouver du travail ailleurs. Par son "propre réseau", il apprend

qu'une entreprise alsacienne de bio-technologie recherche un ingénieur chercheur de son profil : *"quelqu'un qui travaillait sur la thérapie génique, exactement ce que je faisais en tant qu'ATIPE"*. Sans en parler à personne, il prend contact avec cette entreprise. Son directeur CNRS l'apprend par son propre réseau (en 3 jours), le convoque et le réprimande. Remis de sa surprise mais très tendu du fait de sa situation précaire, Jean François A. lui "déballe" tout.

"Je lui ai expliqué que d'ici 2 mois mon salaire s'arrêtait, que j'avais 35 ans et voulais me fixer, que j'en avais marre des systèmes de bourse et de vivre de l'air du temps. Bref, je voulais un poste solide et fixe et les histoires du CNRS ou de Santé qui ne sont ni-oui ni-non qui font qu'on ne sait jamais sur quel pied danser et qu'on ne voit rien venir, tout cela suffisait. Je voulais maintenant du concret et vite. Sinon, je partais."

Ostensiblement, Jean François A. participe à un séminaire de l'entreprise alsacienne dans lequel il explique son sujet de recherche. Dans la semaine qui suit, la situation se débloque.

"J'ai donc passé un séminaire dans l'entreprise concurrente alsacienne pour expliquer mon sujet de recherche. C'est un des meilleurs moyens pour juger un chercheur que de passer un séminaire, c'est un pré-recrutement. La semaine suivante mon patron vient me voir au labo et me dit tout de go : "tu seras embauché chez Santé à partir du 1^{er} octobre, téléphone de ma part à untel, il te donnera toutes les instructions. Je téléphone donc et j'ai été embauché."

Jean François A. ne regrette pas son chantage, il semble d'ailleurs assez fier de ce tour de force. Après avoir négocié son salaire et le coefficient de son statut, il signe son 1^{er} CDI comme cadre de recherche ; il a 35 ans. Son contrat est même assorti d'une période d'essai, il n'en demandait pas tant.

Aujourd'hui, cela fait déjà un an et demi, et il dit ne plus rien ressentir par rapport au CDI puisqu'il voulait se fixer. Puis il avoue : *"Une fois que je l'ai eu, j'ai été apaisé du point de vue travail. C'est bon d'être en CDI quand même (...) Vous n'avez plus à vous préoccuper de votre financement, vous êtes en situation stable. Ce qu'il aime, c'est faire de la recherche, il parle d'ailleurs assez longuement des hypothèses, des expériences qui viennent confirmer ou infirmer le raisonnement, des "manip", bref, de ce processus qui demande du temps et une certaine sérénité."*

Son bilan

Depuis son recrutement en CDI, rien n'a changé fondamentalement dans son travail. Il semble très satisfait de sa nouvelle situation. Il n'est pas dupe du système : il a été recruté à la suite d'une sorte de chantage et somme toute il faisait l'affaire.

"(Cette histoire) a été le détonateur. Je ne l'aurais pas trouvée, je crois qu'ils auraient continué à me faire mariner. (...)"

"Pour moi, il est clair que c'est un jeu constant d'intérêt. Mon recrutement n'a pas été dicté par ma valeur (que j'estime) mais par le fait que j'étais là au bon moment, par le fait que mon patron a pensé que je servirai ses intérêts et celui du labo qui se montait ainsi que ceux de big chef. De Jean-François, le bon chercheur, je suis devenu le monsieur qui avait des qualités certaines et rentrait au bon endroit."

Il ne se sent pas appartenir à l'entreprise Santé mais à la recherche.

"Je n'ai pas le côté boîte. (...) J'appartiens plutôt à la recherche. En plus ici, c'est une structure détachée, donc un peu un cas particulier. Faire partie d'une grosse boîte et être détaché est la situation idéale. Vous avez l'avantage de la boîte, la sécurité, le salaire et l'autonomie d'un labo type CNRS, vous n'avez pas d'horaire. C'est une ambiance labo public avec le salaire privé, les arrières d'une boîte privé avec aussi ses inconvénients."

(Quels inconvénients ?) "Les objectifs ne sont pas très clairement définis. Ils sont bien définis dans leurs principes généraux au sommet, et en pratique cela peut changer tous les jours en fonction des aspects économiques des choses."

A l'heure actuelle, il craint la dérive du système des recrutements qui ne se font ni sur la valeur, ni sur la compétence.

"Ne restent que les persévérants, qui s'accrochent de toutes les manières, qui ne sont pas les meilleurs. Il est clair qu'ils ne vont pas chercher les meilleurs, ils les attirent un certain temps et puis certains trop las s'en vont. Et ça c'est vraiment dommage pour la recherche."

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Jean François A. / Santé	C	A			P	
Bourse	+ct ⁺	-	-	+f ⁺	-	-
Recrutement	+ci ⁺	-	-	+ ₊ f ₊	-o	+ b
Confirmation de recrutement	+C ⁺	+A ⁺			+/-P	

Jean François / Santé = +CR⁺

7.3.4. Karen S. : Qui va piano, va sano

Karen S. (30 ans), titulaire d'un DEA de physiologie et pathologie rénale, travaille depuis plus d'un an comme attachée de recherche clinique (ARC) dans une unité de recherche, la société "Medic", filiale d'un grand groupe français spécialisé en chimie, parachimie et pharmacie, l'entreprise "Santé". Cela n'a pas été sans mal. Son parcours professionnel relève les difficultés rencontrées : 2 ans de recherche dans le cadre d'une thèse qui n'aboutit pas, 6 mois à la recherche d'une activité, 8 mois de CDD dans une société prestataire de service qui la "loue" auprès de "Santé" et à la suite desquels il n'y a pas d'espoir d'embauche, puis enfin une opportunité, elle est recommandée chez "Medic" qui l'embauche en CDI. Depuis ce jour, elle reconnaît avoir "*une tranquillité d'âme*" qui l'a rendue beaucoup plus sereine. Bien accueillie, bien notée, elle sait que son travail est apprécié et que sa confirmation de recrutement est maintenant acquise ; elle s'autorise maintenant à faire des projets et avoir une vision optimiste de l'avenir.

Son 1^{er} emploi

Après une expérience de 2 ans en recherche dans le cadre d'un thèse de doctorat, Karen S. se retrouve dans l'impossibilité de poursuivre ses recherches, suite à la défection de son directeur de recherche. Elle décide de chercher du travail.

"Après mon DEA, j'avais commencé une thèse que je n'ai pas poursuivie, non de mon propre chef mais en raison de problèmes dus au laboratoire. Mon directeur de thèse serait parti avec les sous du labo et je me suis retrouvée après 2 ans de thèse, n'ayant pas eu suffisamment d'études pour pouvoir publier et éventuellement soutenir ma thèse et plus de sous pour continuer. (...) J'ai été forcée et contrainte de faire un choix : soit reprendre une thèse dans un autre domaine et recommencer à zéro, soit entrer dans la vie active et trouver un job. J'ai privilégié cette seconde option."

Sa recherche durera plus de 6 mois. Après avoir envoyé des candidatures spontanées qui ne donnent rien, elle finit par répondre aux annonces parues dans la presse. Par cette voie, elle est contactée par un cabinet de recrutement pour le compte de C., une société prestataire de services dans le

secteur de la santé. Après des tests, elle est recrutée en CDD de 8 mois et "louée" à un laboratoire de recherche de Santé.

"J'étais prestataire de service de C. dans leur laboratoire et ce prestataire me louait au laboratoire Santé. C'était un CDD de 8 mois avec période d'essai illégale de 3 mois. (...) J'étais assistante de recherche clinique (ARC) et plus spécialement en validation de données. Il fallait reprendre à zéro ce qui avait été fait sur une étude et qui avait posé problème."

Elle garde de cette expérience un sentiment mitigé. D'abord un soulagement puisqu'elle avait du travail ; elle s'est très bien entendue avec l'équipe des ARC, prestataires comme elle, ce qui lui a permis de travailler dans une équipe soudée.

"J'étais soulagée, j'avais du boulot. (...) J'ai eu la chance que l'on soit 10 prestataires de la même entreprise, tous nouveaux arrivant à 15 jours - 1 mois d'intervalle, et très solidaires les uns des autres. On a donc travaillé en commun. C'est très important et la bonne ambiance a fait beaucoup car c'est le travail le plus rébarbatif qui existe dans cette fonction."

Mais aussi, un sentiment d'exclusion. Elle n'a pas été accueillie, son chef hiérarchique ne lui a jamais défini son travail et puis surtout, elle ne faisait pas partie de l'entreprise. Elle était prestataire, un point c'est tout, elle n'avait aucun droit. Elle raconte :

"Lorsque je suis arrivée, j'ai été accueillie par une assistante comme moi. la chef n'était pas là. Et mon supérieur, ma chef, ne m'a jamais défini mon poste. Ce sont les gens qui travaillaient déjà sur les validations de données qui m'ont expliqué ce que je devais faire. (...) En tant que prestataire, vous n'êtes pas considérés de la même manière qu'un CDD classique de la boîte Santé-mère. On vous fait bien sentir que vous n'êtes pas de la boîte et les basses besognes sont pour vous. On l'a tous ressenti comme cela. Bien évidemment tout le monde ne se comportait pas comme cela mais c'était quand même la grande majorité. (...) Les signes étaient clairs et à la longue très crispants. C'était l'époque où Santé a été privatisée et vendait donc ses parts, nous n'avions pas le droit d'en acheter car nous étions prestataires ; il y avait de superbes voyages organisés par le CE, et on nous répondait constamment que nous n'y avions pas droit puisque nous étions prestataires; de même pour les cadeaux de Noël, les chèques vacances etc (...) Sur le principe, je n'en avais rien à cirer en fait. Mais à la longue, on en avait ras les baskets que l'on nous dise que nous ne faisons pas partie de la

boîte et pourtant on était là tous les jours, on travaillait plus qu'eux en arrivant à 9h et en partant parfois à 22h alors qu'eux s'en foutaient royalement, étaient là à 9h et partaient quoi qu'il arrive à 17h."

Sur les suites du CDD, on lui a fait miroiter une embauche pour quelques uns des ARC à Santé, à condition de faire ses preuves. En définitive, personne n'a été embauché, en revanche, il lui a été fourni les noms des filiales qui recrutait et les personnes à contacter. C'est ce que Karen S. a fait en envoyant son CV uniquement aux filiales possédant un département cancérologie, son domaine.

Son recrutement

Suite à ses envois de CV, elle a été contacté par Médic. Après avoir passé à nouveau des tests et 2 entretiens, Karen S. a été embauchée en CDI, avec une période d'essai de 3 mois renouvelable (elle n'a pas été renouvelée), comme attachée clinique de recherche avec le statut cadre. Elle n'a pas négocié son salaire : on lui a demandé de faire une offre, offre qui a été acceptée. Avec le recul, elle sait maintenant qu'elle s'est "vendue" en dessous du marché ; son expérience de recherche puis sa période de chômage l'avaient rendue "*humble*".

Ses premiers temps du recrutement

Elle découvre les joies d'être CDI chez Médic. Attendue, accueillie, elle commence sa 1^{ère} journée par une réunion de département. Dès le 1^{er} jour, elle sent qu'elle fait partie de l'entreprise.

"Je me souviens très bien, je suis arrivée un 1^{er} avril. Quand je suis arrivée, tout le monde m'a souhaité la bienvenue, on m'a prise en photo au niveau des relations publiques et on a diffusé pendant 15 jours sur la télévision interne les photos des 2 nouveaux en nous souhaitant à nouveau la bienvenue. (...)

(Ensuite), j'ai été invitée à la réunion de compte-rendu d'activité. Le département se réunit une fois par mois et passe en revue tous les essais. Cela m'a permis immédiatement de comprendre ce que chacun faisait, de connaître les études en cours et de m'impliquer tout de suite. Il est évident que je me suis embêtée du début à la fin de cette réunion. je ne comprenais rien, des chiffres qui se succèdent à une vitesse impressionnante. A la fin de la journée, j'étais lessivée,

vannée. Mais c'était en réalité une marque d'accueil de la part de mon manager. je faisais partie de l'équipe et je devais savoir un peu ce que faisait les autres".

Sa confirmation de recrutement

Tout de suite, Karen S. s'est sentie bien dans cette entreprise. Accueillie, elle ne s'est "*jamais sentie en risque*", la communication avec son manager fut bonne et elle a tout de suite été opérationnelle dans son travail.

"Je n'ai rien eu à apprendre. Mon supérieur m'a redéfini mon rôle lorsque je suis arrivée. ainsi que mes objectifs. Ils cherchaient des gens déjà formés, des gens capables de commencer la veille. J'étais un produit fini qui n'avait plus qu'à être mis sur le marché."

Elle fournit de bons résultats (et on le lui dit) si bien qu'elle n'a jamais douté de sa confirmation. A la fin de sa période d'essai de 3 mois, son supérieur remplit un papier d'évaluation et lui indique qu'il vient de signer sa confirmation. C'est tout.

"(...) Mon manager a toujours été très direct et très franc ; s'il y avait eu un problème, je pense qu'il n'aurait pas attendu la fin de la période d'essai pour me le dire ; au contraire, il m'a dit rapidement qu'il était très content de moi, de mon boulot, que j'amassais pas mal de boulot et que tout allait bien. Donc je n'ai jamais été angoissée de ne pas être confirmée. Il était évident que je devais l'être. je savais que je fournissais un travail plus que remarquable. Donc voilà".

Son bilan

En définitive, Karen S. apparaît comme satisfaite : elle a un travail qui lui plaît, des responsabilités, des moyens financiers (elle vient d'être augmentée à titre individuel, et elle bénéficie de l'intéressement), elle s'entend bien avec son équipe. Elle se sent bien, elle est fière d'appartenir à Medic. Elle peut enfin faire des projets et se projeter dans l'avenir..

"Avoir un CDI, c'est quelque chose (souffle). Vous vous stabilisez. enfin vous n'êtes pas assis sur un siège éjectable comme pour le CDD. Là, vous avez une espèce de tranquillité et de confort. Vous vous sentez beaucoup plus serein. (...) Autant dans ma recherche d'emploi, j'ai pu être exécration avec mon ami car il y a des moments où vous craquez, où vous en avez marre, où vous vous dites : j'ai fait 10 ans d'études qui ne servent à rien, je trouverais un emploi de caissière

dans un prisunic. ce serait pareil. Il y a des moments de haine du système. de ras le bol. de remise en cause personnelle, à savoir pourquoi avoir fait 10 ans d'études puisque on vous dit soit vous êtes trop diplômée. on ne peut pas vous prendre, soit il est dommage que vous n'ayez pas soutenu votre doctorat, on vous aurait prise autrement (...).

Là, maintenant, j'ai une tranquillité de l'âme qui fait que je suis plus sereine. Même si je suis de nouveau exécrationnable parce que j'ai trop de boulot cette fois-ci. Mais ce n'est pas la même façon d'être énervée, et de remise en question. Lorsque vous recherchez un travail, vous finissez par vous dire qu'il y a quelque chose qui ne va pas, que vous êtes vraiment nulle ou pas douée. La remise en question maintenant c'est de se dire qu'au bout de 5 ans de travail, j'aimerais bien évoluer".

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Karen S. / Santé	C	A			P	
Intérim	+ct ⁺	+/-s ⁻	-r ⁻	+f ⁺	-o	-
Recrutement	+ci ⁺	+s ⁺	+r	+f ⁺	+o	+ b
Confirmation de recrutement	+C ⁺	+A ⁺			+P	

$$\text{Karen / Santé} = +\text{CR}^+$$

7.4. Les cas de l'entreprise Alim

7.4.1. Arnaud M. : Lorsque le réseau donne un coup de pouce

Arnaud M. (28 ans), ingénieur-agronome de formation, diplômé de l'Ecole d'Agronomie de Paris, travaille en CDI depuis un an et demi dans une entreprise internationale spécialisée dans les produits agro-alimentaires, la société "Alim". Il considère qu'il a été vraiment recruté dès lors qu'Alim lui a proposé un CDI (ce qui n'avait pas été le cas dans l'entreprise précédente) et confirmé au bout de 2 mois dès qu'il obtenu le département qu'il avait demandé : l'export. Il a bénéficié de l'aide de son "réseau" composé d'anciens "agro" embauchés avant lui et qui l'ont recommandé lorsqu'il cherchait du travail au retour de son VSNE du Mexique. Actuellement, il est satisfait de son recrutement qu'il dit avoir bien vécu et n'attend qu'une chose : pouvoir partir à l'international.

Son parcours pré-professionnel

En 3^{ème} année d'agro, Arnaud M. choisit l'option d'Economie d'entreprise. Ce qui l'intéresse, c'est de "*comprendre un monde qu'il ne connaissait pas*" plus que de "*devenir le spécialiste du ver de terre et des arbres*". Il s'explique :

"Ce n'était pas du tout un choix du style : "je ne sais pas quoi faire. je vais prendre cela car c'est généraliste". C'était vraiment : "lorsque j'entrerai dans une entreprise car je bosserai sûrement en entreprise, et bien je veux comprendre ce qu'ils font même, s'il y a un certain nombre de fonctions auxquelles je n'irai jamais toucher mais je veux savoir ce qui s'y passe donc il faut que je les connaisse".

Il effectue un stage de 8 mois dans un laboratoire de l'INRA sur un projet commun avec un laboratoire de l'Ecole Centrale. C'est pour lui l'occasion de mettre en pratique ses compétences techniques et de les insérer dans un projet de stratégie de secteur. Avant la fin de son stage, il se met à la recherche d'une entreprise "pourvoyeuse" de VSNE. Après plusieurs entretiens, il choisit l'entreprise S. groupe international spécialisé dans la pharmacie, l'agro-alimentaire et la beauté.

On ne lui promettait pas le VSNE tout de suite mais il y avait des possibilités pour partir en coopération et puis Arnaud M. a eut un bon contact avec la personne qui l'a embauché.

Son CDD chez S.

Arnaud M. est embauché en CDD pour une période d'un an comme assistant du directeur du développement. Sa période d'essai est de 3 mois, il négocie un peu à la hausse son salaire dans le cadre des "grilles" selon les écoles. Pourquoi un CDD plutôt qu'un CDI ? On lui explique que cela revient au même puisque lorsqu'il partira en VSNE son contrat sera "rompu". Confiant, Arnaud M. ne se rend pas compte de cette anomalie.

"Ils m'ont pris en CDD d'un an puis ils m'ont dit qu'ils verraient par la suite. (...) Ce qui est sûr, c'est que cela ne m'a vraiment pas affolé. J'étais peut-être très naïf (je m'en rends compte seulement maintenant en ayant vu d'autres choses) mais on était tellement d'accord sur ce qui allait se passer, j'étais là pour à peu près un an pour ensuite partir en coopé. tout était clair et je n'ai eu aucun doute sur le sujet et dans la relation avec les gens. En y repensant, c'est quand même un peu fou."

Bien accueilli, il a des bonnes relations avec son supérieur et "plonge" littéralement dans son travail découvrant en même temps le fonctionnement de l'entreprise. Il met environ 6 mois à devenir autonome.

"Il est clair que je me suis senti attendu. ils étaient bien contents que j'arrive. Cela a été en même temps agréable mais aussi problématique. Instantanément j'ai été plongé, on m'a remis les dossiers, j'ai assisté aux réunions, j'étais dans le truc complètement avec lui (le directeur de développement) et j'ai eu facilement 2 mois de gros dérapages car je ne suivais pas : le temps de comprendre ce qu'ils faisaient, où en étaient-ils, ce qu'ils recherchaient. J'ai été mis tout de suite dans le bain et j'ai trouvé que l'on ne m'expliquait pas suffisamment ce qu'ils étaient en train de faire. C'était intéressant parce que je n'ai pas attendu qu'il se passe des choses mais les 2 ou 3 premiers mois ont été une immersion très violente, à la limite des moments de quasi-nyade. (...)

J'ai découvert en quelques mois que l'on demande des compétences techniques que j'avais et que j'ai apprises, mais que ce que l'on n'apprend pas suffisamment ou que l'on ne peut apprendre qu'à travers les stages, c'est qu'une entreprise

fonctionne avec des bonhommes et qu'il faut arriver à parler avec eux. C'est la chose la plus marquante."

Avec le recul, et bien qu'il ait reçu une lettre de confirmation à la fin de ses 3 mois de période d'essai, il se rend compte qu'il n'a jamais été recruté et qu'il est toujours "resté sur la touche".

"Depuis mon nouveau boulot qui est un CDI, je me rends compte que je n'étais pas recruté en fait là-bas."

