

# DRH : LE LIVRE NOIR

## Du même auteur

Organisation et travail : coopération, conflit et marchandage  
*Vuibert, 1990*

Le Management des salaires  
*Economica, 1995, avec Nicole Mercier*

Gestion des ressources humaines et relations professionnelles  
*EMS, 1996, avec Jacques Rojot*

Compétence et organisation qualifiante  
*Economica, 1996, avec Loïc Cadin*

Les Syndicats en miettes  
*Seuil, 1999*

La Démocratie sociale en danger  
*Éditions Liaisons, 2001, avec Denis Boissard*

Le Poids des apparences  
*Odile Jacob, 2002 ; « Poches Odile Jacob », 2005*

Les Clés du destin  
*Odile Jacob, 2006*

*JEAN-FRANÇOIS AMADIEU*

DRH :  
LE LIVRE NOIR

*ÉDITIONS DU SEUIL*  
*25, bd Romain-Rolland, Paris XIV<sup>e</sup>*

OUVRAGE PUBLIÉ SOUS LA DIRECTION ÉDITORIALE  
DE JACQUES GÉNÉREUX

Pour Linda, Thomas et Gaspard, qui m'ont apporté leur précieuse aide  
et leurs encouragements. Pour Isabelle et ses talents de dessinatrice.

ISBN 978-2-02-109933-1

© Éditions du Seuil, janvier 2013

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## *Introduction*

Voilà maintenant trente ans que je travaille avec les grandes entreprises françaises, notamment pour améliorer le dialogue social, mieux gérer les politiques salariales et lutter contre les discriminations. J'ai pu connaître les arcanes de la gestion des ressources humaines, accéder à des données confidentielles, recueillir de nombreux témoignages. Ces décennies de recherche me conduisent à dresser un tableau plutôt sombre du management : réseautage, usage de la graphologie et autres techniques occultes, les problèmes sont nombreux. Malheureusement, une chape de plomb pèse sur certaines pratiques, empêchant d'en parler librement. Dans certaines firmes, tout se passe comme si les dérives et dysfonctionnements du management ne devaient surtout pas être montrés du doigt, comme si une loi tacite l'interdisait. Pour autant, les choses commencent à bouger et quelques DRH améliorent leur pratique avec sincérité et un certain courage. Mais le chemin est encore long. Ce livre doit contribuer à ce nécessaire progrès. En révélant au grand public, mais aussi aux acteurs du monde de l'entreprise eux-mêmes, les carences du management français. Et en offrant des pistes d'amélioration.

Comment se décident vraiment les embauches ? De quoi dépendent réellement les salaires ? L'évaluation du personnel est-elle juste ? Pourquoi fait-on carrière ? Quelles sont les véritables raisons des réductions d'effectifs ?

Pour répondre à ces questions, on ne peut se contenter de décrire la merveilleuse boîte à outils des DRH, censée permettre, comme par enchantement, de recruter, récompenser et promouvoir les plus compétents et les plus performants des salariés. Chacun d'entre nous constate bien, dans son expérience quotidienne, que la vie professionnelle n'est pas le monde des Bisounours et que les

injustices y sont légion. La réalité, c'est qu'on est embauché en raison de ses relations autant que de ses compétences ; que la graphologie a droit de cité parmi les méthodes de recrutement ; que les salaires et les carrières dépendent davantage des réseaux que des efforts ; que les rémunérations des dirigeants ont explosé, sans lien avec la performance. Ou encore, que les discriminations sont à l'œuvre partout, même là où on ne les attend pas.

Lorsque, au début des années 2000, je me suis intéressé pour la première fois aux discriminations à l'embauche, j'ai été frappé par le retard qu'accusait la France dans la mesure de celles-ci. Alors que dès les années 1960 en Grande-Bretagne, puis dans les années 1990 dans de nombreux pays, les chercheurs pratiquaient des *testings* – une forme d'expérimentation consistant à envoyer des CV factices à des entreprises –, cette méthode était consciencieusement négligée par les chercheurs français et nos pouvoirs publics, bien plus frileux que leurs homologues étrangers. J'ai alors introduit en France, à grande échelle, cette technique afin de mieux mesurer l'ampleur des discriminations dont sont victimes tant de personnes lors des recrutements.

À la même période, j'ai constaté une autre bizarrerie française : la question des discriminations en fonction de l'apparence physique n'était pas prise au sérieux. Aujourd'hui toujours, cette forme d'injustice reste négligée, alors qu'elle joue un rôle crucial dans le domaine de l'emploi. Encore une fois, tandis qu'à l'étranger des scientifiques de toutes disciplines étudiaient cette question, chez nous, le sujet était passé sous silence. Bien que les Français vivent au quotidien ce problème, universitaires, entreprises et pouvoirs publics ont tardé à s'en apercevoir.

