

L'insertion professionnelle des publics précaires : une alternative au recrutement concurrentiel.

D. Castra, A. Pascual

Université Bordeaux II

Résumé

Cette étude traite de l'insertion professionnelle des publics prioritaires (allocataires du RMI, chômeurs longue durée, jeunes sans qualification) dans les entreprises du secteur marchand et sous contrat de droit commun. La première partie de l'article développe l'idée que les attentes normatives dans l'entretien de recrutement seraient tout particulièrement excluantes pour ces publics. Sont ensuite présentées 3 études de terrain où des agents d'insertion substituent à l'entretien d'embauche classique un entretien de mise en relation (EMR) qui réunit l'employeur, le candidat et l'agent sur le lieu même du poste de travail. On étudie l'efficacité comparée de l'EMR selon diverses conditions de mise en œuvre. Il apparaît que la possibilité d'interaction avec les autres salariés lors de cet EMR est un facteur nettement prédictif dans les 3 études. D'autres produisent des effets moins constants, comme la préparation de cet EMR ou le fait qu'il puisse inclure une renégociation du contrat de travail. Ces résultats qui se veulent utiles aux professionnels de l'insertion, sont analysés en référence à la théorie de l'engagement.

Summary

This study deals with the vocational rehabilitation of jobless public (beneficiaries of the RMI, long-term unemployed persons, young without qualification). The first part of this article argues that normative expectations during the recruitment interview would particularly be prejudicial for this public. Three studies are then presented, in which agent of insertion substitute for the classic job interview an interview of getting in touch (EMR, entretien de mise en relation) which reunites the employer, the candidate and the agent on the job place. We study the efficiency compared by the EMR according to different conditions. It appears that the possibility of interactions with the other employees during this EMR is a sharply predictive factor in the 3 studies. Others produce less constant effects, as the preparation of this EMR or the fact that it can include a renegotiation of the employment contract. These results which can be useful for the professionals of vocational rehabilitation, are analysed in reference to the theory of commitment

Mots clés :

Insertion des publics précaires
Recrutement
Théorie de l'engagement

Key words :

Vocational rehabilitation of precarious public
Recruitment
Theory of commitment

INTRODUCTION

Cet article traite tout particulièrement du recrutement des salariés sans qualification dans les entreprises. Et plus précisément de cette partie d'entre eux qualifiés de " précaires " par la récente loi française " de lutte contre les exclusions " (juillet 1998) : allocataires du Revenu Minimum d'Insertion, chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification en difficulté d'insertion. Il s'agit d'une population qui a pour particularité d'être prise en charge ou aidée par divers dispositifs d'insertion, et notamment par des médiateurs ou intermédiaires du marché du travail qu'on appellera ici agents d'insertion. Précisons encore que si ces publics peuvent généralement prétendre à des emplois aidés (dont le Contrat Emploi Solidarité est en France le prototype), nous nous intéressons exclusivement ici à leur accession à des emplois de droit commun dans le secteur marchand concurrentiel.

On peut dès lors se demander en quoi les problèmes relatifs au recrutement de ces candidats sont particuliers ou spécifiques, distincts des questions classiques que

pose tout recrutement. Deux précisions supplémentaires sont nécessaires pour clarifier cette question :

- nous recherchons une alternative à une forme de recrutement qu'on qualifiera ici de concurrentiel : un recruteur reçoit successivement en entretien plusieurs candidats, pour lesquels il dispose le plus souvent (préalablement ou au même moment) de curriculum vitae, et choisi celui qui lui paraît convenir le mieux au poste à pourvoir. Ce type de recrutement correspond à ce qu'Eymard-Duvernay et Marchal (1997) appellent la logique de marché, qui diffère de recrutements par cooptation ou recommandation s'appuyant sur des réseaux d'interconnaissance.

- concernant les pratiques de recrutement, notre cadre théorique est celui des approches socio-cognitives en psychologie sociale. En d'autres termes, ce n'est pas la validité des méthodes et techniques qui est au centre de l'analyse mais les normes et représentations sociales qui structurent la situation compte tenu des positions et appartenances respectives des partenaires. Il y aurait d'ailleurs quelque paradoxe à insister ici sur une approche psychotechnique, puisque le recrutement de

ce type de salarié procède quasi-exclusivement par un entretien court, d'une trentaine de minutes en moyenne (Castra, 1995).

L'une des hypothèses à l'origine de cet article est que le recrutement concurrentiel classique a pour effet de renforcer l'exclusion professionnelle des publics précaires : ce point de vue sera argumenté dans la première partie du texte, pour conclure à la nécessité de " contourner " cette étape sélective. La deuxième partie, basée sur des recherches quasi-expérimentales en milieu naturel, examine les conditions de validité d'une alternative possible – appelée ici Entretien de mise en relation ou EMR.

LE RECRUTEMENT CONCURRENTIEL COMME PROCESUS EXCLUANT

Bernaud (2000) remarque que la discrimination (ethnique dans son exemple) est d'autant plus accentuée que l'entretien est peu structuré, et qu'elle est la plus saillante pour les emplois peu qualifiés : comme si les recruteurs étaient plus sensibles aux stéréotypes lorsque le poste de travail ne requiert pas de compétence spécifique attestée par des diplômes ou des expériences antérieures.

Pourtant, nous n'avons pas de raison de supposer que les stéréotypes raciaux soient seuls en cause. Au point que des recherches purement économétriques (Fougère, 1996) concernant les chômeurs de longue durée établissent nettement l'impact de la trajectoire professionnelle sur le processus de sortie du chômage : plus la durée totale de chômage antérieur est élevée, moins le recrutement est probable ; cette récurrence concerne aussi le type d'emploi obtenu, dont la catégorie (CDI, CDD, emploi aidé) est majoritairement la même qu'avant le chômage. Cet auteur conclut à une probable sur-stigmatisation des chômeurs et des candidats ayant connu une succession d'emplois précaires. Ces stigmates seraient constitués de données d'ordre biographiques (être allocataire du RMI, être au chômage depuis plusieurs mois, n'avoir connu que des contrats courts...) qu'utilisent les recruteurs comme critères de sélection lors de l'embauche.

Toutefois, il est probable que ces données socio-biographiques agissent pour une bonne part en amont de l'entretien de recrutement –auquel, on le sait, les chômeurs de longue durée accèdent plus difficilement que d'autres. Elles permettent sans doute ce " tri automatique " des C.V. qu'évoquent Eymard-Duvernay et Marchal (1997), dans lequel s'engagent des recruteurs submergés par un afflux de candidatures. Ces phénomènes ne nous disent pas grand chose de ce qui se passe au sein même de l'entretien de recrutement, qu'on peut définir comme une situation sociale structurée par des attentes normatives. L'entretien d'embauche doit sans doute sa popularité au fait qu'il

est perçu comme un échantillon de situations sociales plus naturelles, susceptible donc d'autoriser des pronostics sur le comportement du candidat en contexte professionnel. On peut ainsi s'attendre à ce qu'une large gamme de normes sociales structurent cette " rencontre ", de celles traduisant des contraintes économiques et organisationnelles à d'autres plus en rapport avec des valeurs sociales. Dans le cadre de cet article, il est hors de question d'explorer cette situation pluri-normative sous ses diverses facettes. On s'en tiendra à l'examen de quelques normes qu'on peut supposer particulièrement discriminantes pour des publics en situation ou en voie d'exclusion professionnelle, dont il est bon de rappeler qu'ils ont toutes les chances d'être plus souvent que d'autres exposés à cette situation, du fait de la précarité des emplois qu'ils occupent et du *turn-over* élevé qui caractérise ces postes de travail.