(En quoi est-ce un statut différent ?) "On n'a pas droit à la même info, on n'a pas droit de faire les mêmes choses et dire les mêmes trucs. (...) A l'époque je n'y ai pas pensé, par contre avec du recul et l'expérience d'une autre entreprise, je me rends compte que j'étais sur la touche pour un tas de choses. (...) J'avais une fonction et des objectifs clairs, de quoi bosser et c'était intéressant. C'est pour cette raison que je n'ai pas été choqué. Il y avait beaucoup à faire, j'étais bien intégré dans la structure mais je n'avais pas accès à un tas d'informations. Je trouvais cette censure normale estimant que j'étais jeune et sans expérience professionnelle. Avec le recul, je sais qu'il n'en était rien et que c'est mon CDD qui a fait que j'étais privé de réunions et d'infos."

Son CDD s'achève au bout de un an et Arnaud M. n'est toujours pas parti en VSNE mais un projet pour le Mexique se précise. Qu'a cela ne tienne, le service des ressources humaines lui concocte un nouveau CDD à durée indéterminée ! Cette situation durera 5 mois avant son départ en VSNE.

"Ils m'ont refait un CDD indéterminé que j'ai beaucoup apprécié" (rire). (Pouvez-vous m'expliquer ?) "Ils m'ont fait un CDD avec comme échéance, le jour de mon départ. J'étais assez surpris et l'ai dit aux RH qui m'ont répondu que puisque cela allait durer 2 à 3 mois, ils arriveraient à le faire. Et en décembre, je n'ai pas été pris, je n'étais pas dans le quota, donc ils ont représenté mon dossier et j'ai été accepté dans le quota de février. A mon avis, les RH ont une très grande expérience des VSN, ils savent que l'on ne part jamais à la date prévue et comment bidouiller par la suite."

Du VSNE à la rupture

Arnaud M. part finalement en VSNE au Mexique pour une durée de 16 mois. C'est pour lui une période exaltante :

"Cela a été génial. J'étais tout seul, j'allais au ministère pour avoir mes certificats d'importation, j'étais à la douane pour sortir mes produits, j'étais sur les sites pour vendre les produits, bref je faisais tout et tout seul."

Jusqu'au jour où il apprend que la joint-venture n'est pas assez rentable, qu'elle a été dégraissée et vendue. Prévenu 15 jours avant la fin de son VSNE, il termine son VSNE à attendre l'arrivée des nouveaux propriétaires. Il demande alors des explications à son directeur en France et c'est la rupture.

"(...) Je crois qu'il y a eu un décalage entre mon ex-boss et la direction de S. Il s'est dit qu'il devait retourner la situation en un an et il l'a fait à la cravache.

(...) Mon sentiment a été paradoxal. J'ai donc trouvé cette attitude "dégueulasse", de nous faire bosser comme des mulets, de nous donner des perspectives quand on sait très bien que cela va être la fin. Mais en même temps, s'ils voulaient vendre, ils n'allaient pas le claironner sur tous les toits.

(...) Et puis je me suis engueulé avec mon ex-patron en lui demandant des explications sur ce souk. C'est là que j'ai compris que S. n'avait aucune stratégie industrielle à long terme : "c'est je rachète ça, il faut que cela rapporte en 2 ans, sinon je revends ou restructure violemment". Ça a été vraiment le clasch, je ne voulais pas les suivre."

A la suite de ce "coup de gueule", il apprend qu'il n'y a pas de possibilité d'embauche à son retour.

"J'étais fou de rage : ils ont agi avec moi comme ils agissent avec leurs activités, ils font des coups : ça passe ou ça casse et là on vire". (...) "Je n'étais pas déçu de ne pas être pris mais j'étais énervé que cela soit un coup foireux."

Pour calmer son amertume, il part avec un ami 3 mois en voyage à cheval en Amérique du Sud.

"J'en avais besoin après tout le travail que j'avais fourni et pour faire le break après les événements que j'avais vécu. Mais je dois dire que j'ai été inconscient à l'époque. Je ne connaissais pas l'environnement économique en France."

Son recrutement chez "Alim"

A son retour, il cherche du travail et se rend compte que la situation est bouchée. Après avoir écrit un nombre important de lettres et de CV, il prend contact avec le bureau des anciens de l'Agro. Grâce à celui-ci, il contacte directement les gens et affine au fur et à mesure son projet professionnel : *"Pour moi, c'était commerce international, plutôt la partie commerciale que la partie technique, donc plus un métier de contact avec déplacement."* Par un ami, il entre en contact avec une personne chargée du recrutement des cadres, celle-ci lui ouvre les portes d'Alim.

"J'ai rencontré plein de monde mais personne ne me proposait rien de précis. Puis tout d'un coup, j'ai un coup de téléphone de la personne du recrutement qui m'informe que les différentes personnes que j'ai rencontrées sont intéressées, malheureusement il n'y a pas de poste à l'export aujourd'hui où je voudrais être mais il me propose un autre poste à l'audit interne, le temps qu'il me trouve un poste à l'export. "

Arnaud M. accepte la proposition, il sait qu'il entre *"dans le vivier de l'entreprise en attente de poste, comme un jeune diplômé."* Son contrat est un CDI avec une période d'essai de 3 mois non renouvelable. Il n'a pas négocié son salaire, sauf pour la forme.

"Le contrat était standard et comprenait deux pages. Cela a été, "c'est ça", alors je suis revenu en leur disant quand même que je ne sortais pas de l'école, que j'avais bossé ailleurs, que j'étais opérationnel sur un certain nombre de choses. Ils m'ont donné 1/2 KF de plus à l'année, ce n'est rien."

Au bout de 2 mois, la personne chargée du recrutement cadre lui trouve un poste en export. A ce moment là, il sent que son recrutement est acquis et qu'il a trouvé des gens à l'écoute.

"C'est effectivement à ce moment là. Je me suis dit qu'ils avaient compris ce que je voulais, qu'ils m'avaient écouté et trouvé en plus une solution. C'était génial." (Quelle a été votre fonction ?) "Je suis arrivé à l'export comme assistant du chef de zone Afrique-Moyen Orient. Mon chef avait besoin de quelqu'un pour faire la petite main sur un tas de trucs qu'il n'avait pas envie de faire et pour lesquels il avait l'intention de laisser faire la personne à sa guise, complètement libre une fois qu'elle aurait maîtrisé les dossiers. Et je savais le faire, c'était donc impeccable."

Les 2 mois premiers lui ont servi à comprendre "la culture des produits" et l'entreprise elle-même. Au bout des 3 mois, Arnaud M. reçoit sa lettre de confirmation, confirmation déjà acquise pour lui.

"Je n'ai pas "glandé" pendant ces 2 mois mais cela n'avait rien à voir avec ce que je fais actuellement. Ces 2 mois m'ont permis d'aller quand même dans une usine et de la voir travailler sur des produits que je ne connaissais pas. J'arrivais d'une culture où les produits que je vendais étaient du marketing industriel dans le sens où vous vendez la valeur d'utilité du produit : comment fonctionne-t-il, comment l'utilise-t-on, quel gain financier en tirait-on ; alors que chez Alim, on vend la valeur de marque du produit : du mont blanc, de la mouseline, du buitoni, des tablettes de chocolat. Et je suis tous les produits zone Afrique-Moyent Orient. C'était un gros changement, il y a un consommateur final à qui l'on vend beaucoup plus la marque que la valeur d'utilité. Ici, on discute de rotation de vente, délai de paiement, ce qui n'a plus rien à voir avec le monde industriel.(...) Je connaissais la partie technique de mon job et j'ai appris la partie culturelle."

"Je pense avoir été recruté avant d'être intégré. C'était un CDI d'abord, ensuite les gens m'écoutaient dès les premiers entretiens donc j'ai considéré que j'étais complètement recruté. Par contre il est sûr qu'au bout des 2 mois, alors là, je me suis dit qu'ils ne se foutaient vraiment pas de moi et il était clair pour moi que j'étais confirmé. Ce qui fait que la lettre de confirmation au bout des 3 mois n'a rien représenté pour moi, c'était zéro, juste une lettre."

Son bilan

Cela fait un an et demi que Arnaud M. travaille chez Alim. Il ne regrette pas du tout son choix, il a bien vécu son recrutement et se sent bien dans son poste, poste qu'il a d'ailleurs élargi depuis 6 mois en prenant en charge le "nouveau business en Amérique latine". Avec le recul, il sait qu'il a bénéficié d'un sérieux coup de pouce grâce à son réseau d'amis. A la dernière question de l'entretien, il revient de lui-même sur ce qui s'est passé.

(Y-a-il des questions que j'aurais oublié sur votre recrutement ?) *"Non, j'ai bien vécu mon recrutement. Mais je dois vous dire quelque chose. On est une bande de copains. En sortant de l'école, il y en a un qui s'est fait recruter de manière classique. Là-dessus, il y en a un qui à la suite de son stage recherchait du*

boulot. Grâce au premier copain, il rencontre la recruteuse, cela se passe et il est embauché. Un an et demi après, un autre qui cherchait une coopé, paf la trouve et rentre chez Alim. Je pense qu'il y a eu un effet d'enchaînement et l'on va dire franchement de copinage qui a joué. Les gens connaissaient la bande, savaient d'où on sortait, avaient plein de renseignements très personnels sur nous à travers les autres. Et je suis arrivé le dernier de la bande dans l'entreprise. (...) Alors, je ne suis pas dans le secret des dieux, mais c'est le truc qui fait peut-être que les choses s'accélérent là où elles ne s'accélèreraient pas ailleurs."

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Arnaud M. / Alim	C	A			P	
Recrutement	$+_{ci}+$	$+s$	$+r+$	$+f+$	$+o$	$+b$
Confirmation de recrutement	$+_{C}+$	$+_{A}+$			$+P$	

$$\text{Arnaud / Alim} = +_{CR}+$$

7.4.2. Aurélie B. : Trois recrutements et une confirmation

Aurélie B. (29 ans), diplômée de l'Ecole des Affaires de Paris, est actuellement chef de produit d'une eau pour nourrissons depuis un an dans une grande entreprise d'agro-alimentaire, la société "Alim". En fait, elle travaille chez Alim depuis que V, son ancienne société, a été rachetée par Alim. Cela faisait exactement un an et demi qu'elle avait été recrutée par V comme chef de produit junior pour une eau minérale. Son recrutement s'est très bien passé et sa confirmation a été acquise assez facilement. Il est vrai qu'Aurélie B. est une personne qui semble toujours vouloir apprendre, travailleuse, voire acharnée, et qu'elle n'a jamais hésité à "s'investir" dans les produits qu'elle développe quitte à "*s'expatrier au fin fond de la province*". Avant le rachat par Alim, elle n'avait pas hésité par exemple à travailler dans les Vosges et même avant V, elle avait choisi à sa sortie de l'école de partir dans une société avéronnaise. Dans les deux cas, ces recrutements se sont très bien déroulés car elle avait en charge des produits qu'elle aimait. C'est un point important chez elle puisqu'elle a besoin d'aimer ses produits "*dans tous les sens du terme*" et qu'elle n'imagine pas travailler pour un produit concurrent du sien et pour lequel elle n'éprouverait pas du plaisir. Aujourd'hui, après presque trois ans, elle avoue qu'elle est un peu lassée des eaux minérales et voudrait changer pour "*quelque chose qui se mange*". Ceci dit, sa plus grosse crainte à l'heure actuelle serait d'avoir une promotion qui l'éloignerait du travail de base sur le produit.

Son premier recrutement

A la sortie de l'EAP (aujourd'hui l'Ecole Européenne des Affaires), Aurélie B. a du mal à trouver son premier emploi. Bien qu'ayant déjà effectué 3 stages dans des entreprises d'agro-alimentaire et déjà plus ou moins spécialisée dans le marketing alimentaire, elle ne passe pas le cap des tests avant entretiens. Pourquoi ? Parce que ces tests révèlent une personnalité enfantine. Elle apprend alors à répondre "comme il faut". A partir de ce moment-là, elle obtient des propositions.

"Je n'ai pas trouvé rapidement. J'ai commencé à chercher en septembre 89 et j'ai trouvé en avril 90. Je n'avais pas de problème d'argent car j'habitais chez mes parents. Et mes premiers entretiens ne se sont pas très bien déroulés, je ne

décrochais rien. (...) J'ai toujours détesté les tests de personnalité. Donc au début je ne passais pas ce barrage de tests, puis j'ai modifié ma façon d'y répondre et je les ai passés. (...) Au début j'étais vraiment déprimée parce que je répondais honnêtement aux tests et le portrait que l'on faisait de moi n'était pas catastrophique mais ne me plaisait pas beaucoup. C'est simple, j'étais toujours un enfant pour eux ; ce qui était un peu normal puisque j'étais jeune. (...) J'ai clairement été honnête au début, maintenant je ne le suis plus du tout. Quel que soit le test à faire, je ne répondrai pas ce que je pense vraiment, je répondrai toujours ce que je veux que l'on pense de moi."

Elle signe son 1^{er} CDI avec la société F mais la quitte au bout de 6 semaines. Elle explique :

"C'était un CDI, avec une période d'essai de trois mois renouvelable. Mais ils m'avait eu sur le salaire et le statut puisque je n'étais pas cadre mais agent de maîtrise. C'était mon premier job et je n'étais pas en position de négocier quoi que ce soit. (...) Le travail n'était pas intéressant et je n'aimais pas le produit, c'était du M., produit que je trouve ringard à souhait, je ne voulais pas bosser dessus. Je le savais au départ mais comme je n'avais rien d'autre, je l'avais pris."

A la même époque, elle était en négociation, par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement, avec la société R. Dès que le recrutement a été certain, elle choisit de partir dans l'Avéron. Elle est recrutée comme chef de produit-junior. Son contrat est un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelable (elle n'a pas été renouvelée). Cette fois-ci, elle a le statut de cadre et négocie son salaire.

Aurélien B. s'est sentie bien car "le courant est passé tout de suite" avec le directeur marketing et commence à travailler avec enthousiasme.

"Chez R, c'est un produit bien français donc on pouvait faire ce que l'on voulait. Il n'y avait pas le poids d'un gros groupe où tout est dicté par l'international. C'était aussi pour moi l'attrait d'une petite structure. (...) J'étais super contente parce que je sortais de chez F où rien ne me plaisait et je me retrouvais chez R dans une région que j'adore, sur un produit fantastique, avec des moyens pour faire ce que je voulais. Bref, tout était génial, impeccable, c'était le rêve."

Son intégration ne pose aucun problème, elle s'est sentie recrutée le 1^{er} jour de son arrivée dans l'entreprise ("*peut-être la semaine suivante mais en tout cas très vite*"). La raison est simple : elle est du pays.

(Comment s'est passée votre intégration au sein de la société ?) "*Très bien et pour une raison bête. J'ai une maison dans l'Hérault à côté, j'étais immatriculée 34, j'avais leur accent et ce constat de l'immatriculation dans le pays a fait que cela a marché tout de suite. Je n'étais pas la jeune diplômée qui arrive de Paris. Alors qu'il y a eu une autre diplômée parisienne qui n'a jamais réussi à se faire accepter comme moi. Cette anecdote de l'accent que j'avais avec eux a fait que je me suis intégrée sans problème.*"

Elle connaissait sa mission (puisque l'annonce avait été claire et qu'elle en avait discuté avec son supérieur), la structure étant légère "*on pouvait faire ce que l'on voulait*". Elle ne souvient pas avoir été confirmée, c'était naturel.

(Est-ce votre directeur marketing qui vous a informé de votre confirmation d'embauche ?) "*Je ne m'en souviens plus. Cela ne m'a pas marqué donc il ne doit pas y avoir eu de problème. Cela a dû se passer tout naturellement. (...)*"

"*Au début, on ne nous confie que certains projets qui sont d'une intensité moyenne et petit à petit, on fait des choses plus difficiles. C'est venu graduellement et au temps où il fallait. Je ne me souviens pas de m'être dit : ah flûte, j'aimerais faire cela et je n'ai pas le droit. Je crois que c'est venu rapidement et lorsqu'il le fallait.*"

Cette situation dure un an et demi, jusqu'au jour où, suite à une OPA et à une restructuration, elle est licenciée sous le motif de licenciement économique mais dans la réalité, on lui explique qu'il s'agit en fait de "chasser les parisiens".

"*Il n'y avait aucune raison de nous licencier, ni pour faute, ni pour autre chose : c'était vraiment parce qu'il y avait des remous politiques là-haut, et la raison annoncée du licenciement était grotesque. En effet, la DRH m'a convoqué et m'a dit : vous comprenez, c'est un licenciement raciste, on enlève tous les gens qui sont venus de Paris et on ne garde que les Aveyronnais.*"

Son recrutement chez V, futur Alim

Bien entendu, elle vit mal ce licenciement qui lui paraît complètement injuste au regard du travail qu'elle a fourni.

"(...) c'était la fin de la vie pour moi. M'enlever ce poste alors que je faisais correctement mon boulot, que tout le monde le reconnaissait, le disait et le dit encore maintenant. et me dire comme cela plouf c'est fini vous partez, a été catastrophique."

Elle reprend contact avec le cabinet de recrutement qu'elle connaissait de sa 1^{ère} embauche et est amenée, par leur intermédiaire, à rencontrer des personnes de V après 6 mois de recherche. Cette fois-ci, elle a un an et demi d'expérience (réussie) et elle est bien décidée à le monnayer. Les entretiens sont concluants et Aurélie B. est recrutée à nouveau comme chef de produit en CDI avec une période d'essai de 3 mois et négocie son salaire. Elle connaît le poste pour l'avoir déjà exercé, de plus : *"il y avait une page et demie de description de fonction et rien à rajouter car le cabinet a fait son boulot excellemment bien"*. Elle signe une clause de non-concurrence et de remboursement de frais de formation en cas de départ dans la 1^{ère} année. Cela ne la gêne aucunement puisque d'une part, elle n'a pas l'intention de quitter V du jour au lendemain et, d'autre part, cela entre dans sa conception du produit : lors qu'elle l'aime, il n'est pas question pour elle de promouvoir ensuite son produit concurrent (*"soit on est attaché à une marque, soit on est contre"*).

Ses premiers temps de recrutement

Son arrivée dans les Vosges ne lui pèse pas ; elle connaissait déjà *"le côté campagne"*, sauf que V est plus grand que R : *"c'était plutôt genre mastodonte"*. En revanche, et bien qu'accueillie, elle considère que son adaption a été plus lente (environ 3 mois). Elle raconte :

"Je me suis sentie rabaissée par rapport à R parce que j'avais une chef qui était très très bonne mais très dure, je dirai même inhumaine, les structures étaient plus lourdes et il y avait des choses que je ne savais pas faire. Donc c'était un peu dur au début mais je trouvais cela super car je me disais que j'allais apprendre beaucoup de choses. (...)"

Il m'a fallu presque 3 mois pour commencer à tout appréhender et pour sentir que je faisais réellement partie de l'équipe marketing."

En définitive, Aurélie B. n'a commencé à se sentir recrutée qu'à la fin de sa période d'essai et elle n'en a pris conscience que lorsqu'elle a reçu une lettre de confirmation de recrutement. Elle se souvient qu'elle a été très encadrée par un chef très sévère mais précise qu'elle ne l'a supportée que parce qu'elle avait encore beaucoup à apprendre.

"C'est elle qui avait rédigée au départ la description de poste qui m'avait été donnée par le cabinet de recrutement et elle n'a pas bougé. Elle était très organisée et assez directive donc elle me faisait tous les mois ou tous les 15 jours des listes vraiment précises de ce que j'avais à faire. C'était un planning très très précis. (...) On ne peut jamais le tenir complètement parce qu'on n'arrive jamais à faire tout en temps et en heure mais au moins on sait ce que l'on a à faire et l'on peut faire des priorités. (...) Comme elle était très sévère, elle a toujours regardé ce que je faisais."

(Etait-elle sévère en raison de son caractère ou bienveillante quand même ?)

"Bienveillante ? (Rire). Non. C'était plutôt un dragon (Silence). Elle n'était pas du tout très humaine."

(Comment arrive-t-on à travailler avec une personne pas très humaine ?)

"On arrive pendant un an. Elle était dure mais je ne disais rien car cela valait le coup. On arrive en fait tant que l'on apprend et le jour où l'on n'apprend plus, cela devient atroce puisqu'on ne le supporte plus justement. Ma première année s'est bien passée, on apprend et on ne se rend pas compte que l'on est complètement dirigée. Ce dernier point vient après."

Au bout de 9 mois, à l'initiative de sa chef, elle présente avec elle le plan marketing ; c'est pour elle le signe qu'elle est confirmée dans son poste.