La mise en évidence des discriminations grâce à de nouvelles méthodes et la prise en compte de leurs multiples dimensions (y compris l'apparence physique et vestimentaire) sont à l'origine des débats actuels sur les méthodes de recrutement et leur nécessaire modernisation. Mais, au-delà, c'est l'ensemble de la gestion des ressources humaines qui doit être examiné. Il faut notamment se demander comment sont réellement fixés les salaires ou ce que valent les systèmes d'évaluation, car, en ce domaine aussi, les injustices sont nombreuses.

Lever le voile sur la réalité de la gestion des ressources humaines, ce n'est pas seulement souligner les insuffisances du management de nos entreprises et administrations, c'est aussi combattre les inégalités sociales. C'est en effet dans le domaine de l'emploi que se joue une part importante de la construction d'une société juste. La sortie du chômage et l'intégration supposent de pouvoir passer le filtre du recrutement ; c'est dans les entreprises que se fabriquent les inégalités de revenu, c'est encore dans les firmes et les administrations que peut fonctionner un ascenseur social. Et c'est aussi au travail que se joue chaque jour une part essentielle du bien-être des Français : l'emploi et les salaires sont leurs premières préoccupations et les motifs principaux de réclamations auprès du Défenseur des droits.

Les Français ont, plus que leurs voisins européens, le sentiment que les inégalités sont importantes et progressent. Ce jugement pessimiste se nourrit d'une désillusion vis-à-vis du politique et des entreprises. Ainsi, à la question : « Comment jugez-vous la manière dont les inégalités et la pauvreté sont traitées en France ? », 81 % des Français répondent : « Mal. » Sur vingt-sept pays européens, la France se classe à une très médiocre 22<sup>e</sup> place<sup>1</sup>. Le monde du travail n'est pas mieux jugé : plus d'une personne interrogée sur deux reconnaît que la vie professionnelle exerce une influence néfaste sur son humeur, justifiant déprime ou irritabilité. La moitié des Français affirment que leur emploi a un impact négatif sur leur vie familiale et sentimentale, et 39 % sur leur vie sociale<sup>2</sup>. Surtout, les salariés se méfient de leurs DRH : dans les entreprises de plus de mille salariés, seule une minorité d'entre eux leur fait confiance. Ils prêtent davantage foi à leur équipe dirigeante (56 %), leur syndicat (60 %) et leur supérieur hiérarchique direct (69 %)<sup>3</sup>. Alors que les organisations syndicales sont fréquemment présentées comme désuètes et éloignées des préoccupations des travailleurs, la confiance que ceux-ci leur témoignent est assez surprenante. En fait, la confiance dans les syndicats n'a cessé

1. Devançant de peu la Grèce, la Lituanie, la Lettonie, la Roumanie et la Hongrie ; voir le sondage Eurobaromètre du climat social, Sofres, octobre 2011.

2. Sondage OpinionWay sur les salariés français du privé et des entreprises publiques, 11-19 mai 2011.

3. Sondage Baromètre 2010 de la fonction DGRH-volet salariés, Sofres, octobre 2010.

de progresser depuis les années 1990. Dans le même temps, la popularité des grèves et des manifestations s'est également accrue : les sondages montrent un soutien record aux grévistes par l'ensemble des Français (plus de 90 % pour les conflits du secteur privé<sup>4</sup>). Les salariés et les fonctionnaires ne sont pas critiques et contestataires sans motifs.

Les DRH qui essuient ces critiques sont pourtant le plus souvent de bonne volonté. Ce livre n'est pas une charge contre des personnes qui s'efforcent de prendre les bonnes décisions. Simplement, en toute bonne foi, elles ne parviennent pas toujours à faire les bons arbitrages, parce qu'elles partagent des croyances et des idéologies qui les induisent en erreur. Sociologues et psychologues ont bien montré comment des individus intelligents, rationnels et animés des meilleures intentions pouvaient croire en des idées douteuses, fragiles ou fausses<sup>5</sup>. Le plus fréquemment, les décideurs pensent agir rationnellement tout en étant, sans le savoir, influencés par leur formation et certaines idées reçues. Ainsi, quand tant de recruteurs français utilisent la graphologie pour recruter, c'est par ignorance de l'inefficacité de la méthode. Nulle volonté de nuire ou de jeter de l'argent par les fenêtres, ici.