UNE NORME DE CONSISTENCE

Des recherches comme celle de Channouf et Mangard (1997) établissent que l'expression d'une consistance (c'est à dire d'une cohérence, d'une harmonie entre attitudes, entre les attitudes et les comportements, entre le dire et le faire...) valorise celui qui l'exhibe, ce dont les sujets ont une conscience plus ou moins aiguë puisqu'ils manifestent d'autant plus de consistance qu'ils sont sous consigne d'auto-valorisation. Nous avons pu observer (Castra, 1995) comment les recruteurs étaient attentifs au repérage de cette cohérence qu'ils cherchent à tester aussi bien dans la diachronie de l'entretien (les " questions pièges " qui amènent le candidat à se contredire) que dans la synchronie, par exemple en appréciant l'accord entre ce que dit le candidat et ce qu'il montre de lui au niveau physique et postural. Le sujet doit non seulement construire un récit de lui même, de ses expériences, de son passé, suffisamment lisse et homogène, mais aussi manifester une cohérence visible entre ce récit et son comportement général. Satisfaire à de telles attentes normatives suppose une bonne maîtrise de la langue, des mots et des significations qui y sont attachées, ainsi que des codes de communication non verbale dont on sait depuis longtemps (Hall, 1984) combien ils sont culturellement marqués.

De plus, on voit mal comment des " biographies brisées " pour parler comme Castel (1995) pourraient faire l'objet d'une présentation consistante. C'est sans doute pourquoi le candidat tente de manifester, concernant ses projets et son futur, une consistance qu'il lui est beaucoup plus difficile d'exhiber pour son passé. Mais cette attitude quelque peu discordante est souvent perçue comme émanant d'un candidat qui aurait " appris à se vendre ", enfreignant cette fois la règle d'authenticité.

UNE PESANTE NORME D'INTERNALITE

La norme d'internalité est classiquement définie (Beauvois, 1984 ; Dubois, 1994) comme la valorisation sociale des explications qui accentuent le poids de l'acteur comme facteur causal, que ces explications concernent les renforcements ou les conduites. Concrètement, elle signifie qu'un sujet se valorisera plus sûrement aux yeux d'autrui s'il explique sa réussite professionnelle par son travail acharné plutôt que par la mansuétude de ses supérieurs ; ou le choix de ce poste de travail par sa motivation à l'occuper plutôt que par quelque opportunité de circonstance. Les promoteurs français du concept soutiennent qu'une telle norme trouve sa rationalité maximale dans l'évaluation des personnes : il semble en effet difficile de recruter un candidat parmi des dizaines sans postuler que ses performances passées ou à venir sont bien liées à ce qu'il est et fait.

De nombreux travaux sont venus accréditer cette hypothèse, de ceux de Beauvois, Bourjade et Pansu (1991) à ceux de Desrumaux, Masclet, Poignet et Sterckeman (2000), en passant par les recherches de Luminet (1996), Laberon (1996, 2001) ou encore Desrumaux et Rainis (2000). Il se confirme que les recruteurs, qu'il s'agisse des agents d'entreprise ou de recruteurs professionnels (y compris dans ce derniers cas, les psychologues) privilégient les discours internes, au détriment parfois de l'expérience ou de la compétence, sans avoir d'ailleurs particulièrement conscience des critères de décision qu'ils activent. Dans le cas des postes sans qualification, ce souci de "détection" de l'internalité semble passer par une focalisation des échanges sur la sphère personnalologique (jusqu'à 80% du contenu des entretiens, Castra, 1995), comme si on évaluait plus des candidats que des candidatures.

Or, on a de bonnes raisons de penser que la prégnance de la norme d'internalité dans la situation de recrutement représente un mécanisme supplémentaire d'exclusion pour les publics précaires. Et pas seulement parce que l'externalité est plutôt caractéristiques des milieux défavorisés et/ou des minorités ethniques en contexte occidental (Dubois, 1987, p. 158-165). Mais aussi parce que le chômage et les ruptures professionnelles semblent avoir pour effet d'abaisser le sentiment de contrôle, favorisant l'apparition de discours externes de type fataliste (Fournier et Pelletier, 1994). Ces deux auteurs observent que les "L.O.C. vocationnels"¹ de type défaitiste, de dépendance et de proscription, modalités correspondant au pôle externe de la représentation du lieu de contrôle, représentent plus de 70% de leur échantillon de jeunes chômeurs. Ils en concluent d'ailleurs à la nécessité de formations à

l'internalité pour favoriser l'insertion professionnelle, tout comme le font Pansu et al. (1998) en France. Il s'agit au minimum de formations à l'auto-présentation (apprendre à manier les explications internes, plus désirables en contexte d'évaluation). On peut en avoir, comme Fournier et Pelletier (1994) une définition plus fondamentale, quasi-thérapeutique : apprendre aux sujets à "voir les choses" de manière interne.

Dans la sphère professionnelle, l'internalité se manifeste notamment par le fait d'exhiber des intentions et des projets, et donc de manifester une capacité d'emprise sur son futur proche ou à moyen terme. Or précisément, les recherches sur la perspective temporelle en psychologie aboutissent à des conclusions du même ordre que ci-dessus, à partir de prémisses théoriques bien distinctes : les anticipations temporelles sont d'autant plus possibles et riches que le statut est stable et que l'individu progresse normalement à l'intérieur de ce statut (Thiébaud, 1998, page 107). Inversement, les situations de crise, de ruptures, d'insécurité, de frustration se caractérisent par un rétrécissement de l'horizon temporel et une emprise du présent, voire du passé. Les personnes en situation précaire ne sont donc pas les mieux à même de formuler des projets professionnels, comme les jeunes chômeurs de Fournier et Pelletier (1994) qui "préfèrent s'en remettre aux contingences du milieu" (p. 111).

PROBLEMATIQUE

Il apparaît donc légitime de considérer que l'entretien de recrutement est structuré notamment par des normes sociales, comme celles de consistance et d'internalité, qui risquent de disqualifier ceux qui sont le moins à même d'y satisfaire. Et ce d'autant plus que les "compétences sociales" prennent une importance particulière pour des postes de travail n'exigeant aucune qualification particulière. C'est en partant de ce type de constat que des équipes d'agents d'insertion² expérimentent un moyen possible de "contourner" cette sélectivité. Elles substituent à l'entretien habituel une forme "d'entretien à plusieurs", appelé ici Entretien de Mise en Relation (EMR). C'est une situation qui réunit le candidat, l'employeur et l'agent d'insertion. Dans toute la mesure du possible, elle se déroule sur les lieux même du poste de travail, ce qui permet des échanges avec les autres salariés. Selon les contextes et les contraintes du terrain, cette entrevue est plus ou moins longuement préparée entre l'agent

¹ Il s'agit pour ces auteurs du Locus of Control (interne ou externe) dans le champ du choix professionnel et de carrière.

