

# RECRUTER UN TRAVAILLEUR ÉTRANGER

L'IMPACT DES POLITIQUES MIGRATOIRES SUR  
LES ENTREPRISES FRANÇAISES

Emma BROUGHTON

M a i 2015



L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901).

Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et experts à l'échelle internationale.

Avec son antenne de Bruxelles (Ifri-Bruxelles), l'Ifri s'impose comme un des rares *think tanks* français à se positionner au cœur même du débat européen.

*Les opinions exprimées dans ce texte  
n'engagent que la responsabilité de l'auteur,  
tout comme les propos des interviewés rapportés dans cette étude.*

ISBN : 978-2-36567-391-4  
© Tous droits réservés, Ifri, 2015

Ifri  
27, rue de la Procession  
75740 Paris Cedex 15 – FRANCE  
Tél. : +33 (0)1 40 61 60 00  
Fax : +33 (0)1 40 61 60 60  
Email : [accueil@ifri.org](mailto:accueil@ifri.org)

Ifri-Bruxelles  
Rue Marie-Thérèse, 21  
1000 – Bruxelles – BELGIQUE  
Tél. : +32 (0)2 238 51 10  
Fax : +32 (0)2 238 51 15  
Email : [info.bruxelles@ifri.org](mailto:info.bruxelles@ifri.org)

Website : [ifri.org](http://ifri.org)

## Auteur

---

Chercheur à l'Ifri de 2008 à 2014, Emma Broughton a coordonné le programme « Migrations et Patronat » du centre Migrations et Citoyennetés à l'Ifri, de 2011 à 2014, en coordination avec Dorothée Prud'homme. Dans ce cadre, elle a mené une étude de terrain de 18 mois sur l'impact des politiques migratoires sur les entreprises, sur laquelle cette étude s'appuie.

# Résumé

---

Au début des années 2000, les défis démographiques, les pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs de l'économie et l'émergence de mouvements d'étrangers en situation irrégulière ont forcé à réévaluer la politique d'immigration professionnelle. La notion d'une politique d'immigration « choisie » voit le jour afin d'attirer les migrants les plus qualifiés dont l'économie française a besoin. Si la formule est abandonnée après l'élection présidentielle de 2012, l'objectif d'une politique migratoire axée sur l'« attractivité de notre territoire », associé à la « lutte contre l'immigration irrégulière », est conservé. Alors que cette politique a pour objectif de répondre aux besoins des entreprises françaises dans une économie mondialisée et compétitive, celles-ci n'ont été qu'accessoirement impliquées dans les débats et consultées dans la mise en œuvre de ces nouvelles orientations.

Dans certains secteurs économiques et pour certaines entreprises, les besoins en termes de recrutement peuvent concerner une nationalité particulière, par exemple parce qu'un projet exige des compétences techniques ou linguistiques spécifiques, ou simplement lorsque le candidat le plus compétent est de nationalité étrangère. En pratique, ce type de recrutement est plus complexe à mettre en œuvre qu'un recrutement d'un candidat français ou étranger déjà autorisé à travailler sur le territoire.

Les procédures à suivre sont complexes pour des personnes non expertes des règles de l'immigration et les informations sur ces procédures sont difficilement accessibles. Ces procédures prennent du temps, d'une part parce qu'elles exigent des actions supplémentaires de la part des personnes en charge du recrutement ; d'autre part, parce que le traitement du dossier par les autorités administratives est relativement long. En outre, l'issue de la procédure de recrutement d'un travailleur étranger n'est pas prévisible non plus. Une fois les travailleurs étrangers recrutés, leur situation administrative peut poser problème dans l'entreprise. Ils doivent renouveler régulièrement (en général une fois par an) leur titre de séjour, ce qui implique des absences parfois fréquentes du lieu de travail. Dans certains cas, le renouvellement peut être retardé ou refusé, ce qui interrompt l'activité professionnelle du salarié.