"Le signe d'intérêt en marketing est lorsque l'on commence soi-même à présenter le plan marketing. Une fois par an, il y a un gros truc et l'on présente le plan pour l'année prochaine. Alors il y a une époque où l'on fait le boulot et où l'on prépare tout le plan pour son chef et une époque où on le fait et présente soi-même. (...) Je l'ai fait assez tôt parce qu'on s'est partagée le boulot avec ma chef, ce qui était sympa. Chacune avait une partie, elle avait choisi la plus difficile et m'avait laissé la plus facile. Elle voulait vraiment me mettre dessus pour que j'apprenne à le faire."

Son bilan

On sent chez Aurélie B. une reconnaissance certaine envers sa supérieure hiérarchique qui lui a véritablement mis le pied à l'étrier. A la suite d'une OPA, la société V est rachetée par Alim. A aucun moment, on ne remet en question ses compétences et elle reste donc à son poste en rejoignant l'équipe déjà constituée dans le secteur des eaux minérales à Paris. Depuis un an qu'elle travaille chez Alim, elle a changé de produit et a participé au lancement d'une nouvelle eau destinée aux nourrissons. Elle sait qu'elle doit beaucoup à "sa chef".

"Elle m'a franchement beaucoup appris, expliqué des tas de choses donc elle m'a aidé dans le boulot. Elle a pris du temps sur son travail pour m'apprendre et je n'ai pas appris toute seule. Elle était pas mal pédagogue, et moyennement patiente, c'est-à-dire ni trop ni trop peu."

Alors si c'était à refaire ? Bien sûr qu'elle le referait exactement de la même manière. Mais après presque trois ans, elle avoue qu'elle est un peu lassée des eaux minérales et voudrait changer pour "quelque chose qui se mange". Ceci dit, sa plus grosse crainte à l'heure actuelle serait d'avoir une promotion qui l'éloignerait du travail de base sur le produit.

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Aurélie B. / Alim	C	A		P	
Recrutement	+ci ⁺	-	+r ⁺	+f ⁺	+o + b
Confirmation de recrutement	+C ⁺	+A ⁺		+P	

$$\text{Aurélie / Alim} = +\text{CR}^+$$

7.4.3. Emmanuel M. : Recrutement confirmé par un nouveau recrutement

Emmanuel M. (28 ans), ingénieur agronome, diplômé de l'Ecole d'Agronomie de Paris, travaille depuis plus de 3 ans dans une grande société agro-alimentaire, l'entreprise "Alim". Il a été recruté à la sortie de son école comme chargé d'études et de média-planning dans le cadre d'un CDI. Son recrutement s'est bien déroulé mais il a souhaité au bout 2 ans et demi changer de fonction. Ce qui aurait dû "normalement" être vécu comme une évolution de carrière, s'est transformé en une nouvelle embauche tant dans la forme (CV + entretiens) que dans le fond (nouvelle fonction et métier à apprendre). Pour Emmanuel M., ce nouveau départ a été vécu comme la confirmation de son recrutement et la validation de sa place chez Alim.

Son recrutement chez "Alim"

En fin de 3^{ème} année, Emmanuel M. effectue un stage de 6 mois dans l'entreprise "Santé", entreprise spécialisée dans les secteurs de la chimie et de la pharmacie *"au service marketing stratégique, service interface entre la recherche et développement et tous les besoins du marketing"*. Il découvre avec surprise que l'entreprise *"pouvait être un endroit de vie (...)* où l'on *"pouvait avoir finalement des rapports conviviaux à l'intérieur d'une boîte"*. Son stage se déroule plutôt bien mais à la fin "Santé" ne lui propose aucune embauche. Il conclue avec un certaine philosophie et une dose de forfanterie :

"(...) soit je ne leur plaisais pas, soit mon dossier s'est perdu. De toutes les façons, je n'ai pas fait le "méga-forcing" (...). A l'époque je considérais que tout m'était dû. Soit ils étaient bons, ils s'occuperaient de moi, soit c'était tant pis pour eux. Cela devait être aussi bête que cela."

Il écrit à 5 grands groupes alimentaires, dont "Alim". Mais il a un atout de poids : un ami chez Alim qui contacte directement pour lui la DRH. Au début, il entre dans les procédures classiques de recrutement d'Alim : entretien de groupe, entretiens individuels, tests de personnalité. Il s'agit juste de vérifier s'il est bien apte à entrer dans le "vivier" des jeunes diplômés du département d'audit. Mais ces différents tests ne se révèlent pas

concluants puisqu'ils auraient montré "une incompatibilité d'humeur avec le responsable du service audit. Donc à priori, la réponse allait être négative." Et c'est là qu'intervient la personne de la DRH qui lui propose un poste dans une filiale du groupe, filiale qui s'occupe de l'achat d'espace publicitaire. Il n'est plus question de tests mais seulement d'un entretien avec le responsable de la structure qui donne satisfaction. Emmanuel M. est donc recruté comme chargé d'études et de média-planning. Il n'y connaît rien, cela n'a rien à voir avec sa formation d'ingénieur agronome, l'idée lui plaît tout simplement de montrer de quoi il est capable. C'est un trait de caractère important chez Emmanuel M. qui semble toujours prêt à relever des défis.

Son contrat de travail est un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelable (elle n'a pas été renouvelée), il n'y a pas eu de négociation puisqu'il a reçu un contrat standard à signer et à retourner.

"Non, il n'y a rien eu à négocier. Il y a des pseudo grilles qui les arrangent bien. J'ai juste demandé à mon copain à combien il avait été embauché. Lorsque je me suis aperçu que j'étais au même prix, cela allait."

Ses premiers temps de recrutement

Emmanuel M. est entré dans une petite structure de 5 personnes et son intégration s'est faite rapidement.

"Dès le deuxième jour, j'assistais aux rendez-vous et aux repas d'affaires (...) C'est important car il fallait que l'on me reconnaisse. (...) J'ai été pendant une période le petit jeune mais je n'ai jamais été mis à l'écart ; en fait j'étais un jeune à qui l'on apprenait tout de suite, jeune auquel on faisait confiance, et j'ai été très vite mis en phase opérationnelle peut-être un peu trop à mon avis sans bien maîtriser ce qui avait été fait derrière, et donc cela a bien chatouillé à des moments."

Il ne se souvient pas avoir eu d'attente particulière par rapport à son travail. Il est vrai que Emmanuel M. apparaît comme optimiste de nature, "bosseur" et "fonceur".

"Une fois que j'ai eu rencontré les gens, je n'ai plus eu aucun souci sur le boulot. Je ne me suis absolument posé aucune question, je me suis dit que cela allait rouler. (...) J'ai à peu près compris mon rôle en 15 jours et complètement en 3"

mois. Mais j'ai eu envie de partir au bout de 2 jours et à la fin de la 1^{ère} semaine, c'était réglé, j'ai su que cela irait."

Accueilli et intégré quasi-immédiatement dans l'équipe, il apprit "sur le tas" son travail. Il raconte en un langage "fleuri" la perception de son apprentissage.

"Mon chef a bien déblayé devant moi. Il m'a présenté et c'est ensuite à vous de faire la pute un peu au début pour faire votre trou. Vous voyez des dossiers peu compliqués, et vous commencez à les annoter. (...) J'ai commis de gentilles boulettes. Et si le type en face est un gros con, il cartonne et on me l'a fait. En réaction, j'ai bossé beaucoup plus. Je l'ai fait sans demander d'aide en estimant que c'était de ma responsabilité de le faire correctement. Alors le faire bien au bout de 15 jours ou 3 mois, autant y arriver le plus vite possible. Je n'ai pas eu de supports opérationnels de ma hiérarchie dans ce qui faisait mon boulot, c'est-à-dire construire des plans médias, choisir des moments et lieu où l'on diffuse des spots. Mon boss a dû m'en parler 2h et après je me suis fait sur le tas en rencontrant les gens."

(Y-a-t-il des moments où vous vous êtes senti en risque ?) "Je ne me suis jamais senti évalué."

(Vous souvenez-vous à quel moment votre recrutement a été terminé ?) "Tout de suite."

(Avez-vous eu des augmentations de salaire ?) "Juste au 3^{ème} mois ce qui peut apparaître comme une confirmation à posteriori mais pour moi, cela n'en était pas une. Les choses prouvaient que cela roulait, que l'on me confiait d'une manière naturelle tous les dossiers, que j'avais une implication de plus en plus importante à des échelons de plus en plus élevés. Mais mon poste est resté identique, simplement j'élargissais mon champs d'intervention dans les dossiers."

(Comment l'avez-vous vécu ?) "Très bien. Cela "boostait", chaque jour je découvrais de nouvelles choses constructives."

Sa confirmation chez Alim par un nouveau recrutement

Emmanuel M. reste deux et demi dans la filiale, d'abord chargé d'études puis passe ensuite responsable de tous les achats d'espace radio. Il estime qu'il a fait le tour de la question et décide de bouger. Il en parle à son directeur qui l'appuie. Pendant 6 mois l'un et l'autre feront jouer leurs relations en interne jusqu'au jour où Emmanuel est convoqué à des

entretiens de recrutement. A la question "n'était-ce pas plus simplement une évolution de carrière ?", il est catégorique.

"Non, pas du tout. Je crois que l'on passe régulièrement des stades de recrutement. Je me suis fait vraiment recruter parce que je n'ai aucune expérience de marketing. La seule chose que je connais, c'est que j'ai fait dans les médias et c'est une toute petite partie du marketing. Je ne sais pas monter des promo, faire un raisonnement sur une marque ; je ne sais rien de ce qui fait le marketing. Donc il fallait que je prouve à ce type là que j'avais la bonne volonté pour le faire, l'ouverture d'esprit pour le comprendre et y arriver. Cela a été un vrai recrutement. J'ai rencontré ce directeur, un cabinet conseil où j'ai refait des tests et ils ont dit OK. Dans la filiale, j'avais gravi l'échelle sociale, là je suis au niveau zéro comme un jeune diplômé recruté. Le boulot que je fais est celui d'une personne qui sort d'une école de commerce, c'est chef de produit."

Assez curieusement, alors que Emmanuel M. s'était senti recruté depuis plus de 2 ans, c'est depuis ce changement de poste qu'il peut dire qu'il a été confirmé comme membre de l'entreprise Alim.

"Maintenant, je sais que je fais partie d'une grosse boîte qui a les moyens, qui fonctionne de façon clanique et que je suis du clan."

Son bilan

Depuis plus de trois ans, Emmanuel sait que grâce à son travail, il a évolué personnellement et cette expérience lui semble très profitable. S'il ne paraît pas encore complètement assagi puisque la "bagarre" continue, il semble qu'il se soit amendé.

"Personnellement, j'ai beaucoup évolué. Dans la filiale, je suis passé de jeune con, enfant gâté au stade de jeune con ayant pris quelques baffes. Maintenant je suis au stade de jeune con continuant à se prendre des baffes." (Cela fait donc 10 mois que vous êtes redevenu un "jeune con" ?) "Oui, vous avez entièrement raison. Autant dans la filiale, c'était soft, autant ici c'est hard et lorsque les gens vous disent merde, car ils vous disent bien merde, ils ne prennent pas des pincettes et broient votre travail sans problème. Et la plupart du temps, ils ont raison. (Silence). Cela apprend donc une certaine désimplification personnelle et une dose d'humilité."

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Emmanuel M. / Alim	C	A			P	
Recrutement 1 et 2	$+_{ci}+$	$+s+$	$+r$	$+_{/f}+$	$+o$	$+b$
Confirmation de recrutement	$+_{C}+$	$+_{A}+$			$+_{P}$	

$$\text{Emmanuel / Alim} = +_{CR}+$$

7.4.4. Pascal C : Recrutement vécu dans l'indifférence

Pascal C. (28 ans, 1 enfant), ingénieur agronome, diplômé de l'Ecole d'Agronomie de Paris, travaille dans une grande entreprise internationale d'agro-alimentaire, la société "Alim" depuis presque 5 ans si on met bout à bout ses différentes expériences (stage, CDI interrompu par un VSNE). Pour lui son recrutement a commencé en fin de stage bien qu'il n'y ait vraiment crû que le jour où il a signé son CDI. A partir de ce moment là, il a considéré son recrutement comme une histoire achevée. On sent chez lui une sorte d'indifférence (feinte?) pour la procédure de recrutement, l'essentiel étant le travail technique à effectuer. Il explique de façon "désabusée" qu'il n'appartient pas à l'entreprise mais rajoute immédiatement qu'il se sent loyal dans le travail parce qu'Alim a toujours tenu ses promesses à son égard (notamment avec le VSNE).

Son recrutement

En fin de 3^{ème} année d'école, Pascal C. effectue un stage de 6 mois en tant qu'ingénieur dans une compagnie d'hydraulique, stage qui se révèle très décevant : *"manifestement, les gens ne voyaient pas les enjeux. C'était du bidouillage, les points cruciaux n'étaient pas pris en compte"*. A la fin du stage, Pascal C. n'a aucune envie d'y être recruté mais plus généralement ne sait pas trop ce qu'il souhaite faire. En attendant plus d'inspiration, il suit un cycle d'initiation à la gestion à l'IAE de Nancy qu'il termine par un stage chez Alim. Il restera 7 mois au département export.

"Ils avaient besoin de quelqu'un pour 7 mois. C'était donc ça ou rien. Je le savais au départ et comme de toute façon je n'avais rien à faire après, j'y suis allé. (...) J'ai été stagiaire au département export. Le poste était tenu par une personne mais le volume de travail était tel qu'elle ne pouvait pas s'en sortir seule. Donc c'est un poste où les stagiaires se renouvellent tous les 6 mois ou tous les ans. En fait, c'est une politique délibérée de l'entreprise où l'inégalité est honteuse, c'était vraiment un poste à part entière et un stagiaire coûte moins cher."

"C'était pour moi une découverte du milieu du travail et une découverte des qualités humaines qui font que les choses se passeront bien ou mal hors le fait

que l'on peut très bien assurer ses dossiers correctement. J'ai donc appris non seulement un savoir-faire mais aussi et beaucoup plus les relations humaines."

Son stage se déroule bien, on lui confie des responsabilités (un peu trop lourdes à son goût), mais il s'en "sort" plutôt bien et son évaluation est satisfaisante. On lui fait comprendre qu'il existe des possibilités d'embauche mais Pascal C. n'a qu'un souci : son service militaire et plus exactement décrocher un VSNE. Il prend alors contact avec les RH qui voient la chose différemment : *"oui pourquoi pas mais avant, il faut que vous soyez recruté avec une perspective d'avenir"*. Il passe alors les procédures classiques de recrutement chez Alim : entretiens et tests de personnalité qui se révèlent positifs. Pendant ce temps, l'entreprise Alim monte un dossier pour son VSNE, dossier qui est accepté. Les conditions sont donc réunies pour son embauche.

Pascal C. n'a pas été voir ailleurs, il signe son CDI à l'issue de son stage. C'est un contrat standard à renvoyer pour acceptation, il n'a rien négocié : ni son salaire (puisque'il est défini en fonction de grilles selon les écoles) ni les clauses (puisque'elles étaient référencées selon la convention collective).

"C'était un CDI standard, avec sûrement une période d'essai d'un ou trois mois, je ne sais plus." (Avez-vous négocié votre salaire ?) "Alors, pas du tout. Il y a paraît-il des grilles par école. Mais mon salaire tenait la route."

A la question portant sur ses attentes en entrant comme recruté chez Alim, Pascal C. répond par un long silence. N'en avait-il aucune ? Il ne se souvient pas du tout : *l'essentiel était "d'avoir du boulot, quelque chose que j'avais envie de découvrir et puis surtout la perspective d'un VSNE en Grèce ne me déplaisait pas"*.

Les premiers temps du recrutement

Comme jeune diplômé, il commence un parcours "normal" c'est-à-dire qu'il est affecté au service de l'audit (*"je pense que la fonction était auditeur opérationnel, mais je ne m'en souviens plus"*). Il se sent déjà recruté puisqu'il a signé son CDI, pour lui c'est déjà de l'histoire ancienne.

"Je peux vous donner une date. J'ai commencé mon stage en février, j'ai passé tous les tests à la con de recrutement en juin et l'on m'a dit que j'étais recruté"

en juillet. Et c'est lorsque l'on m'a dit que j'étais recruté que je me suis senti recruté.(...) J'ai eu une absolue certitude au mois de septembre au moment où on m'a dit que l'on préparait mon contrat et qu'il faudrait le signer. Auparavant, ce n'était qu'un engagement moral. C'est donc quand j'ai signé que je me suis dit que c'était bon."

Il reste un an au service d'audit mais il ne fait aucun commentaire sur ce qu'il a appris ou vécu. Il savait qu'il était là en attente, en double attente même : d'abord, vis-à-vis du VSNE et puis ensuite avant une affectation éventuelle dans un autre service. Au bout d'un an, il part donc en Grèce pour 16 mois, son CDI est suspendu. Là encore aucun commentaire sauf que sa mission n'avait aucun lien avec ce qu'il avait déjà fait précédemment chez Alim. Il s'y adapte, c'est tout. A son retour, il est réintégré et son CDI reprend. Qu'a-t-il éprouvé ?

"(Silence). Rien. C'était normal puisqu'on s'était plus ou moins entendus avant mon départ. (...) Vous savez cela s'est tellement passé comme sur des roulettes que je ne me suis jamais posé de question, à tel point qu'à chaque changement de situation et de poste, j'aurai surtout voulu prendre des vacances."

Son bilan

Pascal C. est revenu depuis un an. Son poste est actuellement en marge de la production et il s'y ennue un peu alors il gère sa déception par une sorte de détachement qui frise la desimplication par le retrait. Ce qui donne un éclairage nouveau aux réponses déjà fournies.

"C'est un poste qui fait parti des postes à la con. On circule un peu partout. Ce sont les choses plus techniques qui m'intéressent : produit-usine-terrain. (...) En entretien annuel, j'ai dit que ce boulot n'était pas ma tasse de thé et qu'il ne faudrait pas qu'il dure trop longtemps."

Ainsi, lorsqu'on lui demande s'il a l'impression de faire partie de l'entreprise, il préfère jouer la distanciation et répondre sur sa loyauté vis-à-vis d'Alim.

"Je n'ai jamais dit nous en parlant de Alim et je ne le fais toujours pas. Mais je me considère tout de même en faire partie, j'ai à cœur que le département dans lequel je suis, marche bien. Je me sens tout à fait loyal, par contre je ne vis pas, je ne pense pas Alim. ."

Comment envisage-t-il l'avenir à court terme ?

"Je ne sais pas du tout. Pour moi, c'est une boîte noire dans laquelle je ne sais pas ce qui se passe. Cela fait 2-3 ans que je dis que je veux aller en usine et je n'y suis toujours pas. C'est pour cela que je dis que c'est assez flou. (...) Je crois plus à des intérêts particuliers puis on regarde ce qui est possible de faire. De toute façon jusqu'à présent, je n'ai jamais fait le même boulot pendant plus d'un an. J'ai appris à chaque fois des choses nouvelles. Je pense que maintenant, il va falloir que je choisisse le prochain."

Quel avis porte -t- il son recrutement avec le recul ?

"C'est un bon recrutement (Rire). A partir du moment où ils ont voulu me recruter, ils ont fait ce qu'il fallait faire. Je n'ai rien de plus à dire, il est fini complètement dans ma tête. Je fais parti de la boîte et si je pars c'est que j'aurais soit démissionné, soit été viré mais cela n'aura rien à voir avec mon recrutement."

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

PascalC. / Alim	C	A			P	
Stage	+ct+	-	-	+f+	-	-
Recrutement	+ci+	+s	+/-r	+_+f	-o	-
Confirmation de recrutement	+_+C+_+	+A			_P	

$$\text{Pascal / Alim} = +_{(-)}\text{CR}+$$

7.5. Les cas de l'entreprise Distri

7.5.1. Catherine D. : Recrutement facilité par un supérieur et confirmation sans lui

Catherine D. (26 ans - 1 enfant), ingénieur agronome, diplômée de l'Ecole d'Agronomie de Toulouse, travaille depuis 3 ans comme chef de produit dans une entreprise de grande distribution, l'enseigne "Distri". Recrutée après 2 stages consécutifs dans une entreprise concurrente sur un poste de chef de produit-junior, elle s'est tout de suite entendue avec son supérieur hiérarchique qui lui a appris le métier. Accueillie, encadrée, "chouchoutée", elle a très bien vécu son recrutement. Pour elle, il a été acquis à la fin des 3 premiers mois, lorsque sa période d'essai s'est achevée. En revanche, Catherine D. s'est sentie confirmée seulement au bout d'un an et demi, lorsque son "protecteur" est parti. C'est lorsqu'elle a dû faire face seule, lors de négociations difficiles notamment, qu'elle a pris conscience de tout ce qu'il lui avait appris. Depuis, elle se rend compte qu'elle marche dans ses pas et chaque fois qu'elle a des difficultés, elle s'attache à reproduire la démarche qu'il aurait pû avoir.