² Il s'agit d'équipes appliquant une méthode dite « méthode IOD », intervention sur l'offre et la demande. Pour une présentation récente, voir Castra, 2003. Il y a actuellement près de 100 équipes disséminées sur le territoire français, 15 d'entre elles ont fourni les données qui sont analysées dans cet article. Les équipes IOD traitent exclusivement des « publics précaires » au sens de la loi de juillet 1998. Pour toute information supplémentaire : Association TRANSFER, 26 Cours Xavier Arnozan 33000 Bordeaux. E-mail : polerecherche@transferiod.com

d'insertion et le candidat. Elle peut déboucher sur une renégociation des termes initiaux du contrat de travail (salaire, horaire, formation...). Ces diverses éventualités seront posées ici comme des variables indépendantes, dont on essaiera d'évaluer l'incidence sur l'efficacité de l'EMR comparativement à l'entretien d'embauche classique (qui reste une éventualité courante, y compris pour les équipes IOD, puisque l'EMR n'est pas toujours obtenu de l'employeur). L'efficacité comparée de l'EMR sera appréciée eu égard à deux variables dépendantes : le devenir des contrats et les auteurs de la non validation de ces contrats (l'employeur ou le salarié).

L'EMR se présente donc comme une alternative à l'entretien d'embauche (EE) concurrentiel, puisqu'un seul candidat est présenté³. L'enjeu de l'EMR est donc d'éviter la sélectivité liée à l'entretien d'embauche concurrentiel tout en favorisant l'engagement de l'employeur dans la décision d'embauche. Le terme d'engagement est ici défini, en référence aux travaux de Joule et Beauvois (1998) comme " les conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé " (p. 60). L'EMR pourrait donc être une condition efficace d'engagement pour les deux protagonistes, et ainsi garantir une plus grande pérennité de la décision qu'ils prennent.

C'est dans cette optique que trois études ont été menées. D'une manière générale, leur objectif a été d'évaluer le devenir de contrats (majoritairement des CDI à temps complet) en fonction des divers contextes de recrutement. Ainsi, la première a consisté à comparer des situations d'entretien d'embauche à des situations d'EMR. La deuxième a eu pour objet de tenter de repérer au sein de divers EMR, certains facteurs en lien avec la validation des contrats. Enfin, la troisième étude s'est attachée à étudier ce qui différencie les contrats validés des contrats non validés. De plus, dans ces différentes études, nous avons également considéré des variables propres aux individus (sexe, âge, niveau de qualification et critère prioritaire⁴) afin de vérifier si la pérennisation des contrats était dépendante ou non des divers profils des publics prioritaires. Plus précisément, de manière homogène, notre population sur l'ensemble des trois études était composée de :

- 56,7% d'hommes et 43,3% de femmes,
- sujets avec un âge moyen de 31,8 ans pour un écart type de 9,74,
- 60,1% de non diplômés, 28,2% titulaires d'un CAP ou d'un BEP et 11,7% de niveau baccalauréat et plus,

- 23,3% de chômeurs longue durée, 51% d'allocataires du RMI, 11,5% de jeunes sans qualification et 14,2% autres.

ETUDE 1 : EVALUATION COMPARATIVE DE DIVERSES METHODES DE RECRUTEMENT

PROCEDURE

Cette étude a consisté à recueillir des informations sur le traitement des offres proposées à des demandeurs d'emploi sur une période de 6 mois au sein de 3 équipes IOD. Au total il s'agissait de 206 offres proposées et acceptées par 164 demandeurs d'emploi. Ces offres, au même titre que celles considérées dans les deux études suivantes, concernaient des postes de première qualification, touchant des secteurs d'activité variés. L'objet de cette étude a été de rendre compte du devenir de ces offres. Ainsi, nous avons tenté de cerner divers leviers susceptibles d'améliorer l'efficacité de la phase de placement mais également d'anticiper au mieux les conditions d'intégration du nouveau salarié. Les informations ont été recueillies auprès des agents d'insertion des trois équipes concernées en consultant leurs dossiers sur la période étudiée.

Quatre variables indépendantes ont été considérées :

- 1) Le sexe du demandeur d'emploi.
- 2) Le mode de recrutement (entretien d'embauche, EMR ou les deux). A ce sujet, nous pouvons préciser que l'entretien d'embauche correspond à une situation classique de recrutement au cours de laquelle un employeur reçoit un demandeur d'emploi dans son bureau en vue de le questionner afin de le retenir ou non pour le poste à pourvoir, il s'agit donc d'une étape sélective. Par opposition, l'EMR (entretien de mise en relation) consiste en une présentation du poste par l'employeur au demandeur d'emploi. Ce faisant, les échanges sont focalisés sur les tâches à accomplir et non plus sur le profil du candidat, ce qui pourrait faire de l'EMR une étape nettement moins sélective qu'un entretien d'embauche classique.
- 3) Au niveau des EMR, deux variables à deux modalités chacune ont été mesurées : a) la préparation versus la non préparation de questions à poser à l'employeur par le demandeur d'emploi avant de se rendre à l'EMR, b) le fait que le demandeur d'emploi ait pu ou non dialoguer avec des salariés en place durant l'EMR.

Deux variables dépendantes ont été prises en compte. La première concerne le devenir des offres avec trois modalités : contrats non démarrés, contrats rompus et périodes d'essai (PE) validées. La seconde concerne ce que nous appellerons les initiateurs ou l'origine des issues négatives (contrats non démarrés ou rompus). Cette variable dépendante comporte 2

³ Il y a certes d'autres alternatives connues, comme l'intérim, où un agent externe garantit les compétences du candidat. Mais cette formule a l'inconvénient majeur, à nos yeux, de ne pas engager l'employeur puisqu'il ne joue aucun rôle dans la décision.

⁴ Il s'agit essentiellement d'allocataires du RMI, de chômeurs de longue durée et de jeunes sans diplôme.

modalités : issue négative à l'initiative du demandeur d'emploi et issue négative à l'initiative de l'employeur⁵.

RESULTATS

Le sexe des demandeurs d'emploi n'influe en rien sur le devenir des offres ($X^2(2, 206)=0,679$; $p=.71$). De plus, en ce qui concerne les issues négatives (c'est-à-dire les contrats non démarrés ou rompus), les initiateurs en sont autant les demandeurs d'emploi que les employeurs, indépendamment du sexe du demandeur d'emploi ($X^2(1, 101)=0,67$; $p=.41$).

Si nous nous intéressons à présent au devenir des offres en fonction de mode de recrutement, le tableau 1 n'indique *a-priori* aucune relation ($X^2(4, 206)=6,57$; $p=.16$).

Tableau 1. Devenir des offres en fonction des divers modes de recrutements (% en ligne).

	contrats non démarrés	ruptures de contrats	PE validées	total
EE	38 30,89%	33 26,83%	52 42,28%	123
EMR	9 15,00%	23 38,33%	28 46,67%	60
EMR+EE	5 21,74%	6 26,09%	12 52,17%	23

Toutefois, si nous comparons uniquement les situations d'entretiens d'embauche et d'EMR, nous observons une relation statistiquement significative ($X^2(2, 183)=5,88$; $p=.05$). A ce stade, nous pouvons faire deux constats. Premièrement, nous nous apercevons ici que l'entretien d'embauche (qui constitue une étape sélective et donc un frein pour l'accès à l'emploi des publics prioritaires) n'est pas prédictif du maintien sur le poste puisque les situations d'EMR (étape non sélective) offrent sensiblement les mêmes taux de PE validées. Ceci indique que pour des postes de première qualification, l'entretien d'embauche classique ne sert qu'à exclure encore davantage du marché du travail des publics déjà mis à l'écart. Deuxièmement, si l'EMR freine la sélectivité à l'embauche en facilitant les démarrages de contrats (15% des contrats non démarrés contre 30% pour l'EE), les ruptures restent cependant élevées. En ce qui concerne les initiateurs des issues négatives, le tableau 2 indique une légère tendance : ce sont les demandeurs d'emploi qui ont tendance à plus

les initier après un EMR. Inversement, les employeurs sont plus souvent à l'origine de ces issues négatives à la suite d'un entretien d'embauche ($X^2(1, 95)=2,75$; $p=.09$). Ceci pourrait être schématisé de la façon suivante : dans les situations d'entretiens d'embauche, c'est l'employeur qui choisit un travailleur potentiel, alors que dans les situations d'EMR, ce serait plutôt le demandeur d'emploi qui choisirait une entreprise potentielle.

