

CRITERES MÉTAFONCTIONNELS ET STRATÉGIES D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Réflexions à partir de théories économiques

par Guy Tchibozo

L'insertion professionnelle peut s'analyser comme un processus piloté par l'agent en insertion. Dans ce cas, il importe que les stratégies individuelles des agents en insertion tiennent compte non seulement des exigences des recruteurs quant à l'aptitude à exercer des fonctions données, mais aussi d'exigences métafonctionnelles. L'agent efficace doit alors s'interroger en priorité sur son profil métafonctionnel, et ensuite seulement en faire découler ses choix de postes et ses choix de formations. L'intervention des conseillers d'orientation et des praticiens de l'accompagnement vers l'emploi en est nécessairement modifiée.

La manière d'analyser l'accès individuel des jeunes à l'emploi dépend étroitement de la conception que l'on se fait des principes qui régissent le processus d'insertion professionnelle. Quatre principales conceptions peuvent être distinguées. Dans l'approche *déterministe*, tout d'abord, les modalités et le succès de l'insertion professionnelle d'un agent sont dictés par l'environnement familial et social de cet agent. En ce sens, les parents de polytechniciens sont eux-mêmes polytechniciens, et les enfants d'enseignants tirent le meilleur parti éducatif et professionnel du système éducatif. Dans l'approche *aléatoire* (Glover et King, 1997 ; Heckman, 1997) ensuite, les parcours d'insertion résultent pour l'essentiel du hasard, et les décisions des agents n'exercent qu'une influence marginale. Par

exemple, les informaticiens linguistes d'aujourd'hui ne pouvaient pas avoir prévu, au début de leurs études, ce débouché professionnel qui n'existait pas alors. Distincte de l'approche aléatoire est la perspective *chaotique* (Gardecki et Neumark, 1998) dans laquelle la forte sensibilité aux conditions initiales (effet papillon) annule le gain en prévisibilité qu'aurait pu engendrer l'ordre déterministe sous-jacent. Enfin, dans l'approche stratégique, l'hypothèse est que les décisions des agents expliquent l'essentiel des parcours d'insertion. Ces décisions comportent elles-mêmes une part d'adaptation au marché : l'agent en insertion doit tenir compte des comportements des employeurs et des autres candidats à l'emploi, ainsi que des décisions des pouvoirs publics et

Guy Tchibozo

Guy Tchibozo est maître de conférences à la faculté des sciences économiques, université Louis Pasteur, Strasbourg.

des intermédiaires du marché du travail.

L'approche *stratégique* serait sans doute insuffisante à rendre compte, à elle seule, de l'ensemble des parcours d'accès à l'emploi. Elle ne peut donc prétendre rendre compte que d'une partie de la réalité. En même temps, elle est, en termes d'action, la plus intéressante. En effet, si l'accès à l'emploi est socialement prédéterminé ou purement aléatoire, ses déterminants échappent, par définition, au contrôle de l'agent lui-même. Lorsque le processus d'insertion est stratégique, l'agent redevient pilote et responsable de son parcours d'insertion. C'est à cette approche qu'on s'intéresse ici. Traditionnellement, la version stratégique du passage de la formation initiale à l'emploi se décline en deux variantes qui articu-

lent de façon inverse choix de formation et choix d'objectif professionnel.

Dans la première variante, *utilitariste*, l'agent choisit d'abord un objectif professionnel, puis en induit ensuite la formation qu'il lui faudra acquérir. Au contraire, dans la seconde variante, *hédoniste*, l'agent choisit d'abord la formation, puis seulement ensuite en déduit l'objectif professionnel. La vogue récente des inscriptions universitaires en filières Staps ou Psychologie illustre bien cette seconde variante. Ces deux variantes présentent la caractéristique commune d'être focalisées sur les fonctions à exercer et les compétences fonctionnelles à acquérir. Or, la pertinence des approches essentiellement fonctionnelles est remise en cause lorsqu'on se place dans la perspective des théories économiques de l'insertion professionnelle. Initiées dans les années soixante, les théories économiques de l'insertion professionnelle ont, depuis une trentaine d'années, mis en évidence plusieurs critères susceptibles d'influencer de façon décisive les stratégies et parcours d'insertion professionnelle. Parmi ces critères, six occupent une place majeure. On en présente ci-après d'abord le contenu et ensuite la portée.