Ces difficultés sont aggravées par le fait qu'elles ne peuvent pas être aisément prévues dans le cadre de procédures internes. Les règles qui encadrent l'entrée et le séjour de travailleurs étrangers changent fréquemment, et de nombreux paramètres ne peuvent être anticipés, comme le délai de traitement du dossier de demande d'introduction par les autorités administratives ou la réponse rendue concernant cette demande.

Du fait de ces problèmes, les objectifs de recrutement des entreprises peuvent souvent ne pas être atteints – ou du moins pas de façon satisfaisante – lorsqu'il s'agit de recruter ou de faire travailler des travailleurs de nationalité étrangère : les équipes ne sont pas toujours en mesure de recruter les compétences nécessaires dans un délai satisfaisant. Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude soulignent ainsi combien un recrutement inefficace ou approximatif est un obstacle pour la performance économique d'une entreprise et pour sa compétitivité.

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>Une étude qui donne la parole à des entreprises .....</b>	<b>8</b>
<b>De quel « travailleur étranger » parle-t-on ?.....</b>	<b>9</b>
<b>Pourquoi recruter un travailleur étranger ? .....</b>	<b>11</b>
<b>DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT AFFECTÉES À TOUTES LES ÉTAPES .....</b>	<b>13</b>
<b>Trouver les informations et les comprendre : une tâche impossible ? .....</b>	<b>13</b>
<i>Trouver les informations .....</i>	<i>13</i>
<i>Des procédures difficiles à comprendre .....</i>	<i>15</i>
<i>Des services administratifs inaccessibles.....</i>	<i>16</i>
<i>Des procédures qui changent.....</i>	<i>17</i>
<b>La tension entre les procédures administratives et le fonctionnement de l'entreprise.....</b>	<b>18</b>
<i>Une procédure coûteuse, en termes humains et financiers .....</i>	<i>18</i>
<i>Une procédure qui ne cadre pas avec le calendrier des équipes de travail.....</i>	<i>21</i>
<i>L'impossibilité d'intégrer les procédures administratives dans les procédures générales de l'entreprise.....</i>	<i>23</i>
<i>L'échec du recrutement .....</i>	<i>24</i>
<b>DES STRATÉGIES D'ADAPTATION PARTIELLEMENT EFFICACES .....</b>	<b>28</b>
<b>La mise en place de solutions en interne.....</b>	<b>28</b>
<b>Les stratégies d'adaptation locales et le bricolage .....</b>	<b>34</b>
<i>Gérer l'absence d'informations claires.....</i>	<i>34</i>
<i>Une adaptation informelle des procédures internes .....</i>	<i>36</i>
<i>En dernier recours : faire appel à des acteurs extérieurs.....</i>	<i>38</i>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>40</b>
<b>ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>43</b>
<b>Les « recruteurs » .....</b>	<b>43</b>
<b>Les « travailleurs étrangers » .....</b>	<b>43</b>
<b>Caractéristiques des entretiens .....</b>	<b>44</b>
<b>Caractéristiques du terrain .....</b>	<b>45</b>
<b>Entreprise dans le secteur de l'énergie .....</b>	<b>45</b>
<b>Entreprise dans le secteur de l'informatique – SSII .....</b>	<b>46</b>
<b>Entreprise d'intérim .....</b>	<b>46</b>
<b>Entreprise dans le secteur de la métallurgie.....</b>	<b>48</b>

# Introduction<sup>1</sup>

---

Le travailleur étranger constitue une variable d'ajustement des politiques migratoires de la France depuis 1945. Pendant les Trente Glorieuses, les étrangers, arrivés pour la plupart en dehors du cadre législatif en vigueur, obtiennent une régularisation en vue de soutenir la forte croissance de l'économie. À l'inverse, dès les premiers soubresauts de la crise de 1974, les autorités mettent un terme, au moins officiellement, à cette immigration économique. La possibilité, introduite alors dans le Code du travail en 1975<sup>2</sup>, d'opposer à l'étranger candidat à l'immigration de travail « la situation de l'emploi présente et à venir dans la profession demandée [...] et dans la zone géographique où il veut exercer cette profession » a eu pour conséquence d'ébaucher les grandes lignes du régime d'immigration tel qu'il existe encore aujourd'hui.