Son recrutement chez "Distri"

En 2^{ème} puis en 3^{ème} année d'école, Catherine D. effectue 2 stages consécutifs dans une entreprise de la grande distribution. Elle y découvre tout à la fois : *"le côté concret des produits, le contact avec les gens qui les produisent, le poids et la responsabilité économique (...)* Ce qui fait la vie, quoi". Avant la fin de son 2^{ème} stage (qui dure 6 mois), elle entreprend des démarches pour être recrutée. Ses qualités techniques ne sont pas mises en doute mais les entretiens se passent mal : elle est une femme (on préfèrerait un homme), elle est jeune (on souhaiterait quelqu'un de plus expérimenté), elle a une formation qui cadre mal avec ce qui est envisagé (on souhaite quelqu'un d'une autre école) mais néanmoins on pourrait l'embaucher si elle acceptait de rabattre toutes ses prétentions... Ecœurée, Catherine D. part en claquant la porte.

Sélectionnée à la suite d'une annonce, Catherine D. est contactée pour entretiens. Elle rencontre son futur supérieur hiérarchique avec qui le courant passe tout de suite. Il cherche un chef de produit junior ne connaissant rien aux produits Distri, elle est "parfaite". Trois ans après, elle se souvient de cet entretien qui l'a marqué

"(...) Cela m'a relativement marqué dans la mesure où c'était vraiment des entretiens pour évaluer ma personnalité. Dans la tête de mon chef, il était clair qu'il voulait un ingénieur et un débutant. En apprenant cela j'étais heureuse puisque c'est rare. Il voulait quelqu'un qui n'y connaisse rien et sois prêt à rentrer dans les grandes lignes de Distri : ce qui est un bon choix dans la mesure où si vous n'adhérez pas dès le début, c'est cuit. Donc les entretiens étaient faits pour plus mesurer mon sens des relations humaines avec la personne qui allait être mon binôme et chef. Il était une sacré tête de lard, il avait des colères monstrueuses et il fallait quelqu'un qui comprenne cela et surtout le gère. (...) Et justement j'ai été étonnée par leurs questions dont une sur ma connaissance des produits Distri. Tout le monde connaît le nom, a été une fois dans sa vie faire ses courses à Distri et a l'impression de connaître l'enseigne. Je me suis rendue compte que je ne connaissais pas du tout Distri et que j'ai dit des bêtises lors de l'entretien. Mais cette ignorance, qui m'a désespérée en sortant de l'entretien, a renforcé leur opinion sur moi : celle là, elle n'y connaît que dalle, elle va donc partir de zéro. J'en ai discuté avec eux par la suite et ils m'ont dit que je n'avais dit que des conneries sur les produits Distri et que je commençais donc en tant qu'ingénieur débutante, ce qu'ils recherchaient en fait."

Catherine D. reçoit un contrat standard à renvoyer, c'est "un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelable et l'acceptation normale de la mobilité géographique". Sa fonction est chef de produit-junior, elle devra développer les ventes des produits de marque Distri. Elle n'a négocié aucun point de son contrat et notamment pas son salaire.

Ses premiers temps de recrutement

Très attendue, accueillie et vite intégrée au sein de l'équipe, elle développe rapidement des relations de confiance avec son binôme et surtout avec son supérieur hiérarchique. Elle raconte :

"En fait, comme j'étais tout le temps dans les jupons de ce chef et que l'on s'entendait très bien, il était bourré d'humour, il m'apprenait beaucoup et le

temps avançant, il en profitait pour fêter la date anniversaire c'est-à-dire le premier mois, le deuxième mois. on buvait un coup et au troisième mois on a bu un peu plus que d'habitude."

Pour Catherine C. son recrutement est vraiment acquis lorsqu'elle passe "*le cap des 3 mois*", mais elle avait déjà un peu bousculé les choses en demandant un papier de confirmation d'embauche parce qu'elle cherchait un appartement. Elle apprendra par la suite que "*lorsqu'on entre chez Distri, il est bien rare de pas être embauché après la période d'essai*" et que le DRH, seule personne autorisée à lui signer son papier, avait dit dans son service : "*on ne la connaît pas encore celle-la mais elle commence déjà à nous embêter. Pour eux, je rentrais, ce n'était pas la peine d'en faire tout un plat.*"

"Cela étant dit, comme humainement tout allait bien avec mon chef et les autres, je n'avais pas de problème mais j'ai quand même été soulagée que les trois mois se passent bien qu'à priori il n'y avait pas de raison que cela s'arrête."

Avec son supérieur, Catherine D. apprend d'abord son métier puis intègre l'esprit Distri, elle devient vite sa protégée, sa "fille".

"J'ai plu à mon chef dès le début de l'entretien d'embauche, je vous l'ai dit, il n'avait pas un caractère facile mais j'ai sû me montrer naturelle et répondre avec humour à certaines de ses questions. Attention, ce n'est pas une histoire d'amour, mon chef a 50 ans, il me prenait plutôt pour sa fille. (...)"

"Chez Distri, il existe le livre des politiques. C'est la bible de Distri ; vous fonctionnez en Actif-Marchandise-Homme-Argent (...) Par exemple, en compte rendu de réunion, vous pensez, classez, rédigez toujours en A/M/H/A. C'est un peu particulier au début. (...) J'ai mis du temps à l'intégrer car pour moi cela ne voulait pas dire grand chose, et puis cela est beaucoup plus applicable en magasin (...) J'ai trouvé cela original et intéressant, donc j'ai essayé de comprendre. Là encore j'ai pu en discuter avec mon chef. (...) Chez Distri, pour peu qu'on s'en donne la peine ça marche, sinon ça casse"

Sa confirmation de recrutement en 2 temps

Chez Distri, les évaluations annuelles ont lieu au mois de mars et conditionnent les augmentations. Rentrée au mois d'août, Catherine D. est donc évaluée au bout de 8 mois par son supérieur. Là encore, elle fait le

point avec lui "honnêtement" toujours selon la grille A/M/H/A. Il ressort qu'elle est augmentée (avec effet rétroactif) et qu'elle est gratifiée d'une prime. Comme elle l'explique :

"C'est très important car cela confirme quelque part la valeur que vous avez dans l'entreprise. Et pour moi, cela prenait du sens car cela me montrait que j'avais du potentiel."

Mais sa véritable confirmation (ou consécration ?) n'est intervenue que 1 an et demi plus tard, lorsque son "mentor" est parti. A partir de ce jour, Catherine D. s'est retrouvée seule. Elle va devoir prouver qu'elle est autonome maintenant et c'est seulement après plusieurs négociations réussies qu'elle a le sentiment qu'elle fait le "poids".

" (...) il est vrai que je ne me suis sentie en pleine possession de mes responsabilités et de mes pouvoirs qu'une fois que mon premier chef est parti et que j'étais livrée en conséquence à moi-même. En effet, j'ai récupéré un autre chef complètement con qui ne m'a rien appris du tout, contrairement au premier qui m'apprenait tous les jours, et là je me suis dit que j'y arriverais cette fois ci toute seule donc je suis allée toute seule en rendez-vous. j'ai négocié toute seule des centaines de millions de francs et je me suis dit à partir de là que j'étais confirmée et que j'étais vraiment maintenant une personne à part entière chez Distri. (...) En fait tant que j'ai eu mon premier chef qui m'a bien protégée, j'ai bien travaillé, je faisais partie de l'entreprise, certes, mais j'ai pris de l'envergure et me suis épanouie lorsqu'il est parti."

Son bilan

Catherine D. a été promue chef de secteur depuis 6 mois, elle sait qu'elle progresse bien et n'a pas l'intention de quitter Distri. Elle garde une certaine nostalgie affectueuse par rapport aux relations qu'elle a vécues avec le supérieur qui l'a formée. Aujourd'hui, elle se rend compte qu'elle marche dans ses pas et chaque fois qu'elle a des difficultés, elle s'attache à reproduire la démarche qu'il aurait dû avoir.

"(...) Je vois maintenant que je fonctionne complètement comme lui, même si l'on ne s'est vu que pendant un an puisqu'après il est parti, mais je constate que je travaille dans son ombre ; c'est vraiment lui qui m'a appris sa méthode, méthode ni scientifique ni du type école de commerce mais du bon sens et du relationnel. (...) Mon chef le faisait en respectant la démarche qualité du produit ou prix."

sans frustrer l'autre et en faisant quand même peser son poids de distributeur et de marché très important. J'ai continué à adopter cet équilibre là. Et chaque fois que j'ai une négociation difficile, je me dis toujours qu'est-ce que mon chef aurait fait pour que cela se passe bien ?"

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Catherine D. / Distri	C	A			P	
Recrutement	+ci+	+s+	+r+	+f+	+o	+b
Confirmation de recrutement	+C+	+A+			+P	

Catherine / Distri = +CR+

7.5.2. Jean-Michel L. : Recrutement de longue haleine

Jean Michel L. (25 ans), diplômé d'un DUT de Techniques de commercialisation puis de l'Ecole Supérieure des Techniques de commercialisation, travaille depuis 1 an et demi comme chef de rayon dans un grand hypermarché de l'enseigne "Distri". Il connaissait déjà Distri puisqu'il y avait effectué 3 stages consécutifs au cours de sa formation. A retour de son service militaire, il a été recruté comme chef de rayon. Pour lui, son recrutement est l'aboutissement d'un parcours professionnel qu'il a entamé dès la 1^{ère} année. Il avait *"trouvé son métier : quoiqu'il arrive travailler dans la grande distribution"*. Il date sa confirmation depuis la prise de responsabilité du rayon pendant les vacances de son chef.

Son expérience pré-professionnelle

Au cours de sa formation, Jean Michel L. a effectué 3 stages chez Distri. C'est dès le 1^{er} stage qu'il a découvert son métier : *"travailler dans la grande distribution"*. Il raconte :

"Mon premier stage correspondait à un emploi ouvrier dans le cadre du DUT de Techniques de commercialisation. Il m'a permis de travailler dans le département bazar léger à l'hypermarché Distri. Je vendais des cycles ainsi que leurs accessoires. Grâce à ce stage, j'ai appris que le métier de la distribution était dur, mais cela ne m'a pas fait peur, au contraire. Cela m'a permis de trouver mon métier, travailler dans la grande distribution (...)"

"Mon deuxième stage a été formidable. Pour l'obtention de mon diplôme, je suis parti travailler à Barcelone. C'est à partir de ce que j'ai vu pendant ce stage que je peux dire que j'ai fait totalement confiance au groupe. Pendant les 6 mois, j'ai observé ce qui se faisait en Espagne. Il y a un décloisonnement total entre la hiérarchie et les gens du terrain. J'ai vraiment apprécié la manière de faire de mon patron. Il ne voulait aucune rupture dans son magasin. Dès qu'il y en avait une, il convoquait le ou les responsables. Il ne sanctionnait pas vraiment mais plutôt, il cherchait à comprendre le pourquoi pour que cela ne se reproduise plus. Je crois que plus tard, je serai toujours influencé par ce type de résolution des problèmes (...)"

" En ce qui concerne mon troisième stage chez Distri, je l'ai effectué à la fin de la 2^{ème} année d'école au sein du département textile du magasin Distri ici. Cela m'a permis de découvrir un autre métier : le métier de chef de rayon. (...) Les chefs de rayon étaient très inquiets pour leur tâche, car cette année là, la direction mettait en place un système de réapprovisionnement automatique. J'étais là comme assistant et j'ai pu participer à des réunions qui regroupaient des gens du terrain et des gens de la centrale."

A la fin de son stage, il fait une demande de recrutement à la DRH en précisant qu'il doit d'abord effectuer son service militaire. On lui répond que sur le principe, il n'y a pas de problème puisque son stage a été bien noté. Aussi avant la fin de son service, il recontacte les RH qui lui proposent de rencontrer le directeur du magasin Distri. En fait, il passe un entretien avec le chef de secteur qui lui présente le chef de rayon avec qui il travaillera.

Les premiers temps du recrutement

Jean Michel L. a été recruté comme chef de rayon dès la fin de son service militaire. Son contrat est un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelable (elle n'a pas été renouvelée). Il a pour tâche de seconder le chef de rayon avant son départ dans un autre magasin. Il reconnaît qu'il a eu du mal à se situer au début.

"Lorsque je suis arrivé au sein de l'équipe de P., je ne savais pas quelle place allait m'être attribuée. (...) Lors de mon entretien d'embauche, je me suis présenté vêtu d'un blazer, d'une cravate et portant une sacoche, enfin ce qui est de coutume pour un entretien de recrutement. En sortant de mon entretien, on m'a présenté le chef de rayon avec lequel je travaillerai. On a discuté quelques minutes. L'après midi, tous les membres de son équipe sont venus lui demander à quoi ressemblait un Bac - 4. Il m'a donc décrit avec : mon blazer, ma cravate et ma sacoche. Je répondais à la caricature... Je n'ai su cela que quelque mois plus tard, une fois la confiance établie. On peut dire que je suis passé par une période de tests qui correspondait à mon intégration. Très vite, je me suis habillé comme eux : jean et chaussures de sport, j'ai appliqué la norme pour travailler dans les rayons (...)."

Au contact de son chef de rayon, Jean Michel L. écoute, regarde et apprend.

"Le chef de rayon est le relais entre son équipe et la hiérarchie, je dirais un rôle de médiateur. Il doit tenir compte des impératifs, liés à la structure organisationnelle et prendre en compte les intérêts et les attentes des employés sous ses ordres. Que dois-je faire pour que mon équipe ait confiance en moi bien que je sois incapable de résoudre ses problèmes journaliers ? Il n'est pas facile de communiquer dans une entreprise structurée comme Distri car le temps nous est compté. On agit toujours dans l'urgence."

Sa période d'essai lui est confirmée oralement par le chef de secteur. Jean Michel L. sait qu'il a franchi un cap important. A partir de là, les événements vont s'enchaîner et prendre du sens. Il met environ 4 mois à comprendre les "rouages" du commandement d'une équipe et devient le "double" du chef de rayon, jusqu'au jour où le chef de rayon en second du rayon surgelé vient lui demander son conseil. De ce jour là, il a su qu'il était *"reconnu professionnellement par l'équipe"*.

"Je l'ai ressenti comme étant un sorte de déclic. Il y a quelque chose qui bascule du jour au lendemain (...). Cela s'est passé grâce à une personne clef de l'équipe. Il s'agit du second de rayon en surgelés. Mon chef m'avait prévenu et moi aussi je l'avais constaté, c'est le leader de l'équipe produits frais. Il possède une telle influence sur les autres que son avis est incontournable. Un jour, devant la machine à café, il est venu me voir pour me demander un conseil parce qu'il avait un problème en réserve. On en discuté et j'ai trouvé une solution satisfaisante."

Sa confirmation de recrutement

Pour Jean Michel L. sa confirmation est intervenue au moment des congés d'hiver de son chef. A Noël, période plutôt chargée et délicate, il prend pour quelques jours la responsabilité de toute la gestion administrative du rayon des surgelés. Cela se passe sans incident. C'est en février qu'il passe son baptême du feu : son chef part en vacances 15 jours, il doit assurer l'intérim.

"Lors des congés d'hiver du chef de rayon, il m'a confié la charge de ses rayons. J'ai eu très peur car je ne savais pas comment l'équipe allait réagir. Je savais que cette époque arriverait, je m'y étais préparé : j'avais eu un avant goût à Noël et puis j'avais participé aux inventaires produits frais avec les chefs de rayon. J'en avais déjà discuté avec le chef de rayon et même avec le second de rayon (...). Au bout de 2 jours, je me suis aperçu d'une baisse significative de la qualité

de travail. J'ai alors organisé une réunion avec toute l'équipe. J'ai gueulé et ils ont été très surpris. Puis, je leur ai dit que je faisais confiance à leurs qualités professionnelles et que j'attendais que le travail soit fait. C'est tout. (...) Et j'ai été obéi."

A partir de ce moment-là, Jean Michel L. ne s'est plus senti la "pâle doublure" de son chef de rayon. Il était complètement prêt à assurer sa fonction.

"Finalement, j'ai réussi à m'imposer comme le chef de l'équipe. J'étais proche d'eux mais ferme. D'ailleurs, ils m'ont appelé chef. Au début, c'était un peu pour se moquer de moi, mais ensuite non. J'étais vraiment devenu leur chef de rayon."

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Jean Michel L. / Distri	C	A			P	
Stage 1, 2 et 3	+ct+	+s		+f	+o	-
Recrutement	+ci+	+s	+r	+f+	+o	-
Confirmation de recrutement	+C+	+A+			+P	

Jean Michel / Distri = +₊CR₊

7.5.3. Vincent P. : Retournement de situation après un 1^{er} stage désastreux

Vincent P. (26 ans), titulaire d'une maîtrise de gestion, travaille depuis 1 an dans le service de comptabilité dans une entreprise de grande distribution, l'enseigne "Distri". Il a découvert le secteur de la distribution et la vie en magasin au cours d'un stage, comme chef de rayon, qui s'est plutôt mal passé. Au cours de sa maîtrise, il renouvelle l'expérience mais cette fois-ci chez Distri et en "marge de la production". L'ambiance se révèle complètement différente et Vincent P. veut rester à tout prix chez Distri. Grâce à l'appui de son directeur financier, il est recruté comme assistant auprès du comptable qu'il connaît déjà. Il ne sait jamais senti en risque bien qu'il ait éprouvé un soulagement à la fin de sa période d'essai. Depuis, il sait qu'il donne satisfaction ; il en a eu la confirmation lors de son évaluation puisqu'il a été augmenté et qu'il a élargi ses fonctions. Aujourd'hui, il se sent appartenir pleinement à Distri et n'envisage même pas de partir.

La découverte de la grande distribution

Au début, Vincent P. ne souhaitait pas poursuivre des études longues. Aussi choisit-il la voie du BTS Techniques commerciales. Il découvre la grande distribution lors d'un stage de 4 mois comme chef de rayon stagiaire. Mais cela se passe plutôt mal et cette expérience l'a beaucoup marqué. Il raconte :

" Quand je me suis présenté à A., je ne connaissais personne car je n'y avais jamais effectué de stage. Je pensais, et je le pense toujours, que c'est une entreprise formatrice sur tous les plans. On peut dire que cette expérience m'a ouvert les yeux sur pas mal de choses. Non, je ne regrette pas, mais c'est sûr qu'à la suite de ce stage, je savais que ce n'était pas à A. que je voulais travailler."

" Je suis entré à A. après toute une série d'entretiens. Avec le responsable du magasin, j'expliquais ma formation et ce que je voulais faire comme projet d'étude. J'ai ensuite rencontré le chef de secteur, puis les chefs de rayon. Je n'ai pas eu un très bon contact. Je crois qu'en fait, ils ne m'ont pas écouté. (...) Cela vient, je crois, d'eux mais surtout de la culture de A. qui cultive la confidentialité sur toutes les informations (...)"

" Mon intégration a été retardée de part la négligence de mon chef de rayon. Il n'a rien fait qui puisse faciliter mes premiers jours : ni accueil par lui-même, ni

présentation aux employés du rayon jeux et jouets, ni aux autres chefs de rayon du rayon bazar, rien du côté des secrétaires, et même pas une viste de magasin. Il a donc fallu que je fasse les contacts moi-même, ce qui a ralenti mon intégration. De plus, il y a une telle circulation de stagiaires de toutes sortes que les chefs de rayon n'ont même plus la curiosité de les connaître. (...). Pour m'intégrer et acquérir la confiance des employés libre service de mon rayon et du rayon bazar, j'ai participé activement au tâche du rayon en faisant du terrain pendant plus de deux mois.(...).J'ai plus appris le métier de chef de rayon avec ceux de la base qu'avec mon chef de rayon."

"Ayant une perspective d'embauche à A. après le BTS, j'ai essayé de faire mes preuves sur le plan professionnel. Mais mon chef de rayon me reprochait toujours de ne pas prendre plus de responsabilités et d'initiatives (...). Il faut savoir aussi qu'à A., entre les discours et les actes, il y a un monde. Il m'a été impossible pendant les 4 mois d'avoir des échanges fondés sur l'écoute et le dialogue constructif. (...) J'étais très frustré et j'ai décidé de faire mon rapport sur quelques dysfonctionnements que j'avais observé et j'ai été grillé auprès de la hiérarchie."

Après l'obtention du BTS, il choisit de partir faire son service militaire. Contrairement à son idée première, il en revient avec l'intention de suivre un second cycle à l'Université et bachote l'examen d'entrée de la MSG qu'il réussit.