Managers et dirigeants pensent bien faire en adoptant les supposées « bonnes pratiques » que la mode impose. Cette dernière n'est pourtant pas toujours la meilleure des conseillères. Lorsque, au début des années 1980, les cercles de qualité<sup>6</sup> furent importés du Japon, il était très chic d'emprunter ce mode de management ; du coup, tout le monde s'y est mis. Quelques années plus tard, il n'en restait plus rien. Comme souvent, le secteur privé fut le premier à adopter la tendance puis à l'abandonner, le secteur public suivant avec un temps de retard. La fonction publique, nous le verrons, sert souvent de « vache à lait » des consultants pour diffuser de prétendues techniques *up to date*, censées symboliser le management moderne.

4. Voir notamment les nombreux sondages parus depuis vingt ans dont l'institut CSA a fait la synthèse.

5. Voir l'excellent ouvrage du sociologue Raymond Boudon, *L'Art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Fayard, 1990.

6. Il s'agit de réunir des salariés pour qu'ils réfléchissent aux moyens d'améliorer la qualité. La multiplication du nombre de groupes dans une entreprise peut devenir coûteuse.

L'engouement pour le thème de la « diversité » est l'illustration parfaite de ce phénomène de mode. Un DRH à la page se doit de demander son label diversité et d'expliquer à qui veut l'entendre que faire une place aux personnes « issues des diversités », comme on dit, est un indéniable facteur de performance. Immanquablement, dans le secteur public, on a suivi la tendance. Les DRH n'ont guère le choix, sauf à paraître ringards ; même s'ils ne sont pas tous convaincus des vertus supposées de la « diversité » ou s'ils sont conscients des effets pervers de cette mode.

Si les DRH suivent les tendances managériales, c'est avant tout parce que la communication est une composante non négligeable du métier. Le politiquement correct et les opérations de communication ne manquent pas dans le monde des ressources humaines : chacun affiche sa responsabilité sociale en se déclarant un fervent adepte de la diversité. Il importe, en effet, de diffuser une image favorable de l'entreprise, afin de renforcer les salariés dans leur sentiment d'appartenir à une organisation qui se soucie de son personnel et de son environnement social. Par ailleurs, les opérations d'affichage peuvent contribuer à modifier les stéréotypes sociaux (montrer que les personnes en situation de handicap ont toute leur place dans les entreprises, par exemple). On ne peut naturellement pas en vouloir aux entreprises de communiquer autour des thèmes de gestion des ressources humaines. On peut en revanche reprocher à certaines d'entre elles de ne faire que cela.

En fait, les DRH se contentent parfois de faire de la communication car ils n'ont pas la latitude d'action qui leur permettrait de résoudre bien des difficultés rencontrées dans les entreprises et les administrations. Les RH sont souvent la cinquième roue du carrosse. Il ne faut pas s'étonner que les ressources humaines soient considérées comme négligeables par beaucoup de managers, et souvent par les plus jeunes : la gestion des ressources humaines tend en effet à disparaître des programmes des écoles de commerce. On s'attache à enseigner le leadership, le management ou l'éthique, mais moins les techniques de la GRH, ce qui dévalorise cette fonction par rapport à la finance ou au marketing. La revalorisation indispensable du rôle des DRH passe par une profonde remise en cause et un assainissement des pratiques. Tant que la graphologie ou le tarot pourront

encore être utilisés pour recruter et tant que de flagrantes discriminations perdureront, il sera impossible d'y parvenir. L'enjeu n'est pas d'apporter un simple supplément d'âme au management, il va bien au-delà. Il faut agir en profondeur en faveur de l'égalité et de la justice sociale.

Cet ouvrage retrace le parcours du combattant que constitue trop souvent la vie professionnelle d'un salarié français, des aléas du recrutement aux licenciements injustifiés en passant par les rémunérations fantaisistes. Il offre des clés pour comprendre ce qui facilite ou freine une carrière et cela commence par les étapes du recrutement.

## Piston à l'embauche et discriminations

Pour les jeunes en quête d'un stage ou d'un premier emploi, les quinquagénaires licenciés cherchant à retrouver un improbable poste ou les mères célibataires peinant à vivre du RSA, le recrutement est une étape cruciale, paraissant parfois insurmontable. Nombre de Français doivent, à de multiples reprises, passer par le filtre de l'embauche. Or ce moment de leur vie, si décisif, est à l'origine de fortes discriminations, parfois d'humiliations, qui laissent à beaucoup le sentiment de participer à une injuste loterie. Que sait-on réellement du recrutement ?