En effet, la fin de l'immigration de travail a eu des répercussions sur les autres voies d'immigration que la Constitution, les engagements européens et internationaux imposent à la France. Ainsi, au fil des alternances parlementaires, voire à chaque remaniement ministériel, le législateur et l'exécutif sont intervenus pour mieux définir et encadrer les migrations d'ordre privées et familiales ainsi que l'exercice du droit d'asile, sous le contrôle des juges nationaux et européens, véritables acteurs émergents des questions d'immigration. Ce mouvement a finalement conduit aux lois Debré de 1997<sup>3</sup> et Chevènement de 1998<sup>4</sup>. Parallèlement, l'État renforce ses prérogatives en termes de contrôle des flux migratoires, en particulier pour s'assurer que ces voies légales d'immigration ne sont pas détournées à des fins d'immigration économique. En dépit des diverses positions et des débats parfois enflammés, aucune majorité parlementaire, aucun ministre n'a remis en cause le principe de l'opposabilité de la situation de l'emploi depuis 1975. Tout au plus, l'outil de la régularisation a pu être utilisé de manière pragmatique par les différents exécutifs en place mais le critère professionnel y a tenu

---

1. Cette introduction a été rédigée en collaboration avec Matthieu Tardis, chercheur au centre Migrations et Citoyennetés de l'Ifri.

2. Article R.341-2.

3. Loi n° 97-396 du 24 avril 1997 portant diverses dispositions relatives à l'immigration. Cette loi crée les titres de séjour de plein droit.

4. Loi n° 98-349 du 11 mai 1998 relative à l'entrée et au séjour des étrangers en France et au droit d'asile. Cette loi crée les titres de séjour « vie privée et familiale ».

une place de plus en plus marginale face à des considérations privées ou familiales<sup>5</sup>.

C'est au cours des années 2000 que le débat sur l'immigration économique prend une apparence nouvelle. En dépit d'un taux de chômage qui se maintient à un niveau relativement élevé, certains secteurs de l'économie connaissent des difficultés de recrutement. De plus, la mondialisation appelle des compétences de plus en plus spécialisées que la population française ne remplit pas en totalité. Enfin, dans le contexte d'une polarisation croissante du débat public sur l'immigration, Nicolas Sarkozy propose le concept d'« immigration choisie », à savoir une immigration qui répond aux besoins de l'économie française, en opposition à une immigration qui constituerait une charge pour la nation. Ce concept politique trouve une concrétisation juridique dans la loi du 24 juillet 2006<sup>6</sup>, qui crée, entre autres, la carte de séjour « compétences et talents ». Cette loi permet également aux étudiants étrangers titulaires d'un master de rechercher un premier emploi en France sans opposabilité de la situation de l'emploi. Enfin, cette loi ouvre la possibilité d'établir une liste nationale de métiers et de zones géographiques « caractérisés par des difficultés de recrutement ». Premières brèches dans le principe de l'opposabilité de la situation de l'emploi, une liste de 30 métiers a été adoptée par arrêté du 18 janvier 2008<sup>7</sup> après l'élection présidentielle.

Ces mesures s'adressaient prioritairement aux migrants qualifiés, voire hautement qualifiés. Or, alors que les voies de la régularisation ont été fortement restreintes par la loi de 2006, les travailleurs dits « sans papiers », soutenus par des organisations syndicales et quelques dirigeants d'entreprises, ont commencé à se faire entendre<sup>8</sup>, notamment par la grève. La loi du 20 novembre 2007<sup>9</sup> ouvre le dispositif d'admission exceptionnelle au séjour aux motifs professionnels sans que cela n'apaise les revendications. Face à ces dernières, le ministre de l'Immigration de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire publie une circulaire, le 24 novembre 2009, qui précise les critères de l'admission exceptionnelle au séjour mais cela n'a pas convaincu les

---

5. La circulaire du 24 juin 1997 s'adressait aux membres de famille de ressortissants français, d'étrangers en situation régulière et de réfugiés. Quant à la circulaire du 13 juin 2006, elle s'adressait aux parents d'enfants scolarisés. L'existence de revenus, donc d'un travail, constituait un élément pris en considération mais uniquement comme un indice de la stabilité de la vie en France.