"L'armée, c'est... (silence) comment dirais-je un chaudron ou plutôt un catalyseur. (...) je me suis rendu compte que pour être plus ou moins libre dans son travail, il fallait avoir des diplômes."

Son recrutement chez Distri

Pour le stage de maîtrise, Vincent P. n'hésite pas un seule seconde, il veut travailler dans le secteur de la grande distribution, mais plus sur le terrain et surtout pas chez A.. C'est comme cela qu'il rencontre le directeur financier de Distri qui lui propose de faire un stage en comptabilité.

"A la comptabilité, on est à la fois dans mais en marge de la production. (...) On a du recul bien qu'on soit dans le magasin.(...) Et puis je suis tombé sur une équipe super soudée qui m'a tout de suite intégré et qui m'a très bien expliqué ce que je devais faire. Je faisais la petite main. (...) Quand on débarque de la fac,

on n'est pas très opérationnel mais le comptable a été très patient. Par exemple, il m'a expliqué sans jamais s'énerver comment vérifier le compte caisse."

En fin de stage, le directeur financier lui demande tout de go "alors ça te dirait de travailler chez nous". Passé la surprise, il fera tout pour rester. Il passe un entretien formel avec la DRH au cours duquel on lui redit la satisfaction qu'on a de son stage et surtout qu'il a gros atout puisqu'il a déjà fait son service national. Il est recruté en CDI comme assistant auprès du comptable qu'il connaît déjà, avec une période d'essai de 3 mois renouvelable (elle n'a pas été renouvelée). Il ne sait jamais senti en risque bien qu'il ait éprouvé un soulagement à la fin de sa période d'essai.

"Je n'ai eu aucun problème d'intégration puisque je connaissais déjà l'équipe et le travail était la suite logique du stage. Tout de suite, le comptable m'a confié de nouvelles missions et j'ai étendu mes compétences.(...) J'ai vraiment réalisé que j'étais recruté à la fin de la période d'essai bien qu'il ne se soit rien passé de spécial. J'étais juste soulagé."

Son bilan

Bien que Vincent P. ait découvert le secteur de la distribution dans les conditions d'un stage "raté", cela l'a aidé à choisir ce qu'il ne voulait pas faire. Pour lui, cela a été le début d'une maturation qui s'est prolongée pendant son service militaire et en reprenant ses études. Il voulait travailler dans d'autres conditions et semble aujourd'hui satisfait. Il se sent appartenir pleinement à l'entreprise Distri qui le lui rend bien : lors de sa 1^{ère} évaluation annuelle, Distri a reconnu ses capacités et son potentiel d'évolution. Alors si c'était à refaire ?

"Bien sûr que je le referai. Plutôt deux fois qu'une. Car dans toutes mes expériences, j'ai appris. (...) J'adhère complètement à l'esprit de Distri, je dirai même qu'il s'agit d'une philosophie car même en marge de la production, on se sent toujours concerné pour une meilleure satisfaction du client. Par rapport à mon 1^{er} stage chez A., j'ai pu constater qu'ici il n'y avait pas de décalages entre ce qui est dit et la pratique, c'est quand même rare et il faut le souligner. (...) Quand je ne serai plus en accord avec la politique de Distri peut-être que je partirai mais pour l'instant j'y suis vraiment bien et je n'envisage même pas cette éventualité."

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Vincent P. / Distri	C	A			P	
Stage	+ct+	+s+	+r+	+f+	+o	-
Recrutement	+ci+	+s+	+r+	+f+	+o	+ b
Confirmation de recrutement	+C+	+A+			+P	

$$\text{Vincent / Distri} = +_+CR^+_+$$

7.6. Cas divers

7.6.1. Christophe H. : Quand on veut, on peut

Christophe H. (25 ans), ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, travaille en CDI depuis seulement 2 mois dans une grande entreprise aéronautique, l'entreprise "Espace", à la suite d'un parcours entamé dès la 3^{ème} année d'école. Christophe H. a été recruté après un stage de 6 mois, une année de formation aux Etats-Unis payée par "Espace", son service militaire et enfin un CDD de 18 mois. Dans les faits, c'est plus le résultat d'un "tour de force" du directeur technique chez lequel Christophe H. avait effectué son stage qu'une volonté réelle de recrutement de "Espace" (s'il s'était lassé en cours de route, cela aurait été plus simple). C'est pourquoi, aujourd'hui, Christophe H. affiche une réelle satisfaction. Il peut commencer à faire des projets : il sait que son recrutement est acquis du côté de l'entreprise et lui-même maîtrise bien le côté technique de son métier. Il se donne maintenant 2 ans avant de songer à changer.

Son parcours pré-professionnel

En 3^{ème} année d'école, Christophe H. choisit l'option Air/Espace. A l'époque, il a réfléchi plus en termes de projets autour de l'espace que de métiers.

"L'option Espace m'attirait le plus pour le type de projets présentés. c'était des projets d'envergure qui m'apparaissaient très motivants, et puis je caressais l'idée de postuler pour être spationaute. Je caresse toujours l'idée d'ailleurs, je me dis qu'un jour peut-être je partirai dans l'espace."

Par un de ses professeurs, il apprend qu'il existe quelques bourses pour partir aux Etats-Unis et cela lui permettrait de compléter sa formation sur les aspects de mécanique des fluides. A lui de monter son dossier et de trouver une entreprise pour financer une part de la bourse. A cette occasion Christophe H. contacte Espace qui lui répond : d'abord stage et éventuellement pré-contrat. Il effectue donc un stage de 6 mois chez Espace (2 mois à Toulouse puis 4 mois en Allemagne) comme ingénieur d'études-stagiaire.

"Le stage s'est très bien passé. Je travaillais avec un centralien sorti 3 ou 4 promos avant moi, son supérieur était centralien etc... bref, j'étais dans une équipe de 5 anciens centraliens. (...) Cela m'a beaucoup aidé à m'insérer dans le boulot. Je n'étais pas juste un stagiaire obligé d'effectuer un stage mais un stagiaire qui faisait ce stage pour faire autre chose. On me demandait ce que j'avais envie de faire. A cette époque, je préparais mon voyage aux Etats-Unis pour mon Master et la personne avec qui je travaillais revenait justement des USA et avait fait exactement ce que j'allais moi-même faire. Il m'a donné plein de conseils, d'astuces. Cela s'inscrivait dans quelque chose à plus long terme que juste le stage."

A la fin du stage, Espace est satisfait et lui propose un pré-contrat par l'intermédiaire du financement d'un an pour études aux Etats-Unis et la promesse d'une embauche à son retour. Christophe H. part donc l'esprit tranquille pour la Californie à l'Université de Stanford et décroche un *Master of Sciences* dans sa discipline.

"J'ai senti que j'appliquais, j'apprenais à faire des choses très techniques. J'ai eu des conditions d'étude extraordinaires : j'ai fait des travaux pratiques avec des moyens, on pouvait parler aux professeurs, on disposait de superbes moyens tant informatiques et qu'au niveau bibliothèque, j'ai rencontré pas mal de gens (dans mon domaine et d'autres) ce qui me donne un carnet d'adresses nationales et internationales, plus l'anglais bien sûr et cela n'a pas de prix.(...) Tout cela m'a donné beaucoup de confiance en moi et puis aussi j'y ai confirmé ce qui me plaisait : le spatial et non aéro ; c'est plus l'espace et les satellites que les avions qui me plaît."

Aux Etats-Unis, Christophe H. entretient des contacts réguliers avec son directeur de stage et avec le service des RH d'Espace. Il demande la possibilité d'effectuer à son retour un VSNE. Pour des raisons de quotas dépassés, son dossier n'aboutit pas. Espace lui propose néanmoins le contingent scientifique qu'il refuse. Il explique ce refus :

"Un jour, peut-être, je serai spatonaute et en l'état actuel des choses c'est réservé en priorité aux militaires, donc je me disais que ce serait bien si j'étais officier. (...) C'est pourquoi, j'ai fait les EOR".

A son retour des Etats-Unis, il n'a que 22 ans. Il "embraye" aussitôt sur son service militaire en tant qu'EOR qu'il effectue dans l'Armée de l'air "*mais complètement déconnecté de Espace*".

Son recrutement en CDD chez Espace

Dès le mois de mars, il recontacte Espace par l'intermédiaire de son "*chef opérationnel de stage*".

"J'avais entendu dire que les plans de formation se faisaient en mars, j'ai donc rappelé Espace et plus exactement mon chef opérationnel de stage. Cette personne fait de la technique et non du recrutement mais est en surcharge totale de travail. A cette époque, il y avait des plans sociaux avec des suppressions d'emplois. En passant par lui, il m'a confirmé le besoin ; c'était une opportunité pour lui d'avoir une personne qu'il connaissait, déjà formée. Il m'a poussé puisqu'il m'a indiqué à qui m'adresser chez Espace, le grand coordinateur du recrutement : c'est une personne qui fait passer les entretiens techniques et qui planifie les besoins en personnel."

Il passe un 1^{er} entretien :

" (...) il m'a dit que ça collait et qu'il me voulait bien mais il a rajouté prudemment que le moment était mal choisi car il y avait un plan social en cours et que les embauches étaient gelées. (...) Il fallait attendre la fin de mon service et là les choses seraient peut-être décantées."

Christophe H. reprend immédiatement contact avec son chef qui décide alors de prendre les choses en mains.

"Il m'a dit : bon, puisque c'est comme ça je vais m'en occuper, ne t'inquiète pas on va trouver une solution. Et il l'a trouvé ! (...) J'ai appris par la suite qu'il s'était vraiment bagarré pour me prendre."

La solution est un CDD jusqu'au terme du plan social.

"J'ai passé 2 entretiens au mois de juin mais c'était pour la forme, un avec un recruteur pour mettre au point les détails de l'embauche et un autre à caractère psychologique mais il n'y a eu aucun accroc. (...)

C'était un CDD de 18 mois. Ils ne pouvaient pas faire de CDI car ils étaient en plein plan social et même normalement, ils n'avaient pas le droit d'embaucher. C'est indéfendable vis-à-vis des salariés d'embaucher pendant le plan social.

Donc je faisais partie des quelques exceptions à cette époque. j'en ai rencontré 4 dont le fils d'un des directeurs généraux d'Espace. Comme quoi, quand on veut on peut..."

C'est ainsi que Christophe H. a été recruté en tant qu'ingénieur d'études chez Espace. Son contrat de travail était un CDD de 18 mois. Il ne se souvient plus de la durée de la période d'essai. Il n'a rien négocié : la durée a été choisie en fonction de la fin du plan social (soit 2 mois avant la fin du CDD), le salaire était dans la fourchette haute, son lieu de travail était Toulouse (ce qu'il désirait). Lorsqu'on lui demande ce qu'il a ressenti après la signature, il raconte simplement :

"J'étais très satisfait. Tout allait bien. Je savais que j'allais revoir en gros les mêmes personnes que lors de mon stage précédent. Je savais où je tombais, où j'allais habiter car je connaissais Toulouse (un frère étudiant), ce que j'allais faire. Tout baignait. J'ai pris 15 jours de vacances et je suis arrivé reposé et frais comme une rose. (Rire)"

Ses premiers temps de recrutement

Son intégration n'a posé aucun problème, il a été accueilli et a commencé tout de suite son métier d'ingénieur.

"Je suis donc arrivé en tant qu'ingénieur d'études en dynamique, guidage, navigation, contrôle. J'ai eu tout de suite le boulot d'un ingénieur normal. (...) Cela s'est bien passé, j'ai été très bien accueilli. (...) Il n'y a pas de cérémonial, ça a été plutôt : super il y en a un de plus, allez hop au boulot. J'ai été intégré comme un type qui revient de vacances et reprend son travail."

Dès le début, il connaît sa mission ; il a confiance en lui et dans ses collègues et pour Christophe H., ce sentiment est important car il fait partie d'une petite structure qui fonctionne par projets dans un secteur très pointu mais qui demande aussi d'être créatif. Lorsqu'on lui demande s'il s'est senti encadré, il répond positivement en nuancant le degré de l'encadrement. Ainsi, il pense qu'il a été très bien suivi tout en le laissant autonome, il résume cela en disant qu'il s'est senti "*porté et supporté comme un joueur avec ses supporters*".

"J'étais à la fois autonome et bien suivi. La première chose que l'on m'a appris est d'alerter. On vous laisse complètement libre mais on vous apprend en même

temps à prendre du recul par rapport à ce que vous faites et à parler dès qu'il y a un problème. Ce qui fait que l'on peut vous laisser de plus en plus autonome.(...) Je faisais mon travail seul mais j'avais tout le temps des contacts qui, soient me remettaient dans le droit chemin, soient m'aidaient techniquement. C'était très ouvert, je suis tombé sur des responsables de groupe qui ne s'intéressaient pas seulement au résultat mais aussi à la manière de travailler ; donc ils étaient très présents, non au jour le jour, mais en début de projet pour voir comment on allait s'y prendre, si on n'avait pas oublié tel ou tel point technique et ensuite c'était à nous de décider et de planifier. La vérification était faite pour que le travail soit de bonne qualité, c'est une garantie pour que l'on réussisse. Ensuite, chaque semaine ou chaque mois suivant la difficulté du travail, vous faites des rapports pour indiquer où vous en êtes. (...) Je me suis même senti porté et supporté comme un joueur avec ses supporters. "

Il lui a fallu à peu près un an pour se sentir confirmé dans son recrutement. "L'aspect CDD ou CDI n'a rien à voir là-dedans" : quand on a commencé à lui poser des questions sur le plan professionnel, il a senti qu'on lui faisait confiance et qu'il percevait complètement son rôle.

Son recrutement en CDI

Christophe H. passe 18 mois sans souci majeur. Avant la fin de son contrat, il rencontre le responsable du groupe pour un entretien annuel, celui-ci est très favorable et Christophe H. repart avec des objectifs pour l'année suivante, la transformation de son CDD en CDI étant considérée comme acquise.

Quelques jours avant la fin de son CDD, Christophe H. signe son CDI. Il négocie une augmentation de salaire correspondant à un rattrapage (puisque'il n'avait pas été augmenté depuis son embauche en CDD) et bénéficie même d'une "avance" sur l'année suivante. Il est à noter que cette augmentation substantielle a été initiée par son supérieur qui, une fois de plus, est là.

Son bilan

Cela fait maintenant 2 mois que Christophe H. travaille en CDI chez Espace. Pour lui, cela ne fait aucune différence au niveau de son travail mais il affiche maintenant une réelle satisfaction. Il peut commencer à faire des projets : il sait que son recrutement est acquis du côté de l'entreprise et lui-même maîtrise bien le côté technique de son métier. Mais il ajoute un léger bémol à ce satisfecit : "... par rapport à l'idée que je me fais d'ingénieur d'études, je ne me sens pas encore confirmé complètement dans la mesure où je sais que je ne suis pas encore totalement efficace." Excès de modestie peut-être, mélange de perfection et d'ambition plus sûrement.

"Je ne suis pas fier de travailler pour Espace. Je reconnais que c'est une grosse boîte, que ce que j'y fais me plaît et je ne suis toujours pas déçu. Mais, je ne me sens pas lié plus que cela avec mon entreprise. Je ne me sens aucun devoir moral vis-à-vis d'elle et je n'ai pas peur de démissionner pour chercher du travail ailleurs. Je n'ai pas peur du chômage temporaire, je suis optimiste pour l'instant. Donc, je bosse pour Espace, je suis Espace, je suis content de ma boîte et j'en dis du bien à l'extérieur, mais demain je peux être ailleurs. Et ce sentiment, je l'ai depuis le début. (...) J'ai un préjugé favorable pour Espace, je me donne encore 2 ans pour être au top et s'il ne se passe rien dans 2 ans, je partirai."

Tableau récapitulatif du processus de confirmation

Christophe H. / Espace	C	A			P	
Stage	$+_{ct}+$	$+s^+$	$+_{r^+}$	$+_{f^+}$	$+o$	-
CDD	$+_{ct}+$	$+_{s^+}$	$+_{-r^+}$	$+_{f^+}$	$+_{-o}$	$+b$
Recrutement	$+_{ci}+$	$+_{s^+}$	$+_{-r^+}$	$+_{-f^+}$	$+_{-o}$	$+b$
Confirmation de recrutement	$+_{C^+}$	$+_{-A^+}$			$+_{-P}$	

$$\text{Christophe / Espace} = +_{+(-)}CR^+_{+}$$

7.6.2. Géraldine P. : Une formation pluridisciplinaire pour une confirmation encore incertaine

Géraldine P. (27 ans), ingénieur diplômée de l'Ecole Centrale et docteur en biologie cellulaire, travaille depuis 8 mois dans une grande entreprise connue pour son secteur de cosmétologie, l'entreprise "Beauté". De formation pluridisciplinaire, elle a connu des difficultés pour trouver cet emploi. Et bien que son recrutement soit achevé, elle ne considère pas encore sa situation comme acquise. Elle rêvait de travailler dans l'entreprise Beauté, c'est maintenant chose faite mais tout reste encore à faire.

Son parcours pré-professionnel

L'agro-alimentaire a toujours été le domaine de prédilection de Géraldine P. En 3^{ème} année d'école, elle choisit l'option de bio-ingénierie pour cette raison et effectue un stage de 3 mois en Suisse dans un laboratoire de recherche d'une grande entreprise internationale spécialisée dans l'agro-alimentaire (la société "Alim"). Parallèlement, elle y prépare un DEA.

"En 3^{ème} année, j'ai choisi l'option de bio-ingénierie. (...) J'ai choisi bio pour l'agro-alimentaire, car ça a toujours été ma vocation. En bio-ingénieur, on faisait de l'agro-alimentaire et puis la biologie c'était intéressant. (...) (J'ai fait) un stage ingénieur qui comptait pour le DEA, car j'ai fait un DEA en même temps chez Alim en Suisse au centre de recherche fondamentale. C'était un stage pratique d'ingénieur, d'une durée de 3 mois, plus un stage pour le DEA donc recherche."

Là, elle apprend que pour travailler en recherche appliquée, il faut un doctorat ; elle se lance alors à la recherche d'une bourse de thèse. Après des démarches infructueuses auprès d'entreprises agro-alimentaires pour trouver un financement, elle se rend compte qu'aucune n'est prête à financer sa thèse. Aussi par son école, elle contacte l'I.F.S.B.M. (Institut de Formation Supérieure de Biomédical) qui lui propose une liste de laboratoire avec une liste de sujet et surtout un moyen de financement. C'est finalement par hasard, qu'elle se retrouve dans un laboratoire de recherche médicale en biologie fondamentale. Elle en garde un sentiment mitigé. D'abord, sur le sujet lui-même, elle se souvient de moments très pénibles

même si elle reconnaît avoir eu quelques franches exaltations. Puis par la suite, elle regrette que cela ne lui ait pas du tout servi (et lui ait même déservi) bien qu'elle y ait appris à savoir maîtriser un sujet de recherche et à travailler seule.

"Ce qui m'intéressait, c'était l'agro-alimentaire et la cosméto. J'avais même contacté Beauté à l'époque, mais cela n'allait pas... et puis ils ne finançaient pas de thèse. C'est par l'intermédiaire de l'I.F.S.B.N. (...) que j'ai rencontré mon patron de thèse dans un labo mixte CNRS-INSERM. (...) A l'arrivée, ma thèse a été vraiment de la biologie fondamentale à la paille, in vitro sur des cellules en culture qui sont sensées mimer ce qui se passe dans l'organisme."

(Qu'est-ce qui vous a déplu dans la thèse ?) "Tout ou presque. Dès le départ, j'ai eu des difficultés parce que je n'avais pas un sujet facile donc j'ai passé des périodes sans rien sortir. J'étais dans une impasse. Déjà en fin de première année, j'ai failli tout plaquer. C'est à la fin que cela a pris du sens. Mon truc c'est de voir du concret ; l'agro-alimentaire, c'est la bouffe, c'est un truc de tous les jours, et mon sujet de thèse c'était pas un truc de tous les jours. (...) Il se trouve aussi qu'avec mon patron, cela c'est plus ou moins bien passé. Il faut dire qu'il est l'inventeur d'un nouveau protocole, (...) et il a été un moment très médiatisé et j'arrivais pas à le voir pour qu'on avance. J'étais seule, complètement. (...)"

(Que vous a apporté l'expérience de la thèse ?) "Directement à la sortie de la thèse, rien. J'espérais la reconnaissance du diplôme, ça s'est avéré faux. Bien sûr, je ne peux pas nier que cela apporte des compétences techniques. Maintenant, je sais travailler seule, je connais le milieu des chercheurs, je connais leurs difficultés, je sais maintenant que je passe pour quelqu'un qui sait. (...) et puis, je dois dire que la reconnaissance du gros pavé de la thèse à la fin de soutenance, c'est très jouissif, je suis LA spécialiste mondiale de mon sujet, mais ça c'est éphémère. J'ai quand même eu un super sentiment de fierté, d'appartenir à une communauté scientifique. (...)"