LES CRITERES MÉTAFONCTIONNELS : SIGNIFICATION ET CARACTÉRISTIQUES

Historiquement, l'analyse de l'insertion professionnelle a d'abord préoccupé l'économie hétérodoxe, marxiste notamment. Au début des années soixante-dix, la *théorie des attitudes* (Gintis, 1971) met l'accent sur l'idée que les recruteurs sont essentiellement sensibles à la *personnalité* et au *comportement* du candidat à l'embauche, et qu'ils privilégieront les candidats présentant des caractéristiques du type courtoisie, ponctualité, docilité, ou encore l'aptitude à appliquer des instructions. La théorie de la régulation (Boyer, 1991) renouvelle l'approche dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix en montrant que tout dépend du régime d'accumulation : lorsque l'économie passe du fordisme au néofordisme, les attitudes privilégiées par les recruteurs portent plutôt sur la capacité à travailler en équipe, à assumer des responsabilités, à prendre des initiatives, à être réactif face aux imprévus, ou encore sur l'aptitude à s'impliquer dans son travail et dans la vie de l'entreprise. Mais dans ces deux courants, ce sont toujours les attitudes qui conditionnent l'accès à l'emploi. L'insistance contemporaine sur le *savoir-être* par opposition au *savoir-faire* symbolise bien ce message.

C'est également à partir d'approches hétérodoxes, en l'occurrence la *théorie de la segmentation du marché du travail* (Doeringer et Piore, 1971 ; Reich, Gordon, et Edwards, 1973 ; Marsden, 1989) qu'a été mis en évidence le rôle du critère de *stabilité dans l'emploi*. On considère ici que, si dans certains cas (qualification demandée largement disponible sur le marché du travail pour un salaire suffisamment faible), le recruteur n'attache aucune importance à la stabilité du personnel, pour d'autres postes, au contraire, le recruteur privilégie les

candidats qui font preuve de stabilité. La stabilité peut être recherchée pour plusieurs raisons.

En premier lieu, le remplacement d'un salarié implique que l'entreprise ne percevra pas l'intégralité du retour sur l'investissement qu'elle a consenti en formant ce salarié, et qu'elle subira par ailleurs des coûts de rotation, c'est-à-dire des coûts de recrutement et de formation du remplaçant.

En deuxième lieu, sur des postes à technologie spécifique, l'acquisition de nouveaux équipements implique une adaptation du personnel qui est moins coûteuse avec du personnel déjà en place sur des équipements technologiquement proches que s'il fallait former entièrement un personnel nouveau.

Enfin, pour des postes stratégiques, le départ d'un salarié équivaut à communiquer des informations décisives à l'entreprise concurrente qui recrute ce salarié. Le troisième critère important dans le processus d'insertion professionnelle est la *productivité*, mise en évidence d'abord par la *théorie du filtre* (Arrow, 1973). Suivant cette approche, la préoccupation majeure du recruteur est de ne pas recruter un agent insuffisamment productif. Si, au moment de l'embauche, cette productivité n'est pas connue avec certitude, au moins le salarié doit-il présenter des caractéristiques qui laissent penser qu'il a une forte productivité potentielle. Le diplôme intervient alors comme indicateur de productivité.

Mais le diplôme ne donne qu'une indication, qui pourrait être par la suite démentie. Les employeurs peuvent donc être tentés d'y adjoindre d'autres critères. La *théorie du signal* (Spence, 1973) suggère en ce sens que les recruteurs s'appuient simultanément sur les *indices*, c'est-à-dire sur les caractéris-

tiques personnelles que les candidats ne peuvent modifier : le genre, l'âge, la taille, l'appartenance ethnique, par exemple. Chaque recruteur mettra l'accent sur tel ou tel indice ou groupe d'indices suivant le poste à pourvoir, la branche d'activité, le lieu, etc.

Le cinquième critère important en matière d'accès à l'emploi est l'*adaptabilité*. La *théorie de la compétition pour l'emploi* (Thurow, 1975) considère que la décision d'embauche est conditionnelle à la capacité du candidat à s'adapter aux particularités du mode de fonctionnement de l'entreprise et aux changements qui pourraient affecter celle-ci. L'agent adaptable est notamment capable de faire évoluer ses compétences afin de faire face aux mutations technologiques.

Enfin, au cours de la période récente, la *théorie de la discrimination statistique* (Sattinger, 1998) a mis l'accent sur un sixième critère décisif, l'*implication sociale* (Stoefler-Kern et Tchibozo, 1999). Suivant cette approche, les recruteurs sont essentiellement sensibles au fait que le salarié ait, en dehors de son emploi, une implication dans la vie sociale : vie de famille ; implication dans des associations sportives, caritatives, etc. ; action syndicale ; action politique.

Cette implication sociale n'est pas forcément appréciée de la même façon par tous les employeurs. Par exemple, certains vont juger positif que le salarié soit marié, signe d'équilibre et de sens des responsabilités. D'autres vont considérer que c'est au contraire un signe négatif, l'implication familiale limitant la disponibilité du salarié pour l'entreprise. Mais, en tout état de cause, le candidat à l'embauche doit tenir compte du fait que l'implication sociale est prise en considération. En particulier, il doit s'assurer au préalable de la manière dont l'implication sociale est prise en compte par l'entreprise considérée lorsqu'elle cherche à pourvoir le poste visé.