Tableau 2. Initiateurs des issues négatives en fonction du mode de recrutement (% en ligne).

	à l'initiative de l'employeur	à l'initiative du demandeur d'emploi	total
EE	40 61,54%	25 38,46%	65
EMR	13 43,33%	17 56,67%	30
EE + EMR	4 66,67%	2 33,33%	6

Au niveau des EMR, nous avons considéré deux variables : la préparation ou non de questions par le demandeur d'emploi avant de se rendre à l'EMR et le fait que l'EMR ait provoqué ou non un dialogue entre le demandeur d'emploi et les salariés de l'entreprise. Le tableau 3 révèle que c'est lorsque ces deux leviers sont présents (d) que le taux de PE validées est le plus élevé (81,82%). Toutefois, ces situations sont peu fréquentes (11 cas seulement sur 83). Des analyses par paire ont indiqué que la condition d) offre de meilleurs taux de PE validées que :

- la condition a) ($X^2(1, 31)=6,23$; $p=.01$),
- la condition b) ($X^2(2, 31)=5,51$; $p=.006$) et
- la condition c) ($X^2(2, 43)=5,57$; $p=.06$).

Tableau 3. Devenir des offres en fonction de la préparation de l'EMR et d'interaction avec les salariés en place (% en ligne).

	Contrats non démarrés	Contrats rompus	PE validées	total
a) pas de préparation, pas d'interaction	2 10,00%	11 55,00%	7 35,00%	20
b) pas de préparation, interaction	4 20,00%	7 35,00%	9 45,00%	20
c) préparation, pas d'interaction	6 18,75%	11 34,38%	15 46,88%	32
d) préparation, interaction	2 18,18%	0 0,00%	9 81,82%	11

⁵ Précisons qu'un troisième cas de figure s'est parfois présenté. Il s'agit de situations pour lesquelles un impondérable est à l'origine de la non validation d'un contrat (hospitalisation, fermeture d'entreprise etc...). Ces exceptions ont été écartées de nos analyses pour 2 raisons : premièrement, il s'agit de situations marginales au sein de nos échantillons. Deuxièmement, ces situations sont indépendantes des actions des agents d'insertion. Or, notre intérêt porte justement sur l'impact des pratiques des agents d'insertion IOD.

En ce qui concerne les initiateurs des issues négatives, un seul effet significatif apparaît. En effet, il a pu être observé que lorsqu'un demandeur d'emploi a préparé des questions à poser à l'employeur avant de se rendre à un EMR, dans le cas où il en résulterait une issue négative, le demandeur d'emploi en est rarement à l'origine. Ceci peut être interprété dans le cadre de la théorie de l'engagement (Kiesler, 1971) : un demandeur d'emploi qui s'est engagé dans une démarche de questionnement de l'employeur rationalisera cet acte en considérant que l'offre l'intéresse réellement et donc sera moins souvent l'initiateur d'une issue négative comparativement aux situations où aucune préparation n'a été effectuée.

DISCUSSION

La question d'un mode de recrutement plus adéquat pour des publics en voie d'exclusion professionnelle se pose d'emblée au regard de nos résultats. En effet, ces individus souffrant de multiples stigmatisations de la part des employeurs sont quasi systématiquement évincés à l'issue d'un entretien d'embauche, tout au moins plus fréquemment que des personnes n'appartenant pas à cette catégorie qualifiée de "prioritaire". En conséquence, nous aboutissons à un paradoxe : des individus que l'on qualifie de prioritaires se trouvent écartés de l'emploi justement de par le fait qu'ils soient prioritaires. Un moyen de dépasser ce paradoxe fut donc pour les équipes IOD de freiner la sélectivité induite par les entretiens d'embauche en envisageant un mode alternatif de recrutement (l'EMR). Ce moyen s'est avéré efficace puisque l'étude 1 a clairement pu montrer que les contrats démarraient plus fréquemment à l'issue d'un EMR qu'à l'issue d'un entretien d'embauche. Cela tient au fait que ces deux situations entraînent des attitudes différentes de la part de l'employeur. Dans le cas d'un entretien d'embauche, l'employeur est positionné en tant qu'évaluateur alors qu'au cours d'un EMR il est plus centré sur la présentation du poste et des tâches à accomplir. En outre, on peut signaler que selon le discours des équipes IOD, les employeurs acceptent facilement les EMR, ce qui indique qu'ils ne semblent pas réfractaires à ce mode de recrutement. A juste titre d'ailleurs puisque nous avons pu observer que les taux de PE validées étaient identiques après entretien d'embauche qu'après EMR (ce qui indique au passage que les critères d'évaluation des employeurs dans le cadre d'entretiens d'embauche ne sont pas particulièrement prédictifs du maintien en emploi).

ETUDE 2 : CONDITIONS FAVORABLES A L'EFFICACITE D'UN EMR POUR L'EMBAUCHE ET L'INTEGRATION DURABLE

PROCEDURE

L'étude précédente nous a renseignés sur le fait que l'EMR permettait de faciliter les démarrages de contrats, c'est-à-dire de freiner la sélectivité à l'embauche habituellement induite par les entretiens classiques. Cependant, les résultats ont également montré que les périodes d'essais validées étaient aussi fréquentes après un entretien d'embauche qu'après un EMR. C'est pour cette raison qu'une deuxième étude a eu pour objectif de tenter de mettre en évidence des leviers susceptibles d'être activés lors des EMR (conditions de mise en œuvre) en vue d'augmenter la fréquence des périodes d'essai validées.

Pour ce faire, 5 équipes IOD (autres que celles de l'étude 1) ont chacune, durant deux mois, rempli un protocole visant à recueillir des informations quant au contenu des EMR qu'elles réalisaient. Au total, les données de 114 EMR ont pu être recueillies et analysées.

Deux catégories de variables indépendantes ont été considérées.

1) Quatre variables relatives au demandeur d'emploi : le sexe, l'âge, le niveau de qualification et le critère prioritaire (chômeurs longue durée, RMIstes ou jeunes sans diplôme).

2) Cinq variables relatives au contexte de l'EMR : a) le fait que le demandeur d'emploi ait préparé ou non des questions à poser à l'employeur avant de se rendre à l'EMR, b) le lieu de l'EMR (dans un bureau, sur le poste ou les deux), c) le fait que le demandeur d'emploi ait pu ou non dialoguer avec des salariés en place, d) la durée de l'EMR, e) le fait qu'à l'issue de l'EMR, un des aspects du poste ou du contrat de travail ait pu être renégocié ou non.

Par ailleurs, comme dans l'étude 1, deux variables dépendantes ont été considérées, à savoir le devenir des contrats (non démarrés, rompus ou validés) et les initiateurs des issues négatives (contrats non démarrés ou rompus).