Sa période noire : six mois sans activité professionnelle

Avec son doctorat, elle cherche alors du travail dans l'agro-alimentaire, la cosmétologie et la pharmacologie. Mais avec sa thèse en recherche fondamentale, elle n'intéresse personne. Toutes ses démarches se soldent par un échec et elle restera 6 mois sans activité, inquiète pour son avenir bien sûr mais surtout écoeurée du gâchis de sa formation.

"J'ai cherché du boulot dans l'agro-alimentaire, cosmétique et un tout petit peu dans la pharmaco puisque par l'I.F.S.B.M., j'avais passé des diplômes en pharmacologie, plus spécialement en cancérologie. J'ai écrit candidatures spontanées sur candidatures spontanées en prenant un gros annuaire de l'industrie bio. Ça n'a rien donné, j'ai vécu une période vraiment noire pendant 6 mois, de mi-décembre à mi-mai. (...)"

(Comment avez-vous vécu cette période ?) "Pas bien du tout. J'étais sans activité professionnelle et je n'ai eu que très peu de réponses, toutes négatives. (...) Donc c'était une phase où je m'ennuyais et puis c'était pour moi une grosse désillusion : on m'avait dit de faire une thèse pour rentrer dans ces boîtes et puis c'était complètement faux. On m'a blousé, c'était de la foutaise. Je me disais, bon sang, j'aurais cherché du boulot en sortant de l'école comme les autres et je pourrais avoir moi aussi un job super intéressant. C'est dur."

Son entrée opportuniste sur le marché du travail

Elle est embauchée par un ami pour réaliser une étude de marché. Son contrat de travail est un CDI avec une période d'essai de 2 mois renouvelable. A la fin des 4 mois, elle sait déjà qu'elle sera licenciée. Qu'importe, c'est pour Géraldine P. le moyen d'avoir une activité rémunérée, certes en dehors de ce qu'elle cherchait mais une activité tout de même.

"J'avais un copain qui cherchait à monter sa boîte, c'était un projet de mini offre publique pour une étude de marché pour une énorme boîte. Il fallait monter un dossier, mon copain m'a proposé de faire ce coup. C'était très bien payé, pourquoi pas et ça a été une opportunité. (...) C'était un CDI, pour profiter des avantages pour le 1^{er} salarié d'une jeune boîte avec une période d'essai de 2 mois renouvelables, bien payé. A la fin des 4 mois, je savais que je serai licenciée. (...) On a fait du bon travail et on a décroché le contrat. Cela m'avait rien à voir avec l'ingénieur ou la recherche, c'était au départ pour m'occuper et aussi pour voir si on pouvait le faire, une sorte de défi. (...) J'étais contente d'être en dehors des normes... Les 4 mois se sont finis et je me suis retrouvée au chômage et à l'ANPE mais ce coup-là avec les ASSEDIC alors que la première fois j'avais rien, mais là j'avais bossé 4 mois. (...)"

Géraldine P. se retrouve donc au chômage mais avec une nouvelle corde à son arc. L'étude de marché, qui a été un succès, lui sert pour répondre à des annonces variées. C'est ainsi qu'elle a été contactée par Beauté.

Son recrutement

Après 3 mois de recherche d'emploi, elle est recrutée chez Beauté comme ingénieur d'études. Son contrat de travail est un CDI avec une période d'essai de 3 mois renouvelable et qui a été automatiquement renouvelée (c'était prévu dès le début). Depuis un mois il ne s'est rien passé et elle en déduit que son recrutement est juridiquement terminé. Mais pour Géraldine P. rien n'est encore joué car sa cellule est encore expérimentale. Elle explique la situation :

"Mon travail consiste à faire la veille technologique complètement en amont. Je cherche des sujets susceptibles d'intéresser les laboratoires de recherche et développement de Beauté. Pour cela, je fais surtout de la recherche bibliographique et j'essaie de voir quelles sont les applications possibles et quelles sont les manip à faire. (...) Notre cellule est encore complètement expérimentale puisqu'on n'est que 2. Ma chef a été recrutée, je devrais dire débauchée d'un cabinet de conseil en bio-technologie juste 2 mois avant mon arrivée. Elle avait fait un super boulot, et ils se sont dits que ce serait peut-être plus simple d'avoir leur propre structure."

Depuis son recrutement, Géraldine P. a trouvé ses marques et qualifie son métier "d'enrichissant... et de pas classique". Elle qui avait toujours rêvé de travailler pour Beauté, c'est un objectif atteint d'autant que son métier l'amuse :

"Ca me plaît, c'est délirant quoi, allez les voir, s'informer sur les produits qu'ils sont en train de faire et ceux qui viennent de sortir. En ce moment, on est sur un dossier de veille concurrentielle, on regarde tous les produits qui viennent de sortir, leurs caractéristiques, où ils ont péché leur principe actif, c'est vraiment rigolo. Maintenant je ne peux plus faire mes courses sans travailler ! (...) Quand je vois tous ces produits, je rigole, tout est faux. Prenez une crème, il y a très peu de science dedans, c'est du rêve. C'est marrant de décortiquer le scientifique d'un côté et le marketing de l'autre."

Son premier bilan

Elle semble bien réussir dans cette voie puisqu'elle a déjà monté 2 projets d'envergure. Et pourtant on sent à un moment donné chez Géraldine P. une

dose de morosité qui cadre mal avec le tempérament qu'elle a montré jusque-là. Elle commence par expliquer de manière un peu confuse qu'elle vient de se marier et qu'elle aspire à avoir une vie stable (qui inclurait le travail) et que tout compte fait l'incertitude qui pèse autour de la cellule veille technologique la déprime.

"Je veux maintenant une vie stable. Je crois que je ne supporterai plus une recherche d'emploi. Je me sens bien dans cette boîte, j'ai envie d'y rester, je crois que je ne veux pas butiner. C'est un peu l'envie d'appartenance, d'un ancrage. (...) Je crois que j'attends de mon travail une occupation. Je ne vis pas mon boulot avec mes tripes, mais je n'attends pas ça de mon boulot (silence)... j'attends de mon boulot qu'il me fasse sortir de chez moi et qu'il me fasse une vie en dehors du foyer."

En définitive, la confirmation de recrutement de Géraldine P. reste encore bien incertaine.

Tableau récapitulatif du processus de recrutement

GéraldineP. / Beauté	C	A			P	
Recrutement	+ci ⁺	-	_r	+f	+/-o	+/- b
Confirmation de recrutement	+C ⁺	+/-A			+/-P	

$$\text{Géraldine / Beauté} = +/-\text{CR}$$

7.6.3. Marie J. : Recrutement mal préparé, confirmation totalement ratée

Marie J. (28 ans), de formation pluridisciplinaire (DEUG de Droit, DEUST Banques/Assurances, Ecole Supérieure de Vente), a travaillé en alternance pendant 2 ans en CDD dans une grande compagnie d'assurance, la compagnie "Assur". Cette première expérience professionnelle s'est très mal passée et à la fin des 2 ans, son contrat n'a pas été renouvelé. Elle raconte comment elle a été parachutée dans son service et comment elle n'a jamais pu s'intégrer dans l'entreprise. Elle garde de cette expérience une amertume envers l'entreprise, son fonctionnement et les personnes qu'elle y a rencontrées. Plus généralement elle a perdu beaucoup de ses illusions envers le monde du travail.

Son parcours pré-professionnel

Après un DEUG de Droit, Marie J. s'est vite rendue compte que la voie juridique ne lui convenait pas. Par une amie, elle apprend qu'il existe une formation universitaire relativement nouvelle et unique le DEUST Banques/Assurances à Clermont-Ferrand.

"... Je me suis spécialisée par un DEUST Banques/Assurances. Cet enseignement nouveau pour moi correspondait à ce que je cherchais ; il alliait la théorie à la pratique. (...) Le DEUST est un choix fait en toute connaissance de cause."

A l'issue de cette formation, elle fait un stage de 3 mois dans une inspection commerciale d'une grande compagnie d'assurance. Ce stage fut pour elle l'occasion de confirmer qu'elle avait bien choisie sa voie, l'assurance, mais elle a réalisé qu'il lui manquait un bagage commercial et qu'elle devait poursuivre ses études si elle voulait progresser. En fin de stage, on lui propose une embauche comme conseiller en assurance qu'elle refuse.

" Ce stage m'a fait réaliser qu'il me manquait beaucoup de choses. J'avais la théorie. (je commençais à avoir) la pratique, mais il me manquait toute une partie commerciale et marketing si je voulais poursuivre dans cette voie. Mais surtout, j'ai acquis la certitude que si je ne poursuivais pas mes études, je n'aurai pas de progression professionnelle. (...) Donc, j'avais 2 choix : (soit)

travailler immédiatement à l'issue de mon stage. ce qui ne me plaisait guère. (soit) poursuivre mes études."

Elle découvre par hasard la création d'une Ecole Supérieure de Vente et postule à l'entrée. Après sélection, elle est admise dans la formation. L'école proposait un enseignement et un apprentissage en alternance de 2 ans, formule assez nouvelle à l'époque qui amenait des Bac +2 à Bac +4. Bien entendu, Marie J. devait trouver l'entreprise qui l'accepterait. Après quelques recherches seule puis appuyée par l'école, elle prend contract avec les RH d'une grande entreprise d'assurance, la compagnie Assur, intéressée par le contrat en alternance.

"... C'est là où les choses se sont un peu corsées. Il fallait trouver une entreprise qui accepte l'alternance et qui corresponde à ce que je recherchais. l'assurance ou la banque. Finalement je suis entrée à Assur. Il se trouve que Assur a trouvé cette formule très originale et souhaitait à cette époque diversifier son mode de recrutement. Enfin, c'est ce qu'il disait car en y regardant de plus près, je crois que l'incitation fiscale de l'Etat y était pour beaucoup. Assur a pu tester presque sans risques, un nouveau mode de gestion de personnel. (...)"

Son recrutement chez Assur

Marie J. passe les tests puis un entretien avec un responsable de la DRH commerciale. Elle est embauchée pour 2 ans en contrat d'apprentissage en alternance, sans poste et mission définis, dans le cadre d'un CDD avec une période d'essai de 3 mois. A l'issue des 2 ans, il serait sérieusement question de la recruter comme chargée de mission ; elle recevrait d'ailleurs la formation au cours de ces 2 années. Très heureuse de rentrer chez Assur, Marie J. se voit offrir la chance de travailler exactement dans ce qu'elle souhaite : la bancassurance.

"Pour simplifier un peu les choses, je dirai que j'étais salariée étudiante, bien qu'en fait je n'avais pas de statut. C'était le flou artistique complet à ce niveau. Ce dont je suis certaine, c'est que j'avais un CDD de 2 ans pour devenir chargée de mission et que l'on devait au départ me former pour cela. (...) J'ai été heureuse d'intégrer Assur et agréablement surprise d'intégrer un département très particulier qui correspondait parfaitement à ce que j'ambitionnais de faire : pratiquer au quotidien la bancassurance. L'inspection travaillait en partenariat avec le C., banque appartenant à Assur. Par ailleurs, on m'a proposé de

travailler dans la branche Assurance Vie pour les particuliers et pour les entreprises. C'était un plus considérable par rapport aux "confrères concurrents" de n'être ni cantonnée à un type de produits, ni cantonnée à un type de marché. "

Ses premiers temps du recrutement

Une situation de rêve ! Mais qui va devenir un cauchemar. Marie J. en fait vite les frais. Son recrutement a été décidé d'en haut par les ressources humaines sans concertation avec l'inspection qui devait l'accueillir. Elle raconte :

"J'ai très vite déchanté en réalité. De l'aspect euphorique, dynamique, ayant l'envie de bien faire les choses, j'ai très rapidement été dégoûtée de mon entreprise. (...) (En combien de temps ?) En un mois. Disons que j'aurais pu dire une semaine. (Rire). La procédure de recrutement s'est très bien déroulée mais ils ont oublié un tout petit rien. J'ai été imposée ou plutôt parachutée dans ce département. J'ai pris contact avec mon supérieur hiérarchique qui a été très surpris, il n'avait pas été prévenu et était mis devant le fait accompli. Dès le départ il y a eu un grain de sable. (...) En tout cas, il a quand même été très curieux au départ. Mais c'est par l'équipe que j'ai compris que quelque chose n'allait pas. Les lères questions qui m'ont été posées ont été du style : Comment es-tu entrée dans cette cellule ? Qui connais-tu à Assur ? Qui t'a pistonnée ?"

Elle résume elle-même la situation.

"Bref, je suis arrivée dans une inspection avec plein d'idées en tête, contente d'être à Assur, prête à faire entièrement confiance à l'entreprise, disponible pour travailler. La panoplie de la parfaite idiote, oui ! Et là dessus je me suis aperçue que j'avais été parachutée et pire soupçonnée de piston. En une semaine, mes collègues, m'avaient appris au travers de leurs questions qu'à Assur, on n'est pas jugée sur ses compétences ou sur sa valeur ou son potentiel en devenir, mais sur les appuis. Imaginez trente secondes, ma stupéfaction."

Son expérience chez Assur

Marie J. n'a donc pas eu d'accueil, c'est elle qui a même dû expliquer à son inspecteur son rôle de tuteur. Elle a d'ailleurs beaucoup de mal à s'exprimer à son sujet. Indifférence feinte au début, puis peu à peu des informations.

"Aucun accueil (Rire). Ca m'a plutôt fait l'effet d'une douche écossaise. oui. C'est même moi qui ai appris à mon inspecteur qu'il était mon tuteur dans l'entreprise.(Rire). (...) "Non, il n'a pas du tout joué le jeu. J'ai toujours dû le relancer, combien de fois j'ai regretté de ne pas être orpheline ! J'ai du mal à parler de mon tuteur dans la mesure où je n'ai rien à dire, je cherche (long silence) non, je ne trouve pas. (Silence) Humainement, nous ne nous sommes jamais rencontrés. Pendant 2 ans, nous avons vécu nos vies respectives."

Marie J. reconnaît qu'elle n'a jamais pu développer de relations de confiance avec son inspecteur. Son rôle n'a pas été défini, elle se l'est alors fixé elle-même.

"Personne et ce n'est pas faute de l'avoir demandé et même quemandé. J'ai donc organisé une réunion avec moi-même (rire) et je me suis délimité mon rôle en l'axant sur 3 points essentiellement : 1) Apporter ma collaboration à l'assistante commerciale, la secrétaire. Ce qui m'a permis de me familiariser avec le nom des produits, de travailler la fiche technique des produits, d'entrer en contact avec les chargés de clientèle travaillant avec l'inspection.(...) 2) Réaliser des maquettes commerciales sur le partenariat Banque/Assurance.(...) 3) Aller sur le terrain."

Ce qui a manqué à Marie J., c'est surtout la reconnaissance de sa place dans l'entreprise. Elle s'est toujours sentie comme étrangère ou de passage, elle était l'étudiante stagiaire. Non accueillie, sans fonction précise, elle s'est souvent demandée ce qu'elle faisait là.

"Ils m'ont catalogué comme étudiante faisant un stage de 2 ans (...) Ils n'ont jamais réussi à imprimer dans leur tête que j'étais un futur collègue, et qu'en quelque sorte la transition se ferait en 2 ans. A chaque fois que je commençais à réussir, mon inspecteur se chargeait de rappeler que j'étais encore étudiante et donc stagiaire comme pour un emploi d'été. (...) D'autant plus que n'ayant pas d'objectifs commerciaux, ils n'ont pas compris ce que je devais faire et moi-même je me posais les mêmes questions : où suis-je tombée ? Que vais-je faire ? (...) Je me serais fait à l'idée d'avoir un supérieur avec qui je ne m'entende pas, après tout, ce sont des choses qui arrivent, j'étais très proche d'une partie de l'équipe et m'entendais parfaitement bien avec toute l'équipe, heureusement. (...) Ce qui m'a manqué, c'est le reste, tout le reste, l'essentiel quoi. Le fait de ne pas être reconnue, la négation de mon existence en tant que salariée dans une entreprise."

Sa rencontre avec les RH de Assur

Sur les conseils de son directeur d'école, qu'elle a tenu régulièrement informé de sa situation, elle rencontre les RH. Elle s'aperçoit que la personne qui avait participé à son recrutement n'y est plus et que son successeur ne semble pas au courant du partenariat en alternance. Marie J. demande pendant l'entretien à changer d'inspection en argumentant que la sienne est très spécifique et qu'elle souhaiterait intégrer une inspection plus classique pour étoffer sa formation. A cette occasion, elle apprend que son inspecteur envoie régulièrement des rapports positifs sur son activité et qu'il n'y a par conséquent aucun problème.

"Devant ce manque de transparence, je me suis posée encore une fois beaucoup de questions. J'étais évaluée, régulièrement jugée, et je n'ai jamais pu en discuter, je n'ai même jamais vu le contenu de ces rapports, je savais seulement qu'à priori cela allait."

Il ne s'est rien passé après son intervention, non seulement elle n'a pas pu changer d'inspection mais encore la personne des RH a prévenu son inspecteur. Convoquée par celui-ci de s'expliquer, elle s'est sentie abandonnée par tous.

"(...) Je ne sais pas s'il a été dupe ou non, en tout cas l'effet boomerang des RH a été très rapide, une fois n'est pas coutume. J'ai été véritablement sonnée par l'attitude des RH qui m'avaient littéralement lâchée. Ils n'ont rien arrangé et ont empoisonné le début de ma deuxième année chez Assur. (...) Je ne comprenais pas la situation, je travaillais le mieux possible, je pensais que la greffe avec l'équipe s'opérait, mais à la réflexion, et après l'entretien avec les R.H, j'ai commencé à me méfier de tout le monde : de la secrétaire, des chargés de mission et de l'inspecteur... Je me suis remise en cause, le problème venait peut-être de moi, j'étais profondément destabilisée. J'ai pensé alors quitter Assur, mais je me suis aperçue que je ne pouvais pas le faire pour des raisons d'état civil. Le contrat d'apprentissage n'est accessible qu'aux personnes de moins de 25 ans au moment de la signature du contrat, j'avais passé cette limite depuis quelques temps. Donc casser mon contrat c'était quitter Assur et mon école. Il n'en était pas question, l'enjeu était trop important, Assur n'en valait pas la peine. A ce moment là, c'est la seule raison qui m'a fait rester mais quelque chose était bien mort..."

Sa deuxième année chez Assur

Pour sa deuxième année et après une formation qu'elle a arrachée, Marie J. décide d'aller sur le terrain (son 3^{ème} objectif). Son inspecteur lui interdit de travailler le portefeuille existant. Si elle veut du terrain, qu'elle travaille seule et "dans le dur".

"Alors pour la deuxième année, j'ai décidé de passer au 3^{ème} point de mon objectif de travail, aller sur le terrain. Je faisais quand même une école de vente !... J'ai prévenu mon inspecteur que j'allais aller sur le terrain. Sa réaction a été de m'interdire de travailler en collaboration avec les partenaires des banques comme mes collègues, c'est-à-dire que j'ai été interdite de travailler le portefeuille. Quelle confiance et quel encouragement ! Et bien, j'ai travaillé en dehors du portefeuille, "dans le dur", c'est-à-dire que j'ai mis en pratique ce que j'apprenais à l'école : prospection, ciblage de prospects, mailing ou non, relance téléphonique, prise de rendez-vous et le plus beau, c'est que j'ai réalisé des contrats rapidement."

"Aux innocents le mains pleines. Je m'en souviendrai toute ma vie. J'ai signé un contrat avec le 1^{er} prospect en second rendez vous. J'en ai même été tellement déçue que j'ai failli rater la vente à cause de cela."

Mais là nouveau problème : comment attribuer les commissions ? Après beaucoup de tergiversations et de fausses promesses du service RH qu'elle a recontacté pour démêler cette affaire, Marie J. découvrira que c'est son inspecteur qui touche ses commissions. Ecœurée, elle n'a plus qu'une idée que son contrat se termine et qu'elle parte. Pourtant, elle gardera jusqu'à la fin une sorte d'espoir fou : qu'enfin quelqu'un allait se rendre compte de la qualité de son travail, elle veut rester encore chez Assur.

"Et bien, je vais vous étonner en vous disant oui, malgré tout. Je voulais rester encore un à trois ans car c'est une belle carte de visite. Il est vrai que je n'étais plus attachée à Assur comme peuvent l'être certains, j'avais trop eu de coups en vache, trop vu de trahison, trop vu de piston, trop vu de personnes incompétentes avec du pouvoir, je m'étais trop souvent posé des questions sans avoir de réponse, pour m'attacher à cette entreprise. Quelque chose s'était cassé, était mort. Je voulais y rester un moment pour m'y affûter, pour bénéficier de l'appui"

financier considérable et de la notoriété auprès des entreprises. J'avais décidé d'y rester tout simplement pour m'en servir comme tremplin à mon tour."