Les candidats ne peuvent s'en faire qu'une idée approximative : même s'ils ont vécu ces situations ou en ont été les témoins, l'envers du décor leur échappe. Les recruteurs, de leur côté, connaissent évidemment mieux les rouages, mais une vision d'ensemble de type statistique leur manque. Souvent, ils ne sont eux-mêmes pas conscients de ce qui fausse le processus, ou du moins ne peuvent savoir jusqu'à quel point c'est le cas. Mettons donc au jour les mécanismes du recrutement. Car si certaines grandes firmes ont progressé, grâce à quelques DRH lucides et courageux, de profondes injustices demeurent.

Un candidat doit surmonter une succession d'obstacles avant d'avoir la chance d'être embauché. D'abord, ses relations lui permettront ou non d'avoir vent des postes à pourvoir et lui ouvriront éventuellement les portes d'une entreprise. Ensuite, son CV sera examiné, pas toujours avec impartialité. Si d'aventure il décroche un entretien, il devra surmonter les préjugés des recruteurs. On lui imposera même des tests biaisés ou farfelus, comme nous le verrons plus loin. L'accumulation des difficultés transforme le recrutement en véritable chemin de croix pour certains candidats. Par exemple,

les réseaux avantagent certaines personnes et en pénalisent d'autres de façon parfaitement injuste. L'inégale répartition du « capital social », c'est-à-dire du nombre de relations amicales et professionnelles, vient renforcer les difficultés qu'ont certaines populations à trouver un emploi.

### **Du fils à papa aux merveilleux « réseaux sociaux »**

Dans les années 1980, d'un candidat qui faisait jouer ses relations pour obtenir un travail on disait qu'il était pistonné, aujourd'hui, on dit de lui qu'il est organisé, dynamique, moderne et qu'il a su cultiver un réseau. À l'ère des réseaux sociaux sur le Net, ces derniers font l'objet d'une étrange et inquiétante réhabilitation. Loin d'apparaître comme des passe-droits, faussant le jeu du marché tout en renforçant les discriminations et les inégalités sociales, les réseaux deviendraient des opportunités extraordinaires. Chacun est sommé d'entretenir de nombreuses amitiés, sur le Net ou ailleurs, pour le bien de sa carrière.

Malheureusement, ceux qui, au sein de la République, devraient s'élever contre ces mécanismes contraires au principe d'égalité en font la promotion. Ainsi, la secrétaire d'État à la Jeunesse, qui fut présidente de la Halde, n'hésitait pas à faire l'apologie du piston sur Fun Radio, en février 2011. Après qu'un auditeur eut indiqué être discriminé à l'embauche, elle répondit : « Moi, ce que j'ai envie de faire, c'est encore de prendre le CV de Nabil, parce qu'on a des partenariats avec deux grandes banques, la Société générale et la BNP, et donner un coup de pouce. Quand on est des quartiers populaires, on n'a pas forcément le réseau [...]. En tant que ministre des Jeunes, ce que je fais quand je suis en déplacement, j'essaie de prendre deux ou trois CV, et je donne un coup de main. [...] Si ce soir je me dis que j'ai réussi à vous trouver un job, je pourrai me regarder dans un miroir. » L'auditeur lui objecta alors : « Votre proposition est très gentille, maintenant je n'ai pas envie d'entrer dans une société parce que Mme Bougrab m'a appuyé. Une des deux grandes banques que vous m'avez citées, j'ai postulé deux fois, une fois en tant que Nabil et une fois en tant que Marc. Marc a été retenu, mais pas Nabil... » Réponse de la ministre : « Je peux vous aider

à décrocher le premier entretien qui est décisif. Faire en sorte que votre CV reste au-dessus de la pile, ça, c'est de mon ressort. » Cette consécration du piston au plus haut niveau par ceux qui ont eu en charge la lutte contre les discriminations laisse perplexe.

L'effet des relations personnelles sur les chances d'obtenir un emploi est resté longtemps bien peu étudié en France. Désormais, le voile est en partie levé sur cette facette du recrutement. À l'évidence, l'embauche n'est pas toujours une compétition à la loyale entre candidats valeureux qui s'efforcent de démontrer leurs compétences à des employeurs faisant jouer une saine concurrence. D'ailleurs, dans 60 % des recrutements une seule candidature est examinée<sup>1</sup>. Et mieux vaut être très tôt doté d'un bon réseau pour espérer tirer son épingle du jeu.