L'ensemble de ces critères présen-

tent la particularité d'être *métafonctionnels*, c'est-à-dire indépendants du contenu des fonctions à exercer. Le même critère peut être requis pour occuper des postes fonctionnellement dissemblables. Et par ailleurs, la particularité des critères métafonctionnels est de vérifier des qualités non strictement indispensables à la fonction à exercer : par exemple, le caractère souriant ou non d'un serveur de restaurant n'a rien à voir avec sa

capacité à débarrasser une table sans casser la pile d'assiettes. Les critères métafonctionnels ne le sont pas par nature. La taille, par exemple, peut être un critère fonctionnel dans certains métiers (par exemple, garde du corps), et métafonctionnel dans d'autres (par exemple, aide-comptable). En ce sens, le critère métafonctionnel se caractérise par le fait qu'il est purement gratuit par rapport au contenu des fonctions à exercer.

IMPLICATIONS ET PORTÉE DE L'APPROCHE EN TERMES DE CRITERES MÉTAFONCTIONNELS

Si, comme le suggère la théorie, les critères métafonctionnels jouent un rôle déterminant dans les décisions d'embauche, alors les stratégies d'insertion professionnelle qui en font abstraction sont *ipso facto* non pertinentes. Dans ce cas, les variantes utilitariste et hédoniste cèdent le pas à une variante optimale, caractérisée par la prise en compte à la fois des critères fonctionnels et métafonctionnels (Tchibozo, 2001).

La stratégie optimale s'organise en cinq étapes.

- La première étape est celle au cours de laquelle l'agent en insertion identifie les critères métafonctionnels qui maximisent ses chances d'être recruté, c'est-à-dire les critères qui constituent pour lui un "point fort". Par exemple, un agent peut considérer que son point fort est sa capacité d'adaptation. En ce sens, l'agent minimise le risque d'échec en connaissant au mieux ses propres "points forts". Par conséquent, la première réflexion que le conseiller d'orientation, ou le référent chargé de l'accompagnement vers l'emploi, devrait engager avec le candidat à l'insertion professionnelle, devrait porter non pas sur les vœux (éducatifs ou professionnels) de l'agent, mais sur son profil métafonctionnel.

- Au cours de la seconde étape,

l'agent identifie les postes qui, sur le marché du travail, sont pourvus sur la base de ces critères favorables. Dans l'exemple ci-dessus, l'agent dresse la liste des postes que les recruteurs pourvoient en utilisant essentiellement le critère d'adaptabilité. Étant donné le faible nombre de critères métafonctionnels possibles, la liste comprendra généralement plusieurs types de postes. La stratégie optimale exige donc que l'agent s'informe dès le départ sur les types de postes proposés sur le marché du travail ainsi que sur les critères métafonctionnels de recrutement qui y sont généralement associés. Conseillers d'orientation et référents chargés de l'accompagnement vers l'emploi devraient pouvoir contribuer à cette information, ce qui suppose qu'ils aient eux-mêmes institutionnellement accès à un système régulier d'information sur les pratiques de recrutement, au moins au niveau local.

- La troisième étape porte sur le choix de formation. A chaque type de poste, l'agent associe le parcours de formation adapté. Or, chaque parcours de formation présente ses propres caractéristiques, en termes notamment de durée, de coût (coût direct d'inscription, de logement, de subsistance, etc., et coût d'opportunité) et de cadre institutionnel (localisation géogra-

Références bibliographiques

Arrow K.-J. (1973)

Higher education as a filter
Journal of Public Economics, vol. 2, n° 3, juillet, pp. 193-216.

Boyer R. (1991)

New directions in management practices and work organization. General principles and national trajectories
CEPREMAP, n° 9130, août, 80 pages.

Doeringer P.-B., Piore M.-J. (1971)

Internal labor markets and manpower analysis
Lexington (Mass.), Heath, 212 pages.

Gardecki R., Neumark D. (1998)

Order from chaos ? The effects of early labor market experiences on adult labor market outcomes
Industrial and Labor Relations Review, vol. 51, n° 2, janvier, pp. 299-322.

Gintis H. (1971)

Education, technology and the characteristics of workers productivity
American Economic Review, vol. 61, n° 2, mai, Papers and Proceedings, pp. 266-279.

Glover R., King C.-T. (1997)

Net impact evaluation of school-to-work : desirable but feasible ?
in US Department of Labor, "Evaluating the net impact of school-to-work : proceedings of a roundtable", Washington, DC, pp. 81-121.

