

« Le recrutement devient rationnel grâce aux acteurs de l'insertion »

Le chômage résulte aussi des pratiques de recrutement discriminatoires ou simplement incertaines qui sont mises en œuvre par les cabinets spécialisés ou les entreprises.

TRAVAIL : N'est-ce pas surtout le retour de la croissance et des créations d'emplois qui expliquent la réussite de la méthode IOD (Intervention sur les offres et demandes d'emploi) ?

FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY : On ne peut comprendre ce succès si l'on s'en tient aux explications classiques sur le fonctionnement du marché du travail. Les décideurs demeurent prisonniers d'une approche macroéconomique du chômage, d'inspiration keynésienne, dans laquelle le niveau de l'emploi est fonction du taux de croissance. Il faut revenir à une approche plus micro, qui s'intéresse à l'action micro des responsables d'entreprise, des intermédiaires du marché du travail, et voir en quoi cette action aggrave le chômage ou au contraire le réduit. Les acteurs de l'insertion savent bien que le chômage résulte pour une part de processus de sélection de la main-d'œuvre par les employeurs, ou par leurs représentants, les experts des cabinets de recrutement. L'avenir dira si une meilleure croissance permet de résoudre les problèmes de chômage de longue durée et d'exclusion. Mon opinion serait que ces déséquilibres résultent de problèmes structurels et que la question de l'évaluation du travail semble primordiale.

Vous dites que la sélection de la main-d'œuvre par les employeurs

est source de chômage. Mais n'est-elle pas une condition de l'efficience économique ?

Si les décisions des employeurs sont parfaitement rationnelles, il ne reste plus en effet qu'à en compenser les effets néfastes au niveau social. Mais le sont-elles ? C'est précisément l'intérêt de méthodes telles que l'IOD, qui jettent un doute sur la rationalité des décisions de recrutement. Il faut tout d'abord prendre conscience du fait que l'évaluation d'un candidat à un emploi est entachée d'une très forte incertitude, quel que soit le type de poste. C'est ce qui explique que les recruteurs puissent s'en tenir essentiellement au *feeling* ou même basculer dans l'irrationalité, sans parler des pratiques discriminatoires.

Les méthodes d'apparence rationnelle ne sont pas toujours à l'abri de critiques. Ainsi, un psychologue du travail pourra soumettre des candidats à une batterie de tests parfaitement rigoureux, sauf que les compétences ainsi mesurées n'ont souvent rien à voir avec les compétences réellement mises en

œuvre dans le cadre du travail. Il est très difficile d'isoler l'apport individuel, d'évaluer des compétences en dehors des relations collectives de travail, qui lissent les différences individuelles, et de la durée et de la nature du contrat de travail. Les compétences d'un individu ne sont pas stables.

Un acteur de l'insertion peut modifier les critères de jugement des employeurs et faire qu'un candidat jugé « mauvais » devienne, par le nouveau

regard porté sur lui, « pas si mauvais » ou même « bon ». C'est pourquoi les équipes IOD court-circuitent les procédures de sélection habituelles, qu'elles soient pratiquées par des professionnels ou par les chefs d'entreprise. Elles demandent à l'employeur de juger leur candidat dans l'espace de l'entreprise, c'est-à-dire en situation de travail. Elles réintroduisent ainsi de la rationalité dans le choix des candidats. Il est intéressant de constater que, parmi les entreprises qui ont accepté de suivre cette méthode ou une autre équivalente, certaines recrutent plus de personnes qu'elles ne l'avaient prévu au départ. Comme quoi l'appréciation du nombre d'emplois à pourvoir ne relève pas d'un processus rationnel, implacable ; ce nombre dépend de la méthode d'appariement de l'offre et de la demande.

Mais ces méthodes, surtout valables pour les postes moins qualifiés, sont-elles adaptées aux transformations de l'emploi observées aujourd'hui ?

Les critères de jugement sont des conventions sociales qui ont une histoire. Ceux concernant les non-qualifiés sont profondément remis en cause actuellement, l'argument étant qu'ils ont trop partie liée avec les méthodes tayloriennes, considérées comme déclassées.

On peut constater aujourd'hui le poids important pris par le diplôme et le comportement individuel dans le jugement porté sur le candidat. D'une part, les employeurs essaient de distinguer plus finement les apports individuels, d'extraire le salariable du collectif ; c'est au cœur de ce qu'on appelle la logique compétences. D'autre part, le travail est moins planifié, on compte plus sur la réactivité des salariés, sur leur implication, pour



FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY, professeur d'économie à Paris-X-Nanterre et chercheur au Centre d'études de l'emploi

- *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, par François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal, éd. Métailié, 1997.
- « Les intermédiaires du marché du travail », par Christian Bessy et François Eymard-Duvernay (dir.), *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*

n° 36, éd. Puf, 1997.
- *Insertion, les feux follets de la démocratie*, par Cécile Baron et alii, éd. Desclée de Brouwer, 1998.
- « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », par Yolande Benarrosh, *Travail et emploi* n° 81, janvier 2000, éd. La docu-