Pour les jeunes entrant sur le marché du travail, l'expérience, aussi minime soit-elle, est vitale<sup>2</sup>. En effet, avoir déjà travaillé dans une entreprise – que ce soit en stage, en apprentissage ou en job d'été – augmente considérablement les chances de s'y faire embaucher. Trois jeunes sur dix avaient déjà travaillé durant leurs études dans l'entreprise où ils ont été finalement recrutés. Mais comment trouve-t-on ce stage qui ouvrira toutes grandes les portes de l'emploi ? En connaissant quelqu'un dans l'entreprise, dans la moitié des cas. Et quand ce n'est pas le cas, ce sont les amis ou la famille qui connaissent quelqu'un dans cette entreprise.

Les inégalités s'amorcent donc très tôt ! Dès le stage obligatoire de découverte de l'entreprise, qui a lieu au collège en 3<sup>e</sup>, les jeunes peuvent plus ou moins compter sur l'aide de leurs parents. Dans les collèges en difficulté, ce stage d'une semaine est souvent trouvé avec peine : on a recours aux enseignants, car parents et amis manquent de réseaux<sup>3</sup>. L'activité proposée est alors moins intéressante et laissera à ces collégiens une impression mitigée du monde de l'entreprise.

1. Guillemette de Larquier, « Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? », *Connaissance de l'emploi*, n° 70, 2009, p. 1-4.

2. Le CÉREQ étudie ainsi des cohortes de jeunes tous les trois ans. En 2007, il s'agissait de ceux sortis en 2004 (la « génération » 2004). Olivier Joseph, Alberto Lopez et Florence Ryk, « Génération 2004, des jeunes pénalisés par la conjoncture », *Bref du CÉREQ*, n° 248, 2008.

3. Sondage réalisé sous ma direction pour le compte du Réseau des entreprises au service de l'égalité des chances par OpinionWay, avril-juin 2012.

Dans une enquête<sup>4</sup> faite auprès d'étudiants de master en gestion, on a constaté que le stage obligatoire de fin de licence avait été recherché en faisant feu de tout bois (lecture des annonces, candidatures spontanées et relations, offres disponibles auprès de l'Université, etc.). Mais, finalement, les trois quarts des stages ont été obtenus par relations (seulement 15 % l'ont été en répondant à des offres sur Internet et 10 % par candidature spontanée). Dans plus de la moitié des cas c'est grâce à la famille, pour le reste ce sont les amis et plus rarement les relations professionnelles qui ont aidé. Les stages décrochés grâce à des contacts sont de surcroît six fois plus souvent à l'étranger. Or les expériences internationales sont évidemment très valorisées. Le réseau permet aussi d'obtenir de meilleurs stages, souvent assez bien payés.

On distingue finalement trois profils de jeunes en recherche de stage :

- les étudiants issus de milieux modestes ou moyens qui envoient beaucoup de CV, passent de nombreux entretiens infructueux et n'ont pas un réseau suffisamment efficace pour trouver un stage. Ce sont les « méritants » ;

- les enfants de cadres, dirigeants et professions libérales qui mobilisent un bon réseau en ayant tout de même cherché par eux-mêmes leur stage. Ils finissent par trouver à 83 % ce stage grâce à leurs accointances. Ce sont les « entreprenants » ;

- les jeunes issus de milieux favorisés qui n'ont pas eu besoin de chercher leur stage (ils ont envoyé un seul CV). C'est le réseau qui a fonctionné, et il a permis d'obtenir dans un quart des cas le stage à l'étranger. Ce sont les « héritiers ».

Les étudiants sont extrêmement lucides sur cette situation : 91 % d'entre eux considèrent que l'accès aux stages est inégalitaire. Selon eux, c'est le réseau qui est la principale raison de cette inégalité, avant des facteurs comme le sexe, les origines ou le lieu de résidence. Ils soulignent aussi l'inégalité que représente la prime donnée aux étudiants des grandes écoles par le biais de la réputation et des réseaux d'anciens.

4. Chloé Guillot-Soulez et Sophie Landrieux-Kartochian, « Stages et effets de réseaux », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 68, 2008, p. 30-48.

Les réseaux jouent donc un rôle crucial avant même la fin de la formation initiale<sup>5</sup>, et continueront de le faire par la suite. Je me souviens d'avoir examiné à la loupe des centaines de recrutements d'ingénieurs débutants pour une entreprise de l'énergie. Comme toujours, à diplôme égal, ceux qui ont fait un stage dans cette entreprise ou chez un concurrent sont les mieux placés. Un diplômé de Centrale-Paris – un diplôme très bien noté – ayant fait son stage dans l'entreprise avait même joint à sa candidature une lettre de recommandation du tonton, lui-même ancien centralien de l'entreprise.