Heckman J. (1997)

Evaluation of school-to-work transition programs

in US Department of Labor, "Evaluating the net impact of school-to-work : proceedings of a roundtable", Washington, DC, pp. 195-212.

Marsden D. (1989)

Marchés du travail : limites sociales des nouvelles théories
Paris, Economica, 267 pages.

Reich M., Gordon D.-M., Edwards R.-C. (1973)

A theory of labor market segmentation
American Economic Review, vol. 63, n° 2, mai, Papers and Proceedings, pp. 359-365.

Sattinger M. (1998)

Statistical discrimination with employment criteria
International Economic Review, vol. 39, n° 1, février, pp. 205-237.

Spence M.-A. (1973)

Job Market Signaling
Quarterly Journal of Economics, vol. 88, n° 3, août, pp. 355-374.

Stoeffler-Kern F., Tchibozo G. (1999)

Signaux non standards et insertion professionnelle
Céreq Documents, Série Séminaires, n° 142, mai, pp. 351-360.

Tchibozo G. (2001)

Un modèle de stratégie individuelle de primo-insertion professionnelle
Working Paper BETA, n° 2001-06, mars, Université Louis Pasteur, Strasbourg.

Thurow L. (1975)

Generating Inequality
New York, Basic Books.

phique, sélectivité de l'accès, disponibilité et rigidité de l'encadrement). L'agent sélectionne le parcours de formation optimal en fonction de ses préférences. Ici également, conseillers et accompagnateurs doivent s'appuyer sur une connaissance actualisée du système de formation afin de fournir à l'agent en insertion une information complète.

- Pendant la quatrième étape, l'agent suit la formation choisie. Celle-ci le prépare fonctionnellement au type de poste retenu. C'est par exemple la phase de formation professionnelle qui suit une orientation dans ou après l'enseignement secondaire ; ou la phase d'études supérieures engagées à l'issue de la scolarité obligatoire ; ou encore la phase de formation complémentaire spécialisée à l'issue d'un premier ou d'un deuxième cycle universitaire.

- La cinquième étape enfin intervient à l'issue de la formation, lorsque l'agent se porte candidat à des postes correspondant à la formation acquise. A l'évidence, la mise en œuvre de cette dernière étape suppose que l'agent ait atteint au moins l'âge plafond prévu par la réglementation de la scolarité obligatoire.

La prise en compte des critères métafonctionnels modifie donc sensiblement l'approche stratégique de l'insertion professionnelle. Elle

conduit à intégrer systématiquement le jeu de critères dont l'existence n'est habituellement qu'intuitivement perçue, par exemple à partir de l'existence de tests à l'embauche. Mais il restait à clarifier la place des critères métafonctionnels dans la logique d'ensemble du processus d'insertion professionnelle. Pour le conseiller d'orientation et pour le praticien de l'accompagnement vers l'emploi, cette approche suggère que la question primordiale n'est pas celle des vœux de l'agent en insertion, mais bien celle de son profil métafonctionnel, dont découlent ensuite seulement les listes d'emplois et de formations auxquelles s'appliqueront les préférences de l'agent.

Cependant, l'approche stratégique ainsi conçue ne signifie pas que les processus d'insertion sont ou doivent être linéaires. On peut aisément admettre que l'agent en insertion est capable d'ajuster son comportement au cours du temps, au fur et à mesure que son information se précise, que le marché du travail et l'offre de formation évoluent, et que ses propres préférences se modifient. C'est d'ailleurs aussi le rôle des conseillers et accompagnateurs que d'amener l'agent à mieux ajuster son comportement par la réflexion et par l'actualisation de l'information. Un tel réajustement permanent explique dès lors comment l'agent

peut, en toute rationalité, être amené à modifier son choix de poste initial, ou à modifier son choix initial de cursus optimal. On peut ainsi percevoir la dimension rationnelle - et non purement aléatoire - des changements d'orientation en cours de formation ou à l'issue d'une formation, après une première confrontation avec le marché du travail. Par extension, on peut rendre compte aussi, dans ce cadre, de la rationalité de la demande de passerelles, d'équivalences et de validation des acquis expérimentiels, qui s'analysent comme des accélérateurs de réorientation au cours de la formation. De même encore, le réajustement des choix permet d'appréhender la rationalité des reprises d'études qu'effectuent, à l'issue d'emplois d'attente, des agents dont le processus de primo-insertion est toujours en cours.

L'approche par les critères métafonctionnels offre donc, en définitive, un cadre d'analyse à la fois original et général des processus d'insertion professionnelle. Elle est intéressante à ce titre et peut utilement compléter les perspectives déjà ouvertes à partir d'autres approches, institutionnelles, statistiques, psychologiques et sociologiques notamment.

Guy Tchibozo