Elle est reçue, à sa demande, 2 jours après la fin du CDD pour savoir quelle serait sa nouvelle affectation. On lui répond qu'en l'absence du rapport de l'inspecteur, aucune décision ne peut être prise. Elle apprendra la semaine suivante que son non-renouvellement était déjà aux mains de la personne des RH qui l'avait reçue. Au vu des événements, Marie J. avait commencé à rechercher un emploi 6 mois avant le terme de son CDD puis trouvé 2 mois avant la fin. Une semaine après son non renouvellement à Assur, elle entre dans un cabinet de courtage comme responsable risques aux entreprises.

Son état d'esprit actuel

Si elle a été écœurée du comportement de son inspecteur à son égard, elle garde aussi beaucoup de rancœur envers Assur et les RH ; sa première expérience de travail a été l'occasion de perdre ses illusions.

"C'est la 1^{ère} vraie entreprise dans laquelle j'ai travaillé. C'est mon 1^{er} vrai job, mon 1^{er} contact avec le monde de l'entreprise. Et croyez moi, j'ai perdu toutes mes illusions sur l'entreprise, sa direction, sa stratégie, sa finalité et ses problèmes existentiels de charges sociales. (...)

(...) Vous savez la première entreprise, c'est aussi le premier attachement, on pourrait dire pour moi comme un premier amour de jeunesse. C'est Assur qui m'a mis le pied à l'étrier, je lui en étais reconnaissante, j'attendais énormément d'elle, j'étais prête à faire beaucoup de choses pour elle, d'ailleurs je l'ai fait. L'amour aveugle en sorte. (...) Je suis allée au delà de ce que l'on m'avait demandé (...) ils ne pouvaient pas continuellement être de mauvaise foi. Et je suis allée de déception en déception, c'est dingue. (...)

Ce 1^{er} emploi m'a véritablement marquée et a laissé des traces. Il m'a mis en doute pendant 2 ans. Je ne comprenais pas où l'entreprise voulait en venir, je savais que je faisais l'affaire par mes résultats, pourquoi tant d'acharnement, pourquoi tout ce machiavélisme, quelle était cette stratégie d'entreprise qui déstabilise ses futurs employés sans se dire officiellement qu'il en restera forcément des traces, comment faire la promotion de son entreprise, et celle de ses produits lorsque l'on vit mal son contrat de travail et sa vie dans l'entreprise. Je n'arrivais pas à en trouver la clé, le sens. J'ai quitté Assur, il y a 1 an et je

n'ai toujours pas compris. En fait, je n'ai rien compris pendant 2 ans. j'ai vécu sur une autre planète. (...)

A l'heure actuelle, je n'accorde plus aucune mais alors aucune confiance à l'entreprise qui m'emploie et les entreprises futures. Je fais mon travail du mieux que je le peux. un point c'est tout. Ne comptez pas sur moi pour pleurer avec le chef d'entreprise sur les difficultés de l'environnement, sur le malaise social, sur le fait qu'il faut que l'on se tienne les coudes pour réussir. A d'autres... J'ai la chance de travailler, j'en ai conscience, mais basta, il ne faut pas en attendre plus que cela de ma part. (...)

J'ai appris à ne rien attendre d'une entreprise, et surtout à éviter les ressources humaines comme la peste. A l'avenir si je dois passer par les RH, si je ne vois pas mon supérieur et si on ne discute pas des modalités de mon travail, de ce qu'il attend de moi et moi de lui, je crois que j'hésiterai beaucoup et refuserai le poste.

(...) La réalité est toute simple. Assur m'a recrutée pour ne pas me recruter à l'issue du contrat d'apprentissage. C'est une formule très intéressante pour elle : absence de charges sociales pendant 2 ans, baisse de 10% des charges sociales de chaque tuteur pendant 2 ans, prime de 5000 Frs pour chaque apprenti recruté, et surtout retour sur investissement puisque les apprentis vont sur le terrain, réalisent des contrats et ne sont pas commissionnés. Et la formule plaît tellement que Assur a repris des apprentis de mon école. Assur a un nouveau système de faux recrutement avec une main d'oeuvre qualifiée, pas chère, désireuse de travailler, acceptant tout ce qu'on lui dit de faire, et ayant peur du chômage. Mais le dindon de la farce, ce fut moi."

Tableau récapitulatif du processus de non-confirmation

Marie J. / Assur	C	A			P	
Alternance	⁺ ct ₊	⁺ s ₋	⁺ r ₋	⁺ f ₋	₋ o	₋ b
Confirmation de recrutement	₋ C ⁻	⁺ A ₋			₋ P	

Marie J. / BTP = ⁺CR₋

Conclusion du chapitre 7 :

Trois points significatifs seront mis en avant dans la conclusion de ce chapitre.

1) Pour les 21 cas de l'étude, nous avons pu, après "décodage" des informations sur le processus de recrutement selon notre grille d'interprétation, mettre à jour des régularités et retrouver les différents éléments qui ont abouti à leur confirmation.

Ce travail de contextualisation de la recherche s'appuie sur une méthode de nature interprétative. Sur un plan général, nos résultats ne sont pas réfutables mais ils ne peuvent (ni ne veulent) prétendre à l'exhaustivité et à la généralisation. En effet, nous sommes loin d'avoir épuisé la gamme des situations en matière de processus de recrutement puisque chaque situation est unique. En revanche, ces apports doivent être compris comme des résultats partiels et provisoire correspondant à un état de recueil des données (FRIEDBERG, 1990).

Dans ce cadre volontairement plus modeste, nous pouvons convenir que notre "modèle" théorique semble refléter assez fidèlement les conjectures émises sur l'approche élargie du processus de recrutement. L'étude des liens juridico-institutionnels (qui définissent le mode de contractualisation), des liens psycho-sociaux, (qui concourent au mode de l'apprentissage organisationnel de l'individu) ainsi que les liens socio-identitaires, (qui développent ou maintiennent le mode d'autonomie relative de la personne), forme une armature intellectuelle appropriée pour explorer la réalité empirique, établir et interroger les faits.

2) Aucun des nouveaux embauchés n'a fait apparaître l'existence d'une représentation mentale selon le triptyque (mode de contractualisation,

apprentissage organisationnel, autonomie relative de la personne) en ce qui concerne leur processus de recrutement.

Il semble néanmoins que les nouveaux embauchés sachent repérer les voies d'accès et de maintien dans l'emploi dans leur entreprise. Ainsi :

- dans l'entreprise BTP, l'essentiel se joue au moment du stage qui reste le mode d'accès privilégié à la procédure de recrutement ;
- rien n'est jamais acquis dans l'entreprise Conseil et tout dépend de l'évaluation qui sert de bras "armé" pour gérer les effectifs ;
- le recrutement est subordonné à l'aval financier en ce qui concerne Santé, indépendamment des besoins ou des compétences des individus ;
- si l'accent est mis sur le résultat aux tests dits de personnalité chez Alim, le "parrainage" interne aide à emporter la mise ;
- l'appui du supérieur hiérarchique et l'adhésion aux "valeurs" de l'entreprise Distri sont des atouts décisifs au recrutement.

3) Pour tous les cas, des "signaux" émis et/ou perçus par l'entreprise et des "signaux" émis et/ou perçus par le nouvel embauché ont été repérés. Ils ont servi à analyser l'état d'avancement vers la finalisation du processus de recrutement. Plus exactement, la somme de ces signaux a permis d'interpréter que la confirmation de recrutement était totale, partielle ou non acquise.

En outre, nous avons pu observer que les nouveaux embauchés savent analyser à *posteriori* le moment où ils se sont sentis confirmés. Ils semblent combiner en général la dimension de contractualisation avec au moins une des sous-dimensions de l'apprentissage organisationnel (l'intégration-socialisation, la construction de rôle(s), l'acquisition de savoir-faire). Pour ceux dont la dimension du développement de l'autonomie de la personne apparaissait comme primordiale, nous avons constaté que leur confirmation de recrutement intervenait plus tard.

Pour terminer la conclusion de ce chapitre, nous voudrions souligner un point important qui touche à la "validité" de notre analyse.

Dans le but de savoir si une quelconque évolution avait eu lieu par rapport à nos entretiens, nous avons recontacté les personnes interrogées.

Pour les cas où nous avons analysé une confirmation de recrutement suffisamment acquise, la situation n'a pas été modifiée. Il s'agit notamment des cas des entreprises "Santé", "Alim" et "Distri". On peut seulement ajouter que Karen S. (entreprise "Santé") nous a fait part de sa promotion (la première depuis son recrutement).

Dans les cas où nous avons analysé une confirmation suscitant quelques interrogations, des suites concrètes ont eu lieu et sont venues conforter notre analyse.

Pour le cas de François P. (entreprise BTP), nous avons souligné son désir d'action inassouvi du fait du ralentissement de l'activité. Il nous disait vouloir repartir sur le terrain à tout prix car il se morfondait dans son poste actuel. Il n'a pas été possible de le joindre personnellement mais nous avons appris son départ pour la Chine sur un chantier d'une durée minimale de deux ans.

En ce qui concerne le cas de Franck B. (entreprise BTP), nous avons décelé une amertume et des doutes concernant son recrutement. Il nous a rappelé que sa situation n'avait pas évolué. Il était prêt à partir comme François P. mais n'a pas été retenu. Aussi, songe il maintenant à quitter BTP ce qui n'était pas encore le cas lorsque nous l'avions interrogé.

Chez Emmanuel B. (entreprise "Conseil"), nous avons souligné qu'il considérait son recrutement complètement achevé depuis seulement 6 mois (après plus de 3 ans de contractualisation satisfaisante). Il ne nous a pas démenti et nous a confié qu'il était en négociation avancée avec une autre entreprise et qu'il se sentait maintenant suffisamment prêt pour quitter "Conseil".

Le cas de Georg B. (entreprise "Conseil") était un cas de non-confirmation par un licenciement. A la suite de cela, il avait retrouvé un emploi mais on avait senti qu'il s'agissait plus d'un pis-aller et que son mode intégratif n'était pas achevé. Il nous a confirmé ce point puisqu'il vient tout

juste de changer d'emploi dans une entreprise appartenant au groupe. Il nous a avoué qu'il ne savait pas combien de temps cela durerait puisqu'il avait pris goût au changement.

Enfin pour le cas de Marie J. (entreprise "Assur"), il s'agissait d'une non-confirmation du fait de la non-transformation de son CDD en CDI. Elle avait gardé de cette expérience une douloureuse amertume envers le "monde" de l'entreprise. Lorsque nous l'avons recontactée, elle nous a appris qu'elle avait donné sa démission du poste qu'elle occupait depuis plus d'un an du fait de son désaccord avec la politique générale de son entreprise. Elle vient de retrouver un emploi mais elle est sans illusion.

Ces cas semblent montrer que notre mode d'analyse contient en lui-même des éléments sous-jacents de nature "prédictive". Ce point est important car il justifie *a posteriori* la pertinence de l'étude qui a été menée et "valide" (du moins pour les cas étudiés) notre schéma d'interprétation.

CONCLUSION

Nous voici arrivés au terme de notre recherche. Il convient de rappeler les grands axes de celle-ci, les principaux apports et résultats qui ont été dégagés ainsi que ses limites afin d'ouvrir quelques perspectives.

Fournisseur quasi-exclusif de ressources humaines pour l'entreprise, le processus de recrutement traîne avec lui un certain nombre de pratiques et de discours dont le caractère normatif masque les évolutions actuelles en matière d'insertion professionnelle. Nous nous sommes donc posé la question de savoir comment aborder le recrutement de façon pertinente, au regard des contraintes technico-économiques actuelles qui bouleversent les pratiques, tout en dégagant un certain nombre de dimensions attachées au recrutement et dont le caractère serait permanent.

Nous ne rejetons pas l'analyse "classique" du recrutement orientée vers une explicitation d'un processus décisionnel, mais nous considérons que celle-ci beaucoup est trop partielle (et partielle). Elle oublie un peu vite que le processus de recrutement, bien que résultat d'un choix "officiel" émanant des décideurs, est aussi la conséquence d'une combinaison multiforme dont certains éléments sont aux mains des nouveaux recrutés, échappant du même coup à ses décideurs. De plus, ce qui se passe est largement conditionnée par un contexte.

Tout au long de ce travail, nous avons montré l'importance des mécanismes qui se mettent en place lors des premières interactions entre un individu et une organisation. Pour les comprendre, nous avons ouvert l'analyse du processus de recrutement à des champs théoriques connexes à la gestion (notamment en droit, en économie et en psychosociologie) et encore trop peu exploités en gestion des ressources humaines. Ce faisant, nous nous sommes attachés à expliquer de manière concrète un processus social complexe encore mal compris car trop souvent considéré comme connu.

C'est dans cet esprit que nous avons construit une interprétation élargie du processus autour de la notion de confirmation de recrutement. Celle-ci nous a permis de montrer que le recrutement est un processus progressif et cumulatif articulé autour de trois dimensions : une dimension contractuelle (la plus visible), une dimension relevant de l'insertion du nouveau recruté dans l'organisation (plus lente et moins facilement réparable à court terme) et une dimension liée à la nature de la construction identitaire de l'individu (mouvante et en devenir).

Les conséquences de ce travail ne sont pas neutres. Elles concernent tous les acteurs du recrutement. En premier lieu, les décideurs internes à l'entreprise (des services de DRH aux services opérationnels) et les décideurs externes à l'entreprise (praticiens du conseil en recrutement) qui jouent très souvent ensemble une partition ambiguë. Les premiers se déchargent sur les seconds pour étayer leur analyse et fournir une pré-sélection de candidats potentiels, les seconds se retranchent derrière les premiers pour conforter leur décision. Notre recherche vise justement à élargir cette conception du processus de recrutement. Il ne s'agit pas tellement de savoir comment et par qui a été effectué le recrutement mais plutôt d'être attentif à comprendre qui a été choisi et pourquoi. Là est un des intérêts de notre recherche. Sans cet examen vigilant peuvent subsister des situations paradoxales dans lesquelles le recrutement semble acquis du point de vue des décideurs (internes ou externes) mais ne l'est pas du point de vue du nouveau recruté (que celui-ci en soit conscient ou non).

Cela nous amène alors à recentrer l'analyse du processus de recrutement sur les nouveaux embauchés. Ils sont les acteurs principaux de leur recrutement. Un autre intérêt de ce travail est justement de montrer que l'insertion est à la fois un phénomène vécu et réfléchi. En d'autres termes, le processus de recrutement concourt à faire émerger une partie de la conscience de soi en relation avec l'entreprise et le contexte ; il pose le principe d'un marchandage toujours renouvelé entre la soumission temporaire à l'entreprise et la rétribution globale qu'en retire le nouveau salarié.

Notre méthodologie de nature "empirico-interprétative" s'est nourrie d'un va-et-vient permanent entre notre question de recherche, la théorie et le terrain. Deux études de caractères différents mais néanmoins complémentaires ont été menées au cours de ce travail.

Pourquoi avoir opté pour une enquête exploratoire quantitative (par questionnaires) puis pour une méthode qualitative (par entretiens) ? Une méthodologie plus usuelle aurait privilégiée en premier lieu une exploration par un travail qualitatif puis sa validation, via une enquête à plus grande échelle. Cette approche classique se justifie lorsque la revue de littérature est suffisamment complète pour guider les recherches et leur fournir des hypothèses à tester.

Mais tel n'est pas notre cas. Notre étude se situe à l'interface de deux domaines de perceptions, celui des décideurs et celui des nouveaux embauchés. Aussi notre cheminement a été différent : les résultats de l'enquête quantitative par questionnaires nous ont servi d'éléments de repérage dans la problématique classique du recrutement. Ils nous ont été utiles pour découvrir la réalité du terrain telle qu'elle avait été construite et nous ont permis d'orienter notre recherche dans le travail d'enrichissement théorique. Le travail de nature qualitative a pris la forme d'entretiens en profondeur, il nous a permis de contextualiser notre recherche.

En laissant parler simplement les nouveaux embauchés sur leur recrutement, en dehors de tout aval de l'entreprise, nous avons rassemblé un matériel riche dans lequel leur processus de confirmation n'est pas aussi clair qu'il y paraît à première vue. Une confirmation perçue comme globalement satisfaisante peut contenir des manques dont l'évolution pourrait, à terme, remettre en cause le processus de recrutement dans sa totalité.

Pour chacun de cas étudiés, nous avons retrouvé un processus de recrutement conforme au "modèle" explicatif de confirmation que nous avons construit. L'analyse des différents "signaux" émis et/ou perçus par l'entreprise et de ceux émis et/ou perçus par le nouvel embauché, nous a permis de repérer l'avancement de du processus de recrutement. Nous avons constaté que la somme de ces signaux aboutit à un seuil de confirmation de

recrutement expliquant justement leur soumission temporaire à l'entreprise en rapport avec la rétribution globale qu'ils en retirent.

Bien entendu, ces résultats sont le fait de notre interprétation. Nous avons déjà souligné que le risque du mode interprétatif est de connaître *a priori* le principe explicatif conduisant à produire une connaissance cohérente avec l'interprétation proposée. Ce risque existe mais, en l'occurrence, il ne semble pas avoir nui à notre recherche puisqu'il nous a fourni les moyens d'une structuration dynamique de la réalité subjective qu'elle interprète. En outre, pour les cas dans lesquels les résultats tendaient à montrer une confirmation "incomplète", nous avons constaté en recontactant les intéressés que notre interprétation était satisfaisante. Cela signifie que notre grille d'analyse contient les prémisses d'une interprétation prédictive. Ce point est important car il justifie *a posteriori* la pertinence de nos analyses et "valide" (du moins pour les cas étudiés) notre schéma d'interprétation.

On peut regretter que ce travail qualitatif de recherche ne se soit pas appuyé sur plus d'entretiens (d'individus dans une même entreprise et/ou par type d'entreprise ou de secteurs). En multipliant les cas, notre analyse et nos résultats auraient certainement été enrichis. Par ailleurs, après ce travail d'exploration, n'était-il pas possible de tester auprès d'un échantillon plus grand et choisi selon les lois statistiques, les "variables" que nous avons mises à jour ? La confirmation est-elle quantifiable ? Si oui comment ? Cette question reste en suspens et à l'heure actuelle, avouons simplement que nous avons agi avec une dose d'arbitraire, de jugements d'opportunités et de limites temporelles de recherche.

En définitive, bien que ce travail soit encore dans une phase d'émergence, force est de constater qu'il nous ouvre les voies de perspectives nouvelles. Il a montré que la notion de confirmation, choisie par nous pour comprendre le processus de recrutement, est pertinente au regard des contraintes technico-économiques actuelles qui bouleversent les pratiques.

Sur le plan conceptuel, le noyau dur de notre "modèle" offre les éléments d'une compréhension immédiate et globale. Sans le remettre en

cause, il doit pouvoir se prêter à des enrichissements théoriques qui affinaient l'explication de la complexité du recrutement. Nous pensons que les travaux en cours sur la nature des relations d'emploi, sur certaines logiques d'implication en entreprise, sur la notion de confiance sont des pistes stimulantes pour compléter notre "modèle".

Dans les suites immédiates de notre travail de thèse, un travail sur les entretiens est envisageable. Un "recodage" exhaustif de l'intégralité de chaque entretien selon la méthode interprétative que nous avons proposée permettrait sans doute d'augmenter la finesse de nos analyses.

Plus largement, nous entrevoyons plusieurs voies de recherche à venir.

Une première orientation consisterait à multiplier les cas du côté des nouveaux embauchés. Les conditions pourraient être : soit les mêmes que celles incluses dans notre étude c'est-à-dire des cas de jeunes diplômés à statut de cadre, soit des nouveaux embauchés de statuts différents. L'idée serait de pouvoir bénéficier d'un effet de seuil (à découvrir) afin de pouvoir "saturer" notre mode explicatif.

Une deuxième orientation serait d'accroître les cas du côté des entreprises dans le but de "couvrir" soit un secteur, soit différents secteurs. Le but poursuivi serait alors de prendre en compte les particularités des uns ou des autres (taille, technologie, structure, métier, etc...) afin d'explorer les conditions nécessaires à la construction d'une typologie.

Une troisième orientation serait d'envisager une étude monographique sur une entreprise pour interroger tous les nouveaux embauchés (toutes catégories de personnel confondues). L'intérêt serait de disposer d'un cadre plus restreint mais suffisamment contrôlé pour une étude longitudinale.