En outre, un tiers des jeunes apprennent qu'il y a une embauche possible chez leur premier employeur par une de leurs connaissances. Lorsqu'ils n'ont pas déjà fait un stage dans l'entreprise où ils trouvent leur premier emploi, 39 % des jeunes y connaissent néanmoins une ou plusieurs personnes<sup>6</sup>. Au total, entre ceux qui ont déjà travaillé pour l'entreprise, par exemple comme stagiaires (en ayant fait jouer leurs relations pour cela), et ceux qui connaissent quelqu'un dans l'entreprise, environ 70 % des jeunes recrutés ne sont pas des inconnus pour leur futur employeur. Ce qui évidemment exclut les Français disposant des moins bons réseaux.

### *Des réseaux très inégalement répartis*

On ne devrait pas se réjouir du développement du recrutement via des réseaux de toutes sortes, car il en résulte une aggravation des inégalités dans l'accès aux emplois. En effet, ces réseaux varient en intensité selon les origines nationales, l'ancienneté de l'immigration et les positions sociales des relations. Ainsi, les personnes originaires d'Europe du Sud ont des réseaux plus étendus que les personnes originaires d'Afrique, du Maghreb ou de Turquie. Conséquemment,

5. C'est pour cette raison que j'ai imaginé en 2006 de rassembler les patrons et DRH de bonne volonté dans un « Réseau des entreprises pour l'égalité des chances dans l'Éducation », dont je suis le vice-président. Soixante-douze entreprises associées au ministère de l'Éducation nationale y sont réunies pour développer et faire connaître tout ce qui peut aider les jeunes de milieu modeste à trouver des stages, découvrir les firmes, se préparer au recrutement, etc.

6. *Op. cit.*, Olivier Joseph, Alberto Lopez et Florence Ryk.

elles accèdent plus aisément à l'emploi<sup>7</sup>. C'est aussi en partie à cause de ces recrutements par relations que les femmes se trouvent cantonnées dans certains emplois ou secteurs et peinent à faire carrière. *In fine*, les femmes sont moins bien payées que les hommes en étant « ségréguées » dans des emplois moins rémunérateurs<sup>8</sup>. Lorsque l'on compare la situation des hommes et des femmes, l'expression « fils à papa » est parfaitement adaptée pour décrire la situation du recrutement. Car si, à niveau d'étude similaire, le métier des parents modifie les chances de devenir cadre<sup>9</sup>, ce sont surtout les garçons qui profitent du soutien de papa. D'une part parce que les filles réduisent leurs chances en ne cherchant pas à tirer le maximum des contacts professionnels de leur père. D'autre part parce que les réseaux des parents sont plus efficaces pour les garçons ; les parents en font davantage pour aider professionnellement leur fils, tout comme ils ont dépensé plus d'argent et consacré plus de temps durant sa scolarité.

Les hommes sont mécaniquement dotés de réseaux plus larges composés de contacts plus influents. Informations et recommandations émanent majoritairement d'autres hommes, au statut social plus élevé. Il n'en va pas différemment avec les nouveaux réseaux sur la toile : ils s'organisent autour d'individus ayant un statut social similaire. Le rendement des réseaux est donc évidemment inégal et, à ce jeu, les personnes issues de milieux modestes, ceux qui sont issus de l'immigration ou encore les femmes ne peuvent pas espérer rivaliser. Dans ces conditions, il serait mensonger de faire croire que le réseautage est la solution miracle et qu'il suffirait de doter les minorités visibles ou les femmes de réseaux qui leur soient dédiés. Le discours dominant sur les vertus supposées des réseaux sociaux conforte en réalité les inégalités existantes. Qu'on ne s'y trompe pas : les effets de l'origine sociale sont souvent le fruit de maillages

7. Domingues Dos Santos, « Travailleurs maghrébins et portugais en France : le poids de l'origine », *Revue économique*, n° 56, 2005, p. 447-464, ainsi qu'Olivier Joseph, Alberto Lopez et Florence Ryk, « Génération 2004, des jeunes pénalisés par la conjoncture », *Bref du CÉREQ*, n° 248, 2008. Stéphane Jugnot, « L'accès à l'emploi à la sortie du système éducatif des descendants d'immigrés », INSEE, octobre 2012, p. 61-75.

8. Troy Tassier, « Referral hiring and gender segregation in the workplace », *Eastern Economic Journal*, n° 34 (4), 2008, p. 429-440.

9. Philippe Lemistre, « Égalité des chances ou des résultats : l'influence du genre », *Formation et emploi*, n° 93, 2006, p. 67-77.

de relations développés sur plusieurs générations. Il s'y ajoute de puissants réseaux de grandes écoles. Dans ces conditions, multiplier ses « amis » sur Facebook ou ses contacts sur Viadeo et LinkedIn apparaît assez dérisoire.