RESULTATS

En ce qui concerne les variables indépendantes relatives aux demandeurs d'emploi, aucune d'entre elles n'est liée aux deux variables dépendantes. Ce résultat est intéressant dans le sens où il met en avant le fait que les divers profils des demandeurs d'emploi qui ont bénéficié des services IOD ont les mêmes chances de réinsertion dans le monde du travail.

Le fait que l'EMR ait été préparé par le demandeur d'emploi (qui a prévu des questions à poser à

l'employeur concernant le poste) s'est avéré ne pas avoir d'effet significatif sur le devenir des offres ($X^2(2, 114)=3,48$; $p=.17$). Cependant, ce résultat va dans le sens de l'étude 1. Les EMR longs ont entraîné plus de PE que les EMR courts, toutefois cet effet n'est pas significatif ($X^2(2, 114)=3,93$; $p=.13$). Une MANOVA effectuée sur le tableau 4 a révélé une légère interaction entre ces deux variables ($F(3, 110)=2,19$; $p=.09$). Ainsi, lorsque des questions ont été préparées, l'EMR à tendance à durer plus longtemps et à donner suite à une PE validée.

Tableau 4. Devenir des contrats en fonction de la préparation et de la durée de l'EMR (% en ligne).

	contrats non démarrés	contrats rompus	PE validées	total
EMR non préparé + court (<à 45 mn)	17 48,57%	9 25,71%	9 25,71%	35
EMR non préparé + long (>à 45 mn)	11 55,00%	3 15,00%	6 30,00%	20
EMR préparé + court (<à 45 mn)	10 55,56%	3 16,67%	5 27,78%	18
EMR préparé + long (>à 45 mn)	13 31,71%	7 17,07%	21 51,22%	41

Le fait que le demandeur d'emploi ait pu dialoguer avec des salariés déjà en place lors de l'EMR semble avoir un impact sur le devenir des offres ($X^2(2, 114)=13,45$; $p=.001$) dans le sens où cela favorise la validation des PE. En ce qui concerne le lieu de l'EMR, c'est sur le poste de travail qu'il est le plus efficace ($X^2(2, 114)=11,13$; $p=.02$). Cependant, nous pouvons concevoir que ceci est à mettre en relation avec les interactions. En effet, c'est bien en visitant le poste de travail que des interactions avec des salariés ont le plus de chance d'intervenir et d'être constructives. A ce titre, une MANOVA réalisée sur le tableau 5 a révélé une interaction significative de ces deux variables sur le devenir des contrats ($F(5, 108)=5,92$; $p=.000$).

Tableau 5. Devenir des contrats en fonction du lieu des EMR et d'une éventuelle interaction avec les salariés en place (% en ligne).

	contrats non démarrés	contrats rompus	PE validées	total
EMR dans un bureau / pas d'interaction	24 64,86%	5 13,51%	8 21,62%	37
EMR dans un bureau / interaction	6 42,86%	3 21,43%	5 35,71%	14
EMR sur le poste / pas d'interaction	9 75,00%	1 8,33%	2 16,67%	12
EMR sur le poste / interaction	1 5,56%	3 16,67%	14 77,78%	18
EMR bureau+poste / pas d'interaction	9 37,50%	5 20,83%	10 41,67%	24
EMR bureau+poste / interaction	2 22,22%	5 55,56%	2 22,22%	9

Le fait qu'à la fin de l'EMR un ou plusieurs aspects du poste ai(en)t pu être renégocié(s) constitue un autre facteur susceptible d'influer sur le devenir des contrats ($X^2(2, 114)=6,77$; $p=.03$). En fait, renégocier avec l'employeur un aspect du poste (période de formation, conditions de travail...) ou du contrat (rémunération, horaires...) à la fin de l'EMR pourrait consolider un engagement entre le demandeur d'emploi et l'employeur ce qui faciliterait la validation des contrats.

Tableau 6. Devenir des contrats en fonction d'une renégociation à l'issue de l'EMR (% en ligne).

	contrats non démarrés	contrats rompus	PE validées	total
aucune renégociation	45 51,14%	16 18,18%	27 30,68%	88
renégociation	6 23,08%	6 23,08%	14 53,85%	26

En effet, la théorie de l'engagement (Kiesler, 1971) stipule qu'un individu émettant un acte coûteux en public sera d'autant plus engagé par ce comportement. C'est effectivement ce qui se produit lorsqu'un employeur est engagé dans une renégociation du poste ou du contrat à l'issue d'un EMR. Au niveau des objets de ces renégociations, nous pouvons préciser qu'ils ne semblent pas avoir d'impact sur le devenir d'un contrat. En d'autres termes, ce n'est pas l'objet même de la renégociation qui importe mais plutôt la valeur

symbolique qui y est rattachée. En effet, la renégociation permettrait de renforcer et de valider un engagement de l'employeur envers le demandeur d'emploi et inversement.

Cependant, le tableau 6 indiquent également que les renégociations à la fin de l'EMR ne sont pas fréquentes alors qu'elles sont susceptibles de faciliter le taux des PE validées.

DISCUSSION

Cette étude nous a permis de souligner que les variables relatives aux caractéristiques personnelles (sexe, âge) ou aux statuts des individus (niveau de qualification, critère prioritaire) n'ont pas été prédictives du devenir des offres proposées. Ceci renvoie à l'idée selon laquelle il serait hasardeux d'interpréter l'échec d'insertion des publics dits prioritaires en terme de caractéristiques individuelles. Nos résultats suggèrent l'hypothèse selon laquelle ces échecs puissent être interprétables en des termes " contextuels ". Par exemple, le contexte de l'entretien d'embauche constitue manifestement un réel frein à l'embauche pour une personne au chômage depuis 10 ans. A l'inverse, le contexte de l'EMR permettrait de contourner cet obstacle du fait des comportements émis dans des contextes " engageants " tels que la préparation de l'EMR, les interactions avec les salariés en place et les renégociations du poste. Un certain nombre de travaux issus de la psychologie sociale ont déjà montré qu'une mise en relation entre la théorie de l'engagement et l'insertion professionnelle pouvait être pertinente (Desrumaux, 1998 ; Castra, 1995 ; Ruellan & Ollivier, 1993). Toutefois, il est évident que notre deuxième étude comporte certaines limites notamment de par le faible échantillon (114 EMR) qui limite les croisements de variables. Nous avons donc pris le parti de mener une troisième étude auprès d'autres équipes IOD (non informées des résultats des études 1 et 2) en reprenant la plupart des variables de l'étude 2 afin de vérifier si ces dernières produisaient les mêmes effets.

ETUDE 3 : ANALYSE DE FACTEURS DETERMINANTS SUR LA VALIDATION OU LA RUPTURE DES CONTRATS

PROCEDURE :

Les deux études précédentes indiquent que les équipes IOD sont confrontées à une difficulté majeure : la fréquence élevée de ruptures de contrat. En conséquence, une troisième étude a été réalisée dans le but de permettre aux équipes de repérer dans leurs pratiques les leviers les plus pertinents pour éviter les ruptures de contrats. Il a donc été proposé à 7 équipes IOD (autres que celles des études 1 et 2) de recenser les

derniers cas de périodes d'essai validées et de ruptures de contrats qu'elles avaient rencontrés (environ 10 de chaque). Pour chacun de ces cas, un protocole -inspiré de celui de l'expérience précédente- était rempli afin de recueillir des informations quant aux leviers activés ou non. Au total, 174 cas ont été analysés (87 contrats rompus et 87 contrats validés).