Ce travail de recherche a donc ouvert de nouvelles voies prometteuses pour analyser le processus de recrutement. Nous avons commencé à les explorer. Il faudrait les poursuivre et continuer à les conceptualiser au delà de ce qu'a déjà fait entrevoir ce travail de thèse.

BIBLIOGRAPHIE

Akerlof G.A., "Gift Exchange and Efficiency Wage Theory: Four Views",
American Economic Review, vol.74, 1984

Alchian A.A. et Demsetz H., "Production, Information Costs and Economic
Organization", The American Economic review, vol.62, n°5, décembre 1972

Amadiou J.F., "Organisations et travail, coopération, conflit et marchandage",
Vuibert Ressources Humaines, 1993

Amado G. et Deumie C., " Pratiques magiques et régressives dans la gestion
des ressources humaines", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°1,
octobre 1990

Appel P., "Discours et réalités de la décision dans l'entreprise", Revue
Française de Gestion, n°8, janvier-février 1977

Arcimoles (d') C.H., "Economie de la relation d'emploi : apports et
confrontation des modèles récents", Revue de Gestion des Ressources
Humaines, n°10, décembre 1993-janvier-février 1994

Arendt H., "La vie de l'esprit", PUF, 1981

Argyris C., "Participation et organisation", Dunod, 1970

Arrow K.J., "Les limites de l'organisation", PUF, 1976

Atkinson J., "Manpower strategies for flexible organisations", Personnel
Management, 16 (8), 1984

Aziariadis C., "Implicit Contracts and Underemployment Equilibria", in *Journal of Political Economy*, vol 83, 1975

Bablon B, "Satisfait du recrutement ?", *L'Enjeu Humain*, 1989

Beauvois J.L. et Joule R.V., "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens", Presses Universitaires de Grenoble, 1987

Benabou C. et Abravanel H., "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Gaëtan Morin, 1986

Benzécri J.P., "L'analyse des correspondances", Vol II, Dunod, 1973

Bernard A., "Le développement des jeunes cadres", *Liaisons*, 1992

Bion W.R., "Recherches sur les petits groupes", PUF, 1976

Blanchet A., Ghiglione R., Massonat J. et Trognon A., "Les techniques d'enquêtes en sciences sociales", Dunod, 1987

Boltanski L. et Thévenot L., "De la justification. Les économies de la grandeur", Gallimard, 1991

Boulangier Y., "Savoir recruter", Nathan, 1993

Brabet J., "Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative", *Recherche et Applications en marketing*, vol.III, 1988

Brabet J., "La gestion des ressources humaines en trois modèles", dans "Repenser la GRH", coord. par J. Brabet, *Economica* 1993

Breton A. et Wintrobe R., "The logic of bureaucratic conduct", Cambridge University Press, 1982 par G. Charreaux, "La théorie des transactions

informelles : une synthèse", *Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, n°15, mai 1990

Brezt R.D., Rynes S.L. et Gerhart B., "Recruiter Perceptions of Applicant Fit : Implications for individual Career Preparation and Job Search Behavior", *Journal of vocational Behavior*, 1993, 43

Buber M., "Distance and relation", *Psychiatry*, 20, 1957

Burgess R.G., "Field research : A source Book and Field manual", Allen & Unwin, 1982

Carpentier R., "Prévoir les conduites ou conduire son action ? (Analyse critique des procédés de sélection dans le recrutement des travailleurs)", *Humanisme et Entreprise*, n°184, décembre 1990

Cazal D., "De la sélection à l'emploi : une approche interprétative", *Colloque Sciences de Gestion et Problèmes de l'emploi*, Lille, septembre 1994

Chappuis R., "Les relations humaines. La relation à soi et aux autres", Vigot, 1994

Charreaux G. , "La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature", dans G. Charreaux, P. Joffre, G. Koenig, B. de Montmorillon, "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise", *Economica*, 1987

Coase R.H., "The Nature of the Firm", *Economica*, vol 16, 1937. Traduction française sous le titre "La nature de la firme", *Revue Française d'Economie*, vol II, n°1, hiver 1987

Crozier M. et Friedberg E., "L'acteur et le système", Seuil, 1977

DARES, "L'évolution des emplois temporaires de 1987 à 1992", *La documentation Française*, n°8, 1994

- Davis T.R et Luthan F., "A Social Learning Approach to Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, vol. 5
- Deal T.E. et Kennedy A.A., "Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life", Addison-Wesley, 1982
- De Carufel A. et Jabes J., "Perceptual errors in Organization : An attribution theory approach", 1986
- Delamotte J.P. et Marchand D., " Le droit du travail en pratique", éd. d'Organisations 1993
- Devers T. et Tiberghien G., "Guide des recrutements et des mutations", éd. d'Organisation, 1985
- Dodgson M., "Organizational learning : a review of some literature", *Organization Studies*, vol. 14, n°3, 1993
- Dorra H. et Florentin H., "Recruter vite sans excès de vitesse", *Enjeu humain*, 1989
- Dubar C., "La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles", A. Colin, 1993
- Duyk J.Y. "Le recrutement : la fin des tests?", *Personnel*, n°329, janvier 1991
- Emery Y., "Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation", *Humanismes et entreprises*, n°179, février 1990
- Emery Y., "Sélection du personnel : la fin du paradigme de la validité prédictive ?", *Humanismes et Entreprises*, n°200, 1993
- Etzioni A., " Les organisations modernes", 1964, trad. Duculot, 1971

Fischer C.D., "Organizational socialization", *Research in Personnel and Human Management*, 1986

Fischer G.N., "Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale", Dunod, 1988

Fourgous J.M. et Lambert H.P., "Evaluer les hommes", *Liaisons*, 1991

Friedberg E., "Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée", Seuil, 1993

Galambaud B., "La gestion sociale à la surface des mots", *Annales des Mines*, 1988

Galambaud B., "Le social désemparé", E.M.E., 1994

Gersick C.J., "Revolutionary change theories : a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", *Academy of Management Review*, 16/1, 1991

Getzels J.M., Guba E.G., "Role, conflict and effectiveness : an empirical study", *American Sociological Review*, vol 19, n°2, 1954

Gibb R. et Argyris C., "L'art de l'incompétence", *Harvard Expansion*, 1988

Gilbert P. et Thionville R., "Gestion de l'emploi et évaluation des compétences", ESF, 1990

Girin J., "L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations", Communication à la journée d'étude "La recherche-action en action et en question", AFCET, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989

Goguelin P., "Le management psychologique des organisations", E.M.E., 1989

Green P.E., Carroll J.D., Schaffer C.M., "Journal of Marketing research", Vol XXIII, août 1983

Groshen E.L. et Loh E.S., "What Do We Know About Probationary Periods ?", Industrial Relations Research Association, 43nd annual meeting, 1991

Gruère J.P., "Attitudes et changements d'attitudes", dans C. Benabou et H. Abravanel, "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Gaëtan Morin, 1986.

Haguenaer P. et Bonjour A., "Etude de l'intégration des jeunes diplômés", P.H. Conseil, Paris, 1992

Haguenaer P., "Comment mesurer l'intégration ?", Stratégies Ressources Humaines, printemps 1993, n°5

Hannan M.T. et Freeman J., "Structural inertia and organizational change", American Sociological Review, 1984, vol 19

Hart O., "Optimal Labour Contracts under Asymmetric Information : An Introduction", Review of Economic Studies, vol. 160, janvier 1983

Henguelle V., "Les emplois à durée déterminée : un mode d'accès à l'emploi stable ?", Travail et Emploi, n°58, 1994

Herfray C., "La psychanalyse hors les murs", épi, Desclée de Brouwer, 1993

Hoffman D.L. et Franke G.R., "Correspondance Analysis : Graphical Representation of Categorical Data in Marketing research", Journal of Marketing Research, août 1986

Ivancevich J.M., Szilagyi A.D., Wallace M.J., "Organizational behavior and performance", Goodyear Publishing Co, 1977

Jabes J., "Perception sociale et attributions", dans Management, PUF, 1992

Janis I.L., "Victims of groupthink", 1972 cité par H.Laroche dans "Management, Aspects humains et organisationnels", PUF, 1992

Javalgi R., Whipple M.M., Edick V., "Hospital image : a correspondance analysis approach", Journal of Health Marketing, décembre 1992

Javallier J.C. et Ciavitti G., "Recruter", Liaisons, 1991

Jensen M.C. et Merckling W.H., "Rights and Production Functions : an Application to Labor-managed Firms and Codetermination", Journal of Business, vol.52, n°4, 1979

Jensen M.C. et Merckling W.H., "Theory of the Firm, Agency Costs and Ownership Structure", Organizational Economics, 1986.

de Jouvenel B., "Du pouvoir, histoire naturelle de sa croissance", Hachette, 1972

Kahn R.L., "Role Conflit and Ambiguity in Organisation", The Personnel Administrator, n°9, 1964

Katz D. et Kahn R.L., "The Social Psychology of Organizations", Wiley and son, 1966

Kets de Vries et Miller D., "L'entreprise névrosée", McGraw-Hill, 1986

Laffont J.J., "Le risque moral dans la relation de mandat", Revue économique, janvier 1977

Lagache D., "La psychanalyse", PUF, 1979

Laing R.D., "Le soi et les autres", 1961, trad. Gallimard, 1971

Laing R.D., "La voix de l'expérience", Seuil, 1986

Lancry-Hoesland A. et Touzard H., "Comportement et satisfaction au travail dans le premier emploi", Cahiers de Sociologie économiques et culturelle, n° 19, juin 1993

Lapierre L., "Intériorité, gestion et organisation (de la réalité psychique comme fondement de la gestion)", dans J.F. Chanlat, "L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées", éd. Eska, 1990

Laplanche R. et Pontalis J.B., "Vocabulaire de psychanalyse", PUF, 1973

Lassègue P., "Qu'est-ce-que la gestion ?", Cahiers Français n°233, octobre décembre 1987

Lazardfeld P.E., "The Controversy over Detailed Interviews- An Offer for Negotiation", *Public Opinion quaterly*, n°8, 1944

Lebart L., Salem A., "Analyse statistique des données textuelles", Dunod, 1988

Le Louarn J.Y., "Pour en finir avec la graphologie", Personnel, n°340, mars-avril 1993

Lesage P.B. et Rice-Lesage J., "Comment tenir compte des différences individuelles au travail ?" dans C. Benabou et H. Abravanel, "Le comportement des individus et des groupes dans les organisations", Gaëtan Morin, 1986

Lévy-Leboyer C., "Evaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?", éd. d'Organisation, 1990

Lévy-Leboyer C., "Evaluation du personnel", éd. d'organisation, 1991

Lewicki R.J., " Organizational Seduction : Building Commitment to Organizations", *Organizational Dynamics*, 1981

Liaisons sociales : "Le recrutement des salariés, la conclusion du contrat de travail", n°spécial, 17 octobre 1991

Liaisons sociales : "Mémento du droit social", n°spécial , mars 1993

Louart P., "La gestion des hommes : une création sous contrainte", *Cahiers de Recherche*, IAE de Lille, 1990

Louart P., "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives", *Cahiers de Recherche*, IAE de Lille, 1990

Louart P., "Pragmatique des communications en entreprise. L'au-delà de la raison, la confiance et l'authenticité", *Cahiers de recherche*, IAE de Lille, 1990

Louart P., "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines", *Cahiers de recherche*, IAE de Lille, 1990

Louart P., "Promesses et difficultés d'une recherche en gestion", *Annales du Management*, Tome 1, édité par R. Le Duff et J. Allouche, Nancy, 1992

Louart P., "La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1994

Louart P., "Effets sur l'emploi des pratiques de GRH et des représentations qui les sous-tendent", *Communication au colloque Sciences de gestion et Problèmes de l'emploi*, Lille, septembre 1994

Loubedel Bayle J.L., "Introduction aux méthodes des sciences sociales", Privat, 1986

Louis M.R., "Surprise and Sense Making what Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings", *Administrative Science Quarterly*, juin 1980

Lunabek C., "Intégrer votre nouveau collaborateur", Chotard et associés, *Actions Management*, 1993

Lyon-Caen G., "Les libertés publiques et l'emploi", *Documentation Française*, mars 1992

March J.G. et Simon H., "Les organisations", (trad) Dunod, 1964

Matheu M., "La familiarité distante", *Gérer et Comprendre*, 1986

Mauss M., "Sociologie et anthropologie", PUF, rééd 1980

Mead G.H., "Mind, Self and Society", 1933, trad. "L'esprit, le soi et la société", PUF, 1963

Merton R.K., "Contributions to the theory of reference group behavior", 1950, trad. H. Mendras, "Eléments de théorie et de méthode sociologique", Plon, 1965

Michaux F. et Ramaux C., "CDD et intérim : bilan d'une décennie", *Travail et Emploi*, n°52 1992

Mintzberg H. et Westley F., "Cycles of organizational change", *Strategic management Journal*, n°spécial, hiver 1992

Monie R., "De l'évaluation du personnel au bilan annuel", éd. d'Organisation, 1986

Morin E., "Introduction à la pensée complexe", E.S.F., 1990

- Moscovici S. (sous la direction de), "Psychologie sociale", PUF, 1984
- Mouchot C., "Décision et sciences sociales", dans A.C. Martinet, "Epistémologies et Sciences de Gestion", Economica, 1990
- Mucchielli A., "L'identité", PUF, Coll. Que sais-je ?, 1986
- Myers G.E. et Myers M., "Les bases de la communication humaine, une approche théorique et pratique", McGraw Hill, 2^{ème} édition, 1990
- Nacht S., "La psychanalyse aujourd'hui", PUF, 1968
- Oi W.Y., "Labor as a Quasi-fixed factor", Journal of Political Economy, décembre 1962
- O'Reilly C.A., Chatman J. et Caldwell D.F., "People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit", Academy of Management Journal, 34
- Pagès M., Bonetti M., de Gaulejac V. et Descendre D., "L'emprise de l'organisation", PUF, 1979
- de Peretti A., "Du changement à l'inertie, dialectique de la personne et des systèmes sociaux", Dunod, 1981
- Peretti J.M., "Ressources humaines", Vuibert, 1991
- Pericchi J., "Guide du management", Seuil, 1992
- Perron C., "Genèse de la personne", PUF, 1985
- Perrot A., "Asymétries d'informations et contrats", Problèmes économiques n°2291, 16 septembre 1992

Perrot A., "Les nouvelles théories du marché du travail", La découverte, Repères n°107, 1992

Poupart R. dans Weiss D. et Morin P., "Pratiques de la fonction Personnel", éd. d'Organisation, 1982

Quéré L., "A-t-on vraiment besoin de la notion de convention ?", Réseaux, n°62, novembre 1993

Ramaux C., "Déterminants et pluralité des formes de recours à l'emploi temporaire", Communication au 4^{ème} Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 18 et 19 novembre 1993

Ramaux C., "Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ? Les résultats d'une enquête auprès de 24 établissements", Travail et Emploi, n°58, 1994

Ray J.E., "Droit du travail, droit vivant", Liaisons, 1993

Reitter R. et Ramanantsoa B., "Pouvoir et politique. Au delà de la culture d'entreprise", McGraw Hill, 1985

Reuchlin M., "Rapport de synthèse du colloque sur l'analyse factorielle et ses applications", CNRS, 1955

Ribette R., "Gérer à temps les ressources humaines", Encyclopédie de gestion, Economica, 1989

Rioux O., "L'évaluation cherche à s'évaluer", dossier Liaisons Sociales n°61, septembre 1991

Rocheblave-Spléné A.M., "La notion de rôle en psychologie sociale", PUF, 1962

Rocher G., "L'action sociale", Dunod, 1968

Rogers C., "Le développement de la personne", 1961, trad. éd. de Minuit, 1980

Rojot J. et Bergman A., "Comportement et Organisation", Vuibert gestion, 1989

Rossiter C.M. et Pearce W.B., "Communicating Personally", The Bobbs-Merrill Company, 1975, cité par G.E. Myers et M.T. Myers, "Les bases de la communication", Mac graw Hill, 2è éd., 1990

Rowland K.M. et Ferris G.R., "Personnel Management", Boston 1982

Sainsaulieu R., "L'identité au travail" (1975), Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, rééd. 1988

Salais R., "Analyse économique des conventions de travail", Revue économique, mars 1989

Schein E.H., "Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs", Addison-Wesley, 1978

Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Besseyres des Horts C.H., Chevalier F., "Gestion des Ressources humaines", De Boeck Université, 1993

Simmel G., "Philosophie de la modernité", t. 2, Payot, 1990

Simon H.A., "A formal Theory of Employment relation", *Econometrica*, vol 19, juillet, 1951. Reproduit dans H.A. Simon, "Models of Man", John Wiley, New York, 1957

Simon H., "Administration et processus de décision", 1964, (trad) *Economica*, 1984

Simon Y. et Tezenas du Moncel H., "Economie des ressources humaines dans l'entreprise", Masson, 1978

Stategor, "Stratégie, structure, décision, identité", Interéditions, 1988

Tap P., "Indentité individuelle et personnalisation", Privat, 1980

Tapia C., "Ambition et idéologie", Cahiers de Sociologie économique et culturelle, n° spécial, Les jeunes et le travail, n°19, juin 1993

Tapia C., "Intégrer les jeunes dans l'entreprise", éd. d'organisation, 1994

Thévenet M., "Impliquer les personnes dans l'entreprise", Liaisons, 1992

Thiétart R.A., "La stratégie d'entreprise", McGraw-Hill, 1984

Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R., "Introduction à la Recherche en Gestion", Economica, 1993

Vallée L., "Représentations collectives et sociétés", 1985

Van de Ven A.H., "Suggestions for studying strategy process : a research note", n°spécial, été 1992, Strategic Management Journal

de Waele M., Morval J. et Sheitoyan R., "La gestion de soi dans les organisations", éd. d'Organisations, 1992

Wamous J.P., "Organizationnal entry", 1980

Warnotte G., "L'évaluation ligotée", RFG n°22, 1979

Watzlawick P., Beavin J., Don Jackson D., "Une logique de la communication", Paris, Seuil, 1979

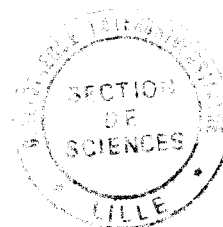
Watzlawick P., "L'invention de la réalité", Seuil, 1988

Williamson O.E., "The modern Corporation, Origins, Evolution, Attributes",
The Journal of Economic Literature, vol.18, décembre 1981

Williamson O.E., "Economic Organization : Firms, Markets and Policy
Control", Wheastheaf Books, Brighton, 1986

Wils T. et Guérin G., "La gestion des ressources Humaines : du modèle
traditionnel au modèle renouvelé", Les Presses de l'Université de Montréal,
1992

Winnicott D., "Le processus de maturation de l'enfant", 1957



RESUME

Les pratiques actuelles de recrutement traduisent l'évolution des tensions sur le marché du travail et des réductions significatives des embauches. De nouveaux modes d'insertion apparaissent et prennent le relais des anciens. En retardant l'insertion réelle dans l'entreprise, les décideurs créent ou utilisent des sas pour ajuster leur choix initial.

L'analyse classique du recrutement, orientée vers une explicitation d'un processus décisionnel, reste partielle. Elle oublie que le recrutement est aussi une combinaison multiforme conditionnée par un contexte et dépendante des nouveaux embauchés.

Une interprétation construite autour de la confirmation de recrutement, permet d'élargir et de renouveler l'approche du recrutement. Celui-ci est un processus progressif cumulatif articulé autour de trois dimensions : une dimension contractuelle (la plus visible), une dimension relevant de l'insertion du nouveau recruté dans l'organisation (plus lente et moins facilement repérable à court terme) et une dimension liée à la construction identitaire de l'individu (mouvante et en devenir).

SUMMARY

Current recruitment practices reflect the strained relationships within the workplace and the significant drop in job offers. New recruiting methods are being put in place, taking over from those that were previously practiced. While delaying effective entry in the firm, the decision-makers create or use a screening system to modify their original choice.

Classic recruitment analysis, which underlies a decisional process remains partial ; it overlooks the fact that recruitment is also a multifaceted combination of factors dependant on the context and the newly-hired personnel.

An interpretation based upon successful recruitment enables one to widen and renovate the recruiting approach. This is a progressive and cumulative process based on three determining factors : a contractual dimension (most obvious) ; that of integrating the newly-hired personnel in the firm (slower and less obvious in the short term) ; and finally that of constructing the personal work identity of each individual (in a constant state of development).

MOTS CLES : Confirmation de recrutement, Contrat de travail, Développement de la personne, Embauche, Insertion, Recrutement.

KEY WORDS : Recruitment confirmation, Employment contract, Personal Development, Hiring, Integration, Recruitment.