La France n'est pas le seul pays où les amis et la famille jouent un rôle éminent dans l'accès à l'emploi. En 2004, le Nobel d'économie Kenneth Arrow estimait qu'aux États-Unis 60 % des emplois étaient obtenus via des relations amicales et familiales (soit au-delà de l'estimation courante à cette date qui est de 50 %<sup>10</sup>). En Espagne, on estime que près de 40 % des emplois sont trouvés via les amis ou la famille et 47 % en Italie<sup>11</sup>. À tel point qu'à réseau similaire il n'y a plus aucune discrimination entre les hommes et les femmes, et pas davantage entre les personnes d'origines « ethniques » ou « raciales » différentes. Mais il est évident que les femmes et les personnes noires ont des réseaux réduits. Il est par exemple démontré aux États-Unis que les Hispaniques reçoivent moins d'informations que les Blancs sur les opportunités d'emploi<sup>12</sup>.

Le contact est dans certaines firmes la seule clé d'accès à l'emploi. Dans une firme de haute technologie américaine, un chercheur<sup>13</sup> a noté que, sur une période de dix ans, 68 % des candidats ayant reçu une proposition d'embauche avaient été recommandés par un ami à l'intérieur de l'entreprise et plus de 13 % n'étaient pas des inconnus, car ils travaillaient pour des entreprises partenaires. En France aussi, dans certaines firmes, la cooptation est la règle et cette méthode est parfois encouragée avec des primes versées aux salariés. Les Américains utilisent depuis longtemps la technique de la lettre de recommandation ou de la prise de références. Cette méthode donne un avantage à ceux qui ont été appréciés par leur enseignant ou leur ancien employeur, mais aussi par un salarié de l'entreprise d'accueil.

10. Kenneth J. Arrow et Ron Borzekowski, « Limited network connection and the distribution of wages », *Feds Working Paper*, n° 41, 2004.

11. Luigi Pistaferri, « Informal networks in the Italian labor market », *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, 58 (3-4), 1999, p. 354-375.

12. Steve McDonald, Nan Lin et Dan Ao, « Networks of opportunity : gender, race and job leads », *Social problems*, n° 56 (3), 2009, p. 385-402.

13. Trond Petersen, Ishak Saporta et Marc-David L. Seidel, « Offering a job : meritocracy and social networks », *American Journal of Sociology*, n° 106 (3), 2006, p. 763-816.

Le problème est donc qu'il faut avoir un ami qui vous recommande (de préférence bien placé), ce qui est d'autant plus facile que vous appartenez à un milieu social plutôt favorisé. La situation défavorable des groupes minoritaires sur le marché du travail s'explique donc par l'inefficacité de leur tissu de contacts. Répétons-le, laisser les réseaux prospérer profite aux plus favorisés et non aux plus modestes.

Ceux qui disposent d'un bon maillage amical et familial ont non seulement plus de facilité à décrocher un job, mais en plus celui-ci est mieux payé et de meilleure qualité, ce qui se traduit par des démissions moins fréquentes. Dans une grande enquête menée en 2007-2008 en Allemagne sur dix-huit mille chômeurs, les chercheurs ont constaté que les personnes les plus connectées (amis, famille, connaissances) prétendent à de meilleurs salaires que les autres ; elles sont également convaincues qu'elles trouveront vite un travail<sup>14</sup>. Car ce qui compte, en matière de réseau, n'est pas uniquement le nombre de membres, ce sont aussi deux éléments clés : la variété et la structure du réseau. Un réseau efficace est cumulatif : il croise école, famille, amis, cercles en tous genres, religion, politique, etc. Mieux vaut également avoir un réseau réduit, composé de personnes proches et influentes, qu'un très grand nombre de « vrais faux amis ». Si dans le second cas on a l'avantage d'avoir plus d'informations, on est aussi plus nombreux à les partager et une compétition apparaît entre les membres du réseau. Dans le premier cas, à l'inverse, les personnes informées sont moins nombreuses, et surtout les membres sont plus à même de procurer un emploi<sup>15</sup>.

À ce jeu, il est évident que les personnes d'origine sociale modeste qui ne sont pas mariées avec une personne dotée d'un important capital social et qui, de surcroît, n'ont pas accès à l'annuaire d'une grande école sont par définition défavorisées. De même, les per-

14. Marco Caliendo, Ricarda Schmidl et Arne Uhlendorff, « Social networks, job search methods and reservation wages : evidence for Germany », *International Journal of Manpower*, n° 32 (7), 2011, p. 796-824. Idem en Suède : Alireza Behtoui, « Informal recruitment methods and disadvantages of immigrants in the swedish labour market », *Journal of Ethnic & Migration Studies*, n° 34 (3), 2008, p. 411-430.

15. Lori A. Beaman, « Social networks and the dynamics of labour market outcomes : evidence from refugees resettled in the US », *Review of Economic Studies*, n° 79, 2012, p. 128-161.

sonnes récemment immigrées ont des réseaux familiaux et d'amis moins nourris et, surtout, bien moins efficaces. En somme, ce qui fait souvent la différence entre les hommes et les femmes, entre ceux qui sont issus de l'immigration et les « Français de souche », c'est le réseau qui peut être mobilisé pour trouver un travail.

*L'origine sociale : un motif de discrimination étonnamment négligé*

La position sociale et le réseau des parents jouent à l'évidence un rôle dans le recrutement et, nous le verrons, dans les déroulements de carrière et la fixation des salaires. Pourtant, cet aspect des inégalités, guère à la mode, ne suscite pas une grande curiosité dans les entreprises ou auprès des chercheurs et consultants étudiant la « diversité ». En dehors de la question des jeunes issus des zones urbaines sensibles, on ne trouve rien dans les bilans sociaux et dans les rapports sur la diversité au sujet des origines sociales des salariés. Et encore, lorsque la question des personnes venant des quartiers défavorisés est évoquée, c'est d'une part parce qu'elles sont « jeunes », d'autre part parce que les entreprises y voient une manière euphémisée de traiter de questions « ethno- raciales », et enfin parce que les pouvoirs publics avaient explicitement invité les firmes à prendre des engagements à ce sujet.

Dans les enquêtes les plus officielles concernant les discriminations dans le domaine de l'emploi – menées par exemple par la Commission européenne, le Défenseur des droits (la Halde) et l'OIT –, la question de l'origine sociale n'est même pas abordée. Cet « oubli » est d'autant plus étrange que les conventions<sup>16</sup> de l'Organisation internationale du travail mentionnent très explicitement ce critère !

16. D'autres textes internationaux mentionnent également l'origine sociale. La Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies de 1948 qui précise que « chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation. » La Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales reprend à l'identique ce texte dans son article 14 concernant l'interdiction de discrimination.

L'OIT donne une liste précise des critères de sélection prohibés dans une convention de 1958 concernant la discrimination dans les domaines emploi-profession. La liste comprend : « la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale ». La France, comme tous les pays européens, a depuis longtemps ratifié cette convention (C-111). L'organisation va plus loin : « Dans le prolongement de la Charte des Nations unies et de ses Pactes associés, et en conformité avec son mandat, l'OIT a élevé en 1998 la non-discrimination dans l'emploi et la profession au rang de droit fondamental, opposable à tous les États indépendamment de leur ratification des Conventions internationales qui lui sont consacrées. »

L'origine sociale est bien un motif de discrimination. La Halde a clairement rappelé que « ce critère fait partie de l'ordre juridique national en raison des engagements internationaux d'effet direct auxquels la France a souscrit<sup>17</sup> ». La Convention européenne des droits de l'homme contient d'ailleurs une liste de motifs prohibés de discrimination dans laquelle on retrouve « l'origine sociale », « la fortune ou toute autre situation ». Nombre de législations nationales, dans les pays membres de l'Union européenne, intègrent le critère de l'origine sociale (en Europe de l'Est) ou de la fortune (en Belgique). C'est également le cas au Canada (Québec), où le critère de l'origine sociale est reconnu.

Alors que nous connaissons, dans le système éducatif, la profession des parents, y compris parmi les étudiants de l'enseignement supérieur (pourtant majeurs, autonomes financièrement et pouvant résider à leur propre domicile), lors du recrutement, dans la fonction publique ou dans le secteur privé, cette information n'est jamais disponible. Encore étudiant à Sciences-Po, l'origine sociale d'un individu est connue et chacun sait son importance ; candidat à un stage ou à un emploi, cette information n'est plus disponible. Pourtant, qui peut sérieusement soutenir que la profession des parents ne facilite pas l'accès à un stage ou à un emploi ?

Cette absence de l'origine sociale ne semble étonner personne. Même lorsque l'OIT elle-même omet cet aspect essentiel dans les

17. Voir Halde, délibération n° 2011-121 du 18 avril 2011.



RÉALISATION : IGS-CP À L'ISLE-D'ESPAGNAC  
IMPRESSION : NORMANDIE ROTO IMPRESSION S.A.S. À LONRAI  
DÉPÔT LÉGAL : JANVIER 2013. N° 109933 ( )  
– *Imprimé en France* –