Quatre catégories de variables indépendantes ont été considérées.

1) Quatre variables relatives aux demandeurs d'emploi : le sexe, l'âge, le niveau de qualification et le critère prioritaire (chômeurs longue durée, RMistes, jeunes sans diplôme).

2) Une variable concernant la rémunération (inférieure versus supérieure au SMIC). Nous avons pris le parti de considérer cette variable en émettant l'hypothèse selon laquelle le salaire puisse être un moyen de valoriser le travail des publics précaires, facilitant ainsi la validation des contrats. En outre la rémunération est un élément du contrat susceptible d'être négocié à la fin d'un EMR.

3) Une variable concernant le mode de recrutement (entretien d'embauche versus EMR).

4) Cinq variables relatives au contexte de l'EMR : a) le fait que le demandeur d'emploi ait préparé ou non des questions à poser à l'employeur avant de se rendre à l'EMR, b) le lieu de l'EMR (dans un bureau, sur le poste ou les deux), c) le fait que le demandeur ait pu ou non dialoguer avec des salariés en place, d) la durée de l'EMR, e) le fait qu'à l'issue de l'EMR un des aspects du poste ait pu être renégocié ou pas.

Par ailleurs, deux variables dépendantes ont été considérées, à savoir le devenir des contrats (rompus versus validés) et les initiateurs des ruptures de contrat.

RESULTATS :

Le devenir des contrats est apparu indépendant du sexe, de l'âge, du niveau de qualification et du critère prioritaire des demandeurs d'emploi qui ont bénéficié des services d'une équipe IOD. En outre, indépendamment de ces mêmes variables, les ruptures de contrats sont autant initiées par les employeurs que par les demandeurs d'emploi. Il est important de souligner que ce panel de résultat est consistant avec les observations réalisées lors des deux études précédentes.

La variable concernant la rémunération a manifestement un lien avec la fréquence des validations de contrats ($X^2(1, 174)=8,3$; $p=.003$). Ce résultat pouvait être attendu dans le sens où il est logique que les publics prioritaires les mieux payés valident plus souvent leurs contrats. En revanche, nous avons pu noter que le taux de rémunération était indépendant du niveau de qualification. En d'autres termes, même les

publics les moins qualifiés (niveau VI⁶) peuvent être rémunérés au delà du SMIC. Ce qui aurait tout intérêt à être négocié puisque cela favorise la validation de leur contrat. En outre, ce résultat est susceptible d'indiquer qu'une rémunération au delà du SMIC puisse faciliter l'intégration des individus. A ce sujet, Mank, Cioffi & Yovanoff (1997) ont mis en évidence dans une étude menées auprès de 462 handicapés mentaux, qu'à poste égal, les sujets les mieux rémunérés étaient également les mieux intégrés. Le degré d'intégration était mesuré par le biais de la fréquence et de la nature des interactions avec les autres salariés.

Sur les 174 dossiers de cette étude, nous avons recensé 123 EMR, 42 entretiens d'embauche, 7 EMR+entretien d'embauche et 2 démarrages directs (situations où le demandeur d'emploi est directement placé sur un poste sans avoir rencontré l'employeur auparavant ni avoir visité le poste). De par les faibles effectifs des cas de figure EMR+entretien d'embauche et démarrage direct, nous avons pris le parti de ne pas les inclure dans les analyses relatives aux modes de recrutement. Ainsi, nous avons uniquement comparé les situations d'EMR aux situations d'entretiens d'embauche (soit 165 dossiers). Ce faisant, aucune différence n'est apparue entre ces deux modalités, aussi bien au niveau du devenir des contrats ($X^2(1, 165)=0,002$; $p=.96$) qu'au niveau des initiateurs des contrats rompus ($X^2(1, 71)=1,28$; $p=.25$). Ce constat va dans le sens de celui obtenu lors de la première étude, à savoir qu'une modalité de recrutement non sélective (EMR) est aussi prédictive du maintien en emploi qu'une modalité sélective (entretien d'embauche), tout au moins pour les offres traitées par les équipes IOD (offres peu ou pas qualifiées). Nous pouvons aussi remarquer que lors de l'étude 1, les entretiens d'embauche étaient plus fréquents que les EMR alors que c'est l'inverse dans l'étude 3. Etant donné que l'étude 3 ne prend en compte que les contrats démarrés, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle si cette étude comprend plus de situations d'EMR que d'entretiens d'embauche, cela peut être imputable au fait que les EMR facilitent les démarrages de contrats (cf étude 1).

Comme indiqué dans le tableau 7, la préparation de questions à poser à l'employeur par le demandeur d'emploi avant de se rendre à l'EMR n'a manifestement pas eu d'incidence sur le taux des PE validées ($X^2(1, 130)=0,27$; $p=.59$) ni même sur les initiateurs des contrats rompus ($X^2(1, 60)=1,99$; $p=.15$).

Contrairement à l'étude 2, nous n'avons pas trouvé de corrélation entre le fait de préparer l'EMR et la durée de ce dernier. De plus, en croisant les variables préparation de l'EMR et durée de l'EMR (tableau 7), nous n'obtenons aucun effet général ($F(3, 126)=0,89$;

$p=.44$). Des comparaisons deux à deux aboutissent au même constat. Autrement dit, ces variables nous étaient apparues pertinentes dans l'étude 2 mais pas dans l'étude 3 (même si malgré tout, comme dans l'étude 2, c'est la condition EMR préparé+long qui offre un des taux de PE validées le plus élevé). L'hypothèse la plus plausible est sans doute que la variable « préparation de l'EMR » est définie de manière beaucoup trop vague dans nos études : les recherches ultérieures devront s'attacher à décrire avec plus de précisions les modalités et contextes de ces préparations. D'autre part, des analyses complémentaires n'ont révélé aucun effet sur les initiateurs des contrats rompus.

Tableau 7. Devenir des contrats en fonction de la préparation et de la durée de l'EMR (% en ligne).

	contrats rompus	PE validées	total
Emr non préparé + court (<à 45 mn)	12 42,86%	16 57,14%	28
Emr non préparé + long (>à 45 mn)	22 59,46%	15 40,54%	37
Emr préparé + court (<à 45 mn)	23 51,11%	22 48,89%	45
Emr préparé + long (>à 45 mn)	8 40,00%	12 60,00%	20

Le fait que le demandeur d'emploi ait interagi avec des salariés en place au cours de l'EMR est à nouveau apparu en lien avec le taux de PE validées ($X^2(1, 130)=5,3$; $p=.02$). En revanche aucun effet simple n'est induit par le lieu de réalisation de l'EMR ($X^2(2, 130)=0,15$; $p=.92$). Le tableau 8 représente le croisement de ces deux variables afin de vérifier si les résultats sont en accord avec ceux de l'étude 2.

Tableau 8. Devenir des contrats en fonction du lieu des EMR et d'une éventuelle interaction avec les salariés en place (% en ligne).

	contrats rompus	PE validées	total
EMR dans un bureau / pas d'interaction	26 52,00%	24 48,00%	50
EMR dans un bureau / interaction	2 28,57%	5 71,43%	7
EMR sur le poste / pas d'interaction	15 65,22%	8 34,78%	23
EMR sur le poste / interaction	4 30,77%	9 69,23%	13
EMR bureau+poste / pas d'interaction	11 57,89%	8 42,11%	19
EMR bureau+poste / interaction	7 38,89%	11 61,11%	18

⁶ Dans la nomenclature de l'Education Nationale, le niveau VI est le niveau inférieur au CAP-BEP.