6. Loi n° 2006-911 du 24 juillet 2006 relative à l'immigration et à l'intégration.

7. Cette liste de 30 métiers ne s'adressait qu'aux étrangers ressortissants de pays tiers. Un autre arrêté du 18 janvier 2008 prévoyait un dispositif similaire concernant 150 métiers pour les ressortissants européens encore soumis à des dispositions transitoires. Elle a ensuite été ouverte à 291 métiers le 1<sup>er</sup> octobre 2012.

8. E. Broughton, « Politiques migratoires : les entreprises ont-elles leur mot à dire ? », *Notes de l'Ifri*, mai 2014, p. 14-24. <[www.ifri.org/fr/publications/politiques-migratoires-entreprises-ont-dire](http://www.ifri.org/fr/publications/politiques-migratoires-entreprises-ont-dire)>.

9. Loi n° 2007-1631 du 20 novembre 2007 relative à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile.

représentants du mouvement du fait du caractère trop restrictif de ces critères.

Le conflit se dissipe de lui-même au cours du printemps 2010, tandis que les objectifs de l'immigration choisie semblent être mis de côté par le gouvernement. Le nouveau ministre de l'Intérieur se fixe comme ambition de diminuer le flux migratoire annuel de 20 000 personnes<sup>10</sup>. L'immigration économique devient à nouveau la variable d'ajustement de la politique migratoire, cette fois avec l'immigration étudiante, qui fait l'objet de la circulaire Guéant<sup>11</sup> : la liste de janvier 2008 est alors réduite à 14 métiers en 2011<sup>12</sup>.

La première mesure relative à l'immigration du nouveau gouvernement, au lendemain de l'élection présidentielle de 2012, est l'annulation de la circulaire Guéant qui avait créé une forte polémique lors de sa publication et pendant la campagne présidentielle. Fin 2012, une nouvelle circulaire aborde également l'admission au séjour au titre du travail et en précise les critères<sup>13</sup>. Enfin, bien que la formule de l'immigration choisie soit abandonnée, le gouvernement entend renforcer l'attractivité de la France en « accueillant les talents étrangers et les visiteurs professionnels qui contribuent au dynamisme et au rayonnement de l'économie française » et inscrit cet objectif dans le pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi adopté en novembre 2012. C'est dans ce cadre qu'un débat sans vote sur l'immigration professionnelle et étudiante est organisé au parlement à partir du printemps 2013. Cet objectif se traduit aujourd'hui dans plusieurs dispositions d'un projet de loi relatif au droit des étrangers en France adopté en conseil des ministres en juillet 2014<sup>14</sup>. Ce texte propose notamment la mise en place d'un « passeport talents » pour les migrants qualifiés, le renforcement du droit au travail des étudiants étrangers qualifiés et un titre de séjour pluriannuel qui concernera les salariés étrangers. Le projet de loi doit être examiné par le parlement au cours de l'année 2015.

---

10. E. Broughton, *op.cit.*, p. 25.

11. Circulaire du 31 mai 2011 relative à la maîtrise de l'immigration professionnelle.

12. Arrêté du 11 août 2011. Cet arrêté sera ultérieurement annulé par le Conseil d'État dans un arrêt du 26 décembre 2012, n° 353288.

13. Circulaire du 28 novembre 2012 relative aux conditions d'examen des demandes d'admission au séjour déposées par des ressortissants étrangers en situation irrégulière dans le cadre des dispositions du code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile.