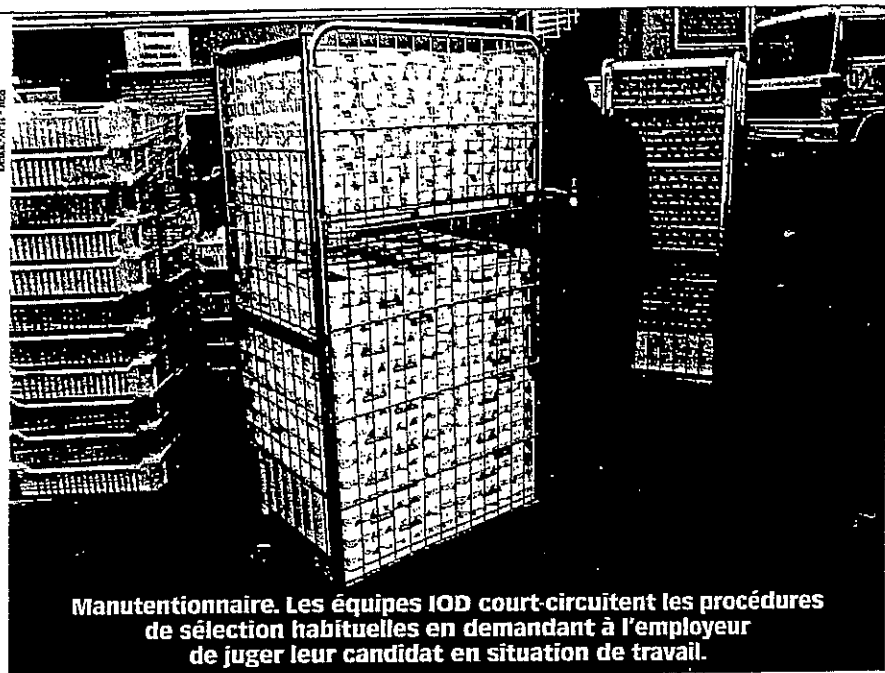
mentation française. Ce numéro contient un dossier consacré aux acteurs de l'emploi.
- *Bref Cereq* n° 144, 1998.
- « Employabilité : analyses et expériences », par Bernard Gazier et alii, rapport présenté en 1987 à l'ANPE.
- « Pour en finir avec l'(in)employabi-

lité », dossier paru dans *La lettre de l'insertion par l'activité économique*, n° 30, octobre 1997.

que les événements imprévus soient mieux pris en compte.

A partir du moment où l'on considère que la compétence repose sur l'individu et que les tâches ne sont plus prédéfinies, on ne va pas rechercher un candidat pour un emploi précis, mais des salariés qui présentent un potentiel de flexibilité, d'adaptation. Mais les façons d'évaluer ces potentiels restent très incertaines. Elles entraînent un durcissement du processus de sélection à l'embauche, durcissement favorisé par le chômage de masse et qui renforce le chômage, notamment de longue durée. Dans ce contexte, le développement de méthodes telles que l'IOD paraît encore plus nécessaire : elles permettent de limiter les excès de la logique compétences.

A cause de la prégnance du raisonnement macroéconomique, nous avons tendance, en France, à sous-estimer le poids de ces procédures de sélection et d'évaluation du travail sur le chômage. On commence, un peu tardivement, à s'apercevoir que les discriminations à l'embauche sont un comportement largement répandu. La



Manutentionnaire. Les équipes IOD court-circuitent les procédures de sélection habituelles en demandant à l'employeur de juger leur candidat en situation de travail.

méthode IOD devrait être l'occasion d'ouvrir un large débat sur les bonnes pratiques d'insertion. Ses promoteurs semblent bien apporter la preuve que les modes de jugement des employeurs et des experts du marché du travail sont fragiles et peuvent évoluer par des actions appropriées. Dès lors, n'est-ce pas dans cette direction qu'il

faut faire porter les efforts de la politique publique, plutôt que sur des pratiques d'insertion opposées, qui consistent à redynamiser les chômeurs avant de leur proposer un emploi, entretenant l'idée d'une employabilité individuelle ? ■

PROPOS RECUEILLIS
PAR CAROLE YEROCHESKI

ZOOM

La fabrication de l'inemployabilité

Quand les actions d'insertion ou l'accueil à l'ANPE ne se fixent pas clairement l'accès à l'emploi comme objectif, la démarche se transforme en autant d'obstacles pour le chômeur de longue durée et crée de toutes pièces une inemployabilité. Ayant observé et interrogé des agents de l'ANPE, des travailleurs sociaux, des formateurs et des acteurs de l'insertion par l'économie (ainsi que des employeurs), Yolande Benarrosh, sociologue travaillant pour le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq) et le Centre d'études

de l'emploi, affirme que l'action de ceux qu'elle a rencontrés aboutit à ce résultat.

Comment ? Dans son étude (voir « Pour en savoir plus »), elle fait remarquer le glissement qui s'opère dans l'établissement des critères d'employabilité. Contrairement aux gens qualifiés ou qui ont un projet professionnel précis, ni le diplôme ni l'expérience (souvent hachée du fait de la précarité de l'emploi) ne peuvent servir de guide pour le chômeur de longue durée ; c'est donc son « autonomie » dans la recherche d'emploi puis sa « motivation » qui seront examinées. S'il ne pos-

sède ni l'une ni l'autre, c'est qu'il est « très éloigné de l'emploi ». Or, rappelle trivialement Yolande Benarrosh, moins on a de diplôme ou d'expérience et moins on est en mesure d'être autonome ou motivé dans sa recherche d'emploi.

Mais les personnes rencontrées pour cette étude ne disposent pas d'outils appropriés pour aider ces chômeurs à mettre en valeur leurs compétences. En outre, ils doivent leur trouver un emploi dans une situation de chômage de masse sur laquelle ils ne peuvent agir et que d'ailleurs, note l'auteur, ils ne mentionnent

jamais dans leur propos. Tout se passe donc comme si, pour trouver un intérêt à leur travail (ce qui peut paraître légitime de leur point de vue), elles reprenaient la vision des représentants patronaux et se focalisaient sur l'individu pour trouver des causes personnelles à sa situation. Elles adoptent toutes ainsi, quels que soient leurs antécédents professionnels, une attitude de « thérapeute ou de formateur ». Ce qui les conduit à sursélectionner et à éloigner encore plus de l'emploi les personnes qui sont déjà dans ce cas à leurs yeux. ■