L'analyse de variance générale ne révèle pas d'effet ($F(5, 124)=1,36$; $p=.24$). Cependant, comme dans l'étude 2, c'est la condition d'EMR sur le poste/interaction qui offre un des taux de réussite le plus élevé. Par ailleurs, aucun effet sur les initiateurs des contrats rompus n'a pu être observé.

En ce qui concerne les éventuelles renégociations à l'issue de l'EMR, le tableau 9 indique qu'aucune relation ne peut être établie avec le devenir des contrats ($X^2(1, 130)=0,76$; $p=.38$). Ce résultat est à nouveau contradictoire par rapport à ceux de l'étude 2, ce qui peut nous amener à penser que les diverses manières de renégocier ne sont pas susceptibles de produire les mêmes effets. Là encore, les recherches ultérieures devront préciser les contextes de cette négociation.

Tableau 9. Devenir des contrats en fonction d'une renégociation du poste à l'issue de l'EMR (% en ligne).

	contrats rompus	PE validées	total
aucune renégociation	54 51,92%	50 48,08%	104
renégociation	11 42,31%	15 57,69%	26

DISCUSSION

Les données recueillies nous ont permis de constater que les variables individuelles telles que le sexe, l'âge, le niveau de qualification et le critère prioritaire des publics concernés n'étaient pas en lien avec le devenir des contrats. Cet élément conforte les conclusions de l'étude 2 à savoir que les publics prioritaires bénéficiant de la méthode IOD ont les mêmes chances de réinsertion quel que soit leur statut et leur " degré de priorité ".

D'autre part, si l'on s'intéresse à la comparaison des situations d'entretiens d'embauche et d'EMR, nous constatons au même titre que lors de l'étude 1 que les taux de PE validées sont identiques. En conséquence, nous pouvons à nouveau souligner que la sélectivité de l'entretien d'embauche, qui ne se justifie pas par une meilleure prédictivité du maintien en emploi, renforce par contre l'exclusion des publics prioritaires très éloignés de la représentation qu'ont les recruteurs de « l'employé idéal ».

Au niveau des leviers en lien avec les taux de PE validées, les résultats de cette troisième étude ne sont pas en totale adéquation avec ceux de l'étude 2. En effet, les renégociations n'ont pas eu d'effet sur les PE validées de même que la préparation de questions n'a pas eu d'influence sur la durée des EMR ni même sur les PE validées. Ceci nous amène à prendre en considération les limites de nos recueils de données et d'envisager que les divers contextes de préparations de

questions et de renégociations seraient à approfondir. En revanche, le fait que le demandeur d'emploi ait interagi avec les salariés en place lors de l'EMR s'est avéré être en lien avec le taux de PE validées. Nous avons obtenu ce résultat au sein de nos trois études, ce qui est susceptible d'indiquer que cette variable contextuelle puisse engager fortement les demandeurs d'emploi dans la validation de leur contrat (plus particulièrement quand ces interactions ont lieu sur le poste de travail).

VUE D'ENSEMBLE : DONNEES CUMULEES DES TROIS ETUDES

Sur la base des trois études présentées ci-avant, deux constats majeurs peuvent être faits.

Tout d'abord, nous avons pu mettre en évidence le fait que les caractéristiques personnelles des individus n'étaient pas prédictives du devenir des offres d'emplois proposées par les agents d'insertion aux publics prioritaires considérés. En effet, en cumulant les données de nos études, il apparaît clairement que le sexe des sujets n'est pas prédictif de la validation des contrats ($X^2(1, 311)=0,34$; $p=.55$), ni l'âge des sujets ($r=.06$, $p=.31$), ni le niveau de qualification ($r=-.06$; $p=.31$), ni même le critère prioritaire ($X^2(3, 244)=2,05$; $p=.56$). Selon nous, ceci permet de considérer que l'échec des publics prioritaires en terme d'insertion puisse trouver des causes au niveau des procédures de recrutement classiques (entretiens d'embauche) et d'intégration au sein des entreprises.

Ensuite, nous avons pu repérer un certain nombre de facteurs que nous avons pris le parti de qualifier de " contextuels " et qui seraient susceptibles de faciliter la validation des contrats. En effet, au sein de nos trois études, 3 de ces variables contextuelles ont été systématiquement mesurées dans le cadre des EMR. Il s'agissait de la préparation de questions par le demandeur d'emploi avant de se rendre à l'EMR, du lieu de réalisation de l'EMR et du fait que le demandeur d'emploi ait pu interagir avec les salariés en place durant l'EMR.

Ainsi, même si les données concernant ces 3 facteurs n'ont pas été recueillies selon des procédures identiques, nous les avons cumulées au sein du tableau 10. Une analyse de variance générale indique que les diverses situations n'ont pas produit les mêmes effets en terme de devenir des contrats ($F(11, 315)=2,53$; $p=.004$).

Tableau 10. Cumul des données des trois études (% en ligne).

		contrats non démarrés ou rompus	PE validées	total	
EMR dans un bureau	non préparé	pas d'interaction (a)	25 60,98%	16 39,02%	41
		Interaction (b)	11 68,75%	5 31,25%	16
	préparé	pas d'interaction (c)	30 65,22%	16 34,78%	46
		Interaction (d)	5 33,33%	10 66,67%	15
EMR sur le poste	non préparé	pas d'interaction (e)	29 72,50%	11 27,50%	40
		Interaction (f)	9 42,86%	12 57,14%	21
	préparé	pas d'interaction (g)	26 55,32%	21 44,68%	47
		Interaction (h)	7 22,58%	24 77,42%	31
EMR dans un bureau et sur le poste	non préparé	pas d'interaction (i)	15 57,69%	11 42,31%	26
		Interaction (j)	9 56,25%	7 43,75%	16
	préparé	pas d'interaction (k)	10 58,82%	7 41,18%	17
		Interaction (l)	5 45,45%	6 54,55%	11

Nous avons réalisé une MANOVA qui a révélé deux effets simples. Le premier effet concerne la préparation de questions (1, 315)=4,71 ; p=.03) alors que le deuxième effet concerne les interactions avec les salariés en place (F(1, 315)=7,88 ; p=.005). En outre, aucune interaction n'est apparue de manière significative entre ces deux facteurs (F(1, 315)=2,29 ; p=.13). Les séries de comparaison au moyen d'un test LSD ont révélé que la condition EMR sur le poste+préparation de questions+interaction avec les salariés en place (situation h du tableau 10) était la condition qui offrait un taux de PE validées significativement supérieur au plus grand nombre d'autres situations (à savoir les situations a, b, c, e, g, i, j et k).

DISCUSSION GENERALE ET CONCLUSIONS PRATIQUES

La limite majeure de ces trois études est bien sûr la standardisation insuffisante de nos variables indépendantes. En particulier, nous ne savons pas exactement en quoi consiste la préparation préalable des EMR par le demandeur d'emploi, ni quelles sont la nature et le contenu des interactions avec les salariés en place lors de cet EMR. On se doute que les agents d'insertion, dans leurs activités quotidiennes, ne collectent pas systématiquement l'information nécessaire qui permettrait de clarifier la nature de ces variables : des protocoles plus précis sont en cours de passation pour répliquer et approfondir ces premières données.

Nonobstant ces imprécisions, certains résultats récurrents autorisent quelques conclusions pratiques à l'intention des agents d'insertion.