14. Voir <[www.assemblee-nationale.fr/14/projets/pl2183.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/14/projets/pl2183.asp)>.



## Une étude qui donne la parole à des entreprises

Bien que cette politique vise à répondre aux besoins économiques de la France, les entreprises ont été étonnamment absentes des débats autour de l'immigration de travail. Elles ont été finalement davantage interpellées sur les questions d'immigration irrégulière puisque ciblées par une législation répressive sur l'emploi d'étrangers en situation irrégulière<sup>15</sup>. Quelques dirigeants d'entreprises ont pris publiquement position pour les étrangers en grève entre 2007 et 2010 mais les entreprises n'ont pas été considérées comme des interlocuteurs essentiels par les autorités<sup>16</sup>. Il n'existe pas aujourd'hui de cadre formel d'échange entre l'État et le secteur économique sur les politiques d'immigration, y compris celles qui concernent les travailleurs étrangers. L'article L.313-10 du Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile (Ceseda) prévoit bien que la liste de métiers sous tension doit être établie « après consultation des organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives ». Cette condition a été suivie en 2008 mais les autorités ont omis cette phase consultative lors de la révision de la liste en 2011, ce qui a motivé l'annulation du Conseil d'État<sup>17</sup>. Des organisations ont, par ailleurs, été invitées à une concertation préalable au débat sans vote sur l'immigration professionnelle et étudiante. Cependant, les organisations syndicales de salariés se sont davantage mobilisées. Le Medef a, lui, décliné l'invitation<sup>18</sup>.

---

15. Ainsi, la loi n° 2011-672 du 16 juin 2011 relative à l'immigration, à l'intégration et à la nationalité comprend un arsenal de mesures relatives à l'emploi d'étrangers sans titre de travail. Ces dispositions transposent en droit français la directive européenne 2009/52/CE prévoyant des normes minimales concernant les sanctions et les mesures à l'encontre d'employeurs de ressortissants de pays tiers en séjour irrégulier.

16. E. Broughton, *op.cit.*, p. 20-24.

17. Le Conseil d'État reconnaît que le ministère du Travail a adressé « un courrier soumettant pour avis un projet d'arrêté, dans le cadre de la révision de la liste des métiers en tension fixée jusqu'alors par l'arrêté du 18 janvier 2008 ; que, toutefois, il ne résulte pas des pièces du dossier que ces courriers aient été adressés à des personnes occupant des fonctions de responsabilité au sein des organisations syndicales retenues par l'administration ; que, par ailleurs, les courriers en cause ne précisent pas que l'avis sollicité devait être émis au nom de l'organisation syndicale, mais semblaient requérir l'avis personnel du destinataire ; que, dans ces conditions, et alors que l'administration n'a mis en œuvre aucune autre modalité de consultation des organisations syndicales représentatives d'employeurs et de salariés, telle que la convocation d'une réunion des organisations représentatives pour discuter du texte, comme ce fut le cas pour l'adoption du précédent arrêté du 18 janvier 2008, la consultation à laquelle il a été procédé a été irrégulière ».

18. Voir l'annexe 2 du rapport sur les données de l'immigration professionnelle et étudiante, document préparatoire au débat au parlement.

Pourtant, les politiques migratoires ne sont pas sans impact sur les entreprises, en particulier sur les procédures de recrutement. L'objectif de cette note est d'évaluer cet impact, du point de vue des acteurs du monde de l'entreprise : comment se passe le recrutement de travailleurs étrangers dans les entreprises en France ? Quel impact les politiques d'immigration, autrement dit les règles qui encadrent l'entrée et le séjour de personnes étrangères en France, ont-elles sur les politiques de ressources humaines et de recrutement dans les entreprises, et plus largement sur leurs objectifs économiques ?

Pour répondre à ces questions, deux dispositifs d'enquête ont été déployés. Le premier, mené de septembre 2011 à juin 2013, a réuni onze directeurs des ressources humaines (DRH) ou directeurs généraux opérationnels (DGO) d'entreprises françaises dans le cadre d'un groupe de travail se réunissant mensuellement, avec l'objectif d'évaluer l'impact de la politique migratoire sur leur activité. Le deuxième a pris la forme d'une enquête de terrain, menée de septembre 2013 à juillet 2014 dans quatre des onze entreprises participant à ces réunions : une PME dans le secteur de l'informatique (SSII), une entreprise de taille moyenne dans le secteur de la métallurgie, et deux très grandes entreprises (plus de 5 000 salariés) dans les secteurs de l'énergie et de l'intérim. L'objectif de cette enquête était de compléter et d'approfondir le diagnostic posé par le groupe de travail, en observant l'impact de la politique migratoire dans les entreprises au travers des expériences concrètes des salariés (responsables en ressources humaines (RH), chefs d'équipes, juristes, etc.). Ce travail s'est appuyé sur deux méthodes d'enquête complémentaires : l'observation dans les entreprises et la conduite de 74 entretiens semi-directifs avec des personnes en charge du recrutement dans les entreprises (les « recruteurs ») et des travailleurs de nationalité étrangère (les « travailleurs étrangers »).

## ***De quel « travailleur étranger » parle-t-on ?***

Depuis 2009, toute personne citoyenne d'un pays membre de l'Espace économique européen (EEE) ainsi que de la Suisse est libre de séjourner et de travailler en France sans avoir besoin de faire de demande de titre de séjour ou de travail<sup>19</sup>. Une personne issue d'un pays non-membre de l'EEE ou de la Suisse est, elle, toujours

---

<[www.immigration.interieur.gouv.fr/Info-ressources/Documentation/Rapports-publics/Document-preparatoire-au-debat-sans-vote-sur-l-immigration-professionnelle-et-etudiante](http://www.immigration.interieur.gouv.fr/Info-ressources/Documentation/Rapports-publics/Document-preparatoire-au-debat-sans-vote-sur-l-immigration-professionnelle-et-etudiante)>.

19. Les ressortissants bulgares et roumains ont été soumis à une période transitoire jusqu'en 2014. Ces mesures s'achèveront au minimum le 30 juin 2015 pour les Croates, sauf si la situation du chômage en France justifie leur prolongation jusqu'au plus tard 2020.

soumise à ces démarches. Il existe trois motifs principaux justifiant la délivrance, par les autorités administratives françaises, d'une autorisation à séjourner et/ou travailler en France : les études, l'exercice d'une activité professionnelle et des raisons privées et familiales. En fonction du type de visa obtenu, qui lui-même dépend de la nature et de la durée du séjour, la personne étrangère devra faire une demande de carte de séjour et/ou d'autorisation de travail. Des personnes étrangères peuvent également être autorisées à séjourner et à travailler en France si elles obtiennent l'asile.

L'« immigration économique » désigne uniquement les personnes étrangères entrant sur le territoire pour des motifs professionnels, bien que les personnes titulaires de visas pour des motifs familiaux ou ayant obtenu le statut de réfugié soient également autorisées à travailler en France. C'est de cette première catégorie d'étrangers dont il sera question dans cette étude.

### **L'immigration économique en chiffres**

Le ministère de l'Intérieur classe les délivrances de premiers titres de séjour en cinq familles de motifs : économique, familial, études, divers et humanitaire. En 2013, 17 800 ressortissants de pays tiers ont été admis au séjour en métropole pour des motifs économiques. Ils représentaient 8,7 % des nouveaux admis en France mais leur nombre a augmenté de 11,2 % par rapport à 2012.

La catégorie de l'immigration économique regroupe des situations variées comme les saisonniers, les artistes, les scientifiques, les chercheurs, les commerçants, les personnes titulaires de la carte compétences et talents et de la carte bleue européenne, les salariés en mission et les salariés. Cette dernière catégorie est aujourd'hui principalement constituée par les changements de statut des étudiants étrangers et par les étrangers admis à titre exceptionnel au séjour au titre du travail. La part des travailleurs étrangers introduits en France à partir de l'étranger est devenue résiduelle. En 2013, la France a admis 62 815 étrangers pour effectuer des études.

## **Pourquoi recruter un travailleur étranger ?**

Le recrutement dans les entreprises est une réponse à un besoin économique : remplacement d'un salarié, développement de l'activité économique de l'entreprise, réponse à de nouveaux besoins... Avoir dans ses effectifs à l'instant *t* une personne avec les compétences nécessaires peut faire la différence dans un environnement économique concurrentiel. Ainsi une conseillère RH dans l'entreprise dans le secteur de l'énergie explique-t-elle qu'« on est toujours en quête de recruter, d'être compétitifs par rapport à nos voisins ». Un bon recrutement « peut faire la différence [...], par exemple dans le cadre d'une négociation », selon un manager de la même entreprise, ou pour remporter un appel à projets, selon le président de la SSII. Pour être efficace, ce processus de recrutement doit permettre d'identifier et de capturer les compétences nécessaires dans un délai qui corresponde au calendrier de l'équipe cherchant à recruter.

Dans certains secteurs et pour certaines entreprises, les besoins en termes de recrutement peuvent concerner une nationalité particulière. Par exemple, dans l'entreprise dans le secteur de la métallurgie, certains projets menés à l'étranger nécessitent que des ingénieurs natifs du pays concerné viennent au siège en France pour se former. Dans d'autres cas, les candidats les plus compétents peuvent être de nationalité étrangère. Comme l'explique le DRH de l'entreprise dans le secteur de la métallurgie :

*« Pourquoi a-t-on [nom d'un ingénieur de nationalité américaine] ? C'est parce qu'il est spécialiste dans le cuivre et tu n'en trouves pas en France [...]. C'est pareil pour nos Iraniens : en Iran tu as des mines, tu as des gens qui sont spécialisés dans le cuivre [...]. Par exemple, en Chine, j'aurais beaucoup plus de chances de trouver un ingénieur chinois spécialisé dans l'alu. En France, je n'en trouverais pas. »*

Dans certains secteurs et sur certains postes, il arrive que la majorité des candidats se présentant à des entretiens de recrutement soient de nationalité étrangère. Dans l'une des agences de l'entreprise d'intérim par exemple, spécialisée dans la restauration, 80 % des intérimaires se présentant pour passer des entretiens sont de nationalité étrangère. Comme l'explique le président de la PME dans le secteur de l'informatique : « À un moment donné, à part les étrangers on n'arrivait pas à recruter, donc on n'avait pas le choix. »

Au terme des entretiens de recrutement, si la personne sélectionnée est de nationalité étrangère mais qu'elle est autorisée à travailler sur le territoire français, la procédure de recrutement sera identique à celle suivie pour recruter un travailleur de nationalité française. Dans le cas où la personne est étrangère et ne bénéficie pas d'une autorisation à travailler, la procédure bifurque alors de la procédure de recrutement classique : le « recruteur » est tenu de

vérifier les documents d'identité présentés par le candidat et il doit faire autoriser son recrutement par les autorités administratives en charge. C'est principalement cette procédure de recrutement qui sera étudiée dans le cadre de cette note.

Elle concernera spécifiquement trois cas de figure : l'introduction d'un travailleur étranger sur le territoire, le changement de statut d'un étudiant étranger et l'admission exceptionnelle au séjour pour motif professionnel, plus communément désignée par le terme de « régularisation ».

Typologie des procédures de recrutement d'un travailleur étranger		
	Dans l'entreprise	Hors de l'entreprise
Sur le territoire français	Admission exceptionnelle au séjour pour motif professionnel d'un travailleur sans titre de séjour valable.	Procédure de changement du statut d'un étudiant étranger à un statut de salarié.
Hors du territoire français	Introduction sur le territoire français d'un salarié de la même entreprise basé dans un établissement à l'étranger (mobilité intra-groupe).	Introduction sur le territoire français d'un travailleur étranger résidant à l'étranger.

On observe que les règles qui encadrent l'entrée et le séjour de personnes étrangères, *a fortiori* de travailleurs étrangers, interfèrent avec le processus de recrutement dans les entreprises, dans la phase de définition des besoins en termes de ressources humaines – de quel profil a-t-on besoin ? – et de recrutement à proprement parler, ainsi que dans la phase suivante de maintien dans l'emploi du salarié étranger recruté (cf. première partie). Les « recruteurs » réagissent à ces difficultés, de façon plus ou moins organisée et formelle, mais ces adaptations ne suffisent pas à atténuer les impacts négatifs des politiques migratoires sur le recrutement de travailleurs étrangers (cf. seconde partie).

# Des procédures de recrutement affectées à toutes les étapes

---

## ***Trouver les informations et les comprendre : une tâche impossible ?***

La première expérience que l'entreprise fait, par l'intermédiaire de ses « recruteurs », de la politique migratoire, se situe souvent sur le terrain de l'information. Il s'agit d'accéder aux informations sur les règles encadrant le recrutement d'un travailleur étranger et, surtout, d'en tirer une connaissance qui permette aux « recruteurs » de faire leur travail au quotidien.

La plupart des « recruteurs » interrogés découvrent les règles spécifiques qui régissent l'embauche d'un travailleur de nationalité étrangère lors d'un premier recrutement. Le président de la SSII, qui embauche aujourd'hui une majorité d'ingénieurs de nationalité étrangère, raconte sa « première fois » :

*« Un jour, on a eu une opportunité [...] il y a eu un étudiant étranger qui m'a dit : "Je peux travailler chez vous mais il faut faire les papiers", donc on a découvert le truc un peu malgré nous. »*

Un manager de l'entreprise dans le secteur de l'énergie ne s'était pas posé la question des procédures lors du premier recrutement d'un travailleur étranger, parce qu'il « n'avait pas d'expérience, à ce moment-là, de ce type de recrutement. Donc [il] a découvert les procédures. »

## **Trouver les informations**

Commence alors dans les entreprises un travail d'identification des sources, de collecte de l'information sur les procédures à suivre et de compréhension des données recueillies. La plupart des « recruteurs » interrogés se lancent dans cette recherche sans inquiétude particulière par rapport à l'issue positive de leur démarche de recrutement, ou au bien-fondé de celle-ci.

Cette collecte s'organise de façon plus ou moins structurée dans les entreprises ou les services concernés. Certains « recruteurs » commencent par chercher l'information au sein même de leur entreprise – auprès des services administratifs, juridiques ou des ressources humaines en fonction de l'organisation de

l'entreprise. Cependant, ceux-ci ne donnent pas forcément de réponse satisfaisante aux « recruteurs » qui les sollicitent. Ainsi cette chargée d'affaires dans les RH dans l'entreprise dans le secteur de l'énergie à propos du recrutement d'une ingénieure de nationalité chinoise : « J'ai appelé la gestion du personnel en disant : "Mais qu'est-ce qu'on fait ?" Elle m'a répondu qu'elle ne savait pas. Ils n'avaient jamais eu le cas [...], donc ils ne savaient pas. » Face à l'absence de directive centralisée, les « recruteurs » doivent donc chercher d'autres sources d'informations.

Il existe plusieurs sources officielles d'informations pouvant renseigner les « recruteurs » sur les procédures à suivre pour recruter un travailleur étranger. De nombreuses informations peuvent être obtenues sur les sites internet des administrations concernées (ministère du Travail et de l'Intérieur, préfectures et directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi - Direccte). Il existe également un site dédié à l'immigration professionnelle, piloté par la Direction générale des étrangers en France du ministère de l'Intérieur et l'Office français de l'immigration et de l