1) Il est tout à fait possible d'amener les employeurs à recruter autrement qu'ils ne le font. On aura remarqué (tableau 10) que nos données cumulées concernent 327 EMR. Au-delà, nos évaluations d'ensemble pour l'année 2002 indiquent que l'EMR est accepté dans 75% des cas, et que le recrutement se fait sans C.V. dans 60% des cas. Former les candidats à la rédaction de C.V. et à l'entretien d'embauche classique n'est donc ni la seule possibilité ni sans doute la plus efficace.

2) Si l'EMR fait l'objet d'une préparation antérieure (prévoyant notamment des questions à poser sur le poste de travail), s'il se déroule sur le lieu même du poste et s'il inclut des interactions avec les salariés en place, il semble alors prédictif d'une meilleure stabilisation sur le poste. Peut-être parce que cette formule, qui focalise les échanges sur le poste et l'activité plus que sur la personne du candidat, est pourvoyeuse d'informations réalistes pour tous les partenaires. Sans doute aussi parce que ces acteurs sont d'autant plus engagés par leur décision qu'ils ont participé à sa construction et à son déroulement. Le fait que les interactions avec les salariés en place (c'est-à-dire les futurs collègues) apparaissent régulièrement comme la variable la plus décisive interroge sur l'intérêt de concevoir des formules de recrutement plus collectives. Qui ne feraient au fond que prendre acte de cette évidence simple : un poste de travail est toujours un jeu à plusieurs partenaires.

3) Conformément à la théorie de Kiesler et Sakumura (1966), l'agent d'insertion doit s'efforcer d'introduire cette procédure en respectant le premier facteur d'engagement, à savoir le sentiment de liberté de l'acteur. Il s'agit d'affiner une technologie d'intervention visant l'apparition d'actes non

problématiques pour les sujets, c'est-à-dire non contraires à leurs attitudes et valeurs : c'est tout le sens des techniques de soumission sans pression (Joule et Beauvois, 1998), sans doute les plus indiquées ici. L'employeur se voit proposée une série de mesures, dont l'EMR : procédures d'accueil du nouveau salarié, bilans hebdomadaires, suivi dans l'entreprise. Autant de pratiques souvent nouvelles pour lui mais pourtant conformes aux conceptions habituelles du management. Quant au demandeur d'emploi, nous savons qu'il a d'autant plus de chances d'adhérer à sa propre décision qu'il a pu choisir parmi plusieurs offres⁷.

De ce point de vue, l'insertion des publics précaires serait en fait moins une question de publics que de méthodes : il revient à l'agent d'insertion de mobiliser l'une des plus efficaces en vue d'un objectif partagé par tous.

REFERENCES

- BEAUVOIS, J.L. (1984). *La psychologie quotidienne*. Paris, PUF.
- BEAUVOIS, J.L., BOURJADE, A. & PANSU, P. (1991). Norme d'internalité et évaluation professionnelle. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 4 (1-2), 9-28.
- BERNAUD, J.L. (2000). Recrutement et évaluation du personnel. In Bernaud, J.L. & Lemoine, C. *Traité de Psychologie du Travail et des Organisations*, 95-133. Paris, Dunod.
- CASTEL, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris, Fayard.
- CASTRA, D. (1995). Mécanismes implicites de prise de décision dans la situation de recrutement. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 24 (2), 115-133.
- CASTRA, D. (1995). Théorie de l'engagement et insertion professionnelle. *Connexions*, 65, 159-176.
- CASTRA, D. (2001). Comment insérer les personnes sans qualification dans les entreprises ? In Levy-Leboyer, Huteau, Louche, Rolland (Eds) : *Ressources Humaines, les apports de la psychologie du travail*, 159-176. Paris, Editions d'organisation.
- CASTRA, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Paris, PUF.
- CHANNOUF, A. & Mangard, C. (1997). Les aspects socio-normatifs de la consistance cognitive. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 36 (4), 28-45.
- DESRUMAUX, P. (1998). *Manuel pratique en travail social*, Gaëtan Morin éditeur.
- DESRUMAUX, P., MASCLLET, G. POIGNET, H & STERKHEMAN, L. (2000). Influence de l'apparence physique et des explications causales des candidats sur les décisions finales de recruteurs pour des postes de statut ingénieurs et subalternes. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 47-48, 131-142.
- DESRUMAUX, P. & RAINIS, N. (2000). Recrutement pour un poste de cadre en fonction des explications causales et des aptitudes des candidats. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 13 (4), 203-224.
- DUBOIS, N. (1987). *La psychologie du contrôle*. Grenoble, PUG.
- DUBOIS, N. (1994). *La norme d'internalité et le libéralisme*. PUG.
- EYMARD-DUVERNAY, F. & MARCHAL, E. (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétence sur le marché du travail*. Paris, A.M. Métailié.
- FOUGERE, D. (1996). Trajectoires de chômeurs de longue durée. In Paugam, S., *l'exclusion : l'état des savoirs*, 146-157. Paris, La Découverte.
- FOURNIER, G. & PELLETIER, R. (1994). Analyse exploratoire de croyances vocationnelles de jeunes adultes sans emploi. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 24 (4), 95-117.
- HALL, E.T. (1984). *Le langage silencieux* (J. Mesrie & B. Niceall, trad.). Paris, Seuil (Edition originale, 1959).
- JOULE, R.V. & BEAUVOIS, J.L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris, PUF.
- KIESLER, C.A. & SAKUMURA, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3 (3), 349-353.
- KIESLER, C.A. (1971). *The psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief*. New-York, Academic Press.
- LABERON, S. (1996). La prise de décision en situation de recrutement : entre rationalité et rationalisation. *Communication au 9^e congrès de l'A.I.P.T.L.F.*, Sherbrooke, août.
- LABERON, S. (2001). *Les processus psychologiques à l'œuvre dans la procédure de recrutement*. Thèse pour le doctorat de l'Université Bordeaux 2, 17 décembre.
- LUMINET, O. (1996). La norme d'internalité dans la consultance en recrutement. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 9 (1), 69-89.
- MANK, D., CIOFFI, A. & YOVANOFF, P. (1997). Analysis of the typicalness of supported employment jobs, natural supports, and wage and integration outcomes. *Mental Retardation*, 35 (3), 185-197.
- PANSU, P., PAVIN, C., SERLIN, E., ALDROVANDI, M. & GILIBERT, D. (1998). Esquisse d'une méthode de présentation de soi en entretien de sélection : une application de la théorie de la norme d'internalité dans le contexte de la recherche d'emploi. In PY, Somat, Baillé (Eds), *Psychologie Sociale et Formation Professionnelle*. Rennes, Presses Universitaires.
- RUELLAN, P. & OLLIVIER, G. (1993). *Efficacité comparée de deux stratégies psychosociales dans le cadre de la réinsertion professionnelle*. Mémoire de maîtrise, Université Rennes 2.
- THIEBAUT, E. (1998). La perspective temporelle, un concept à la recherche d'une définition opérationnelle. *L'année Psychologique*, 98, 101-125.

Adresse de l'auteur :

Denis Castra, Alexandre Pascual
 Université Bordeaux II
 Laboratoire de Psychologie
 Equipe Psychologie Sociale des insertions.
 3, Place de la Victoire
 33076 BORDEAUX Cedex

⁷ Au moins trois offres simultanées, d'après nos résultats non encore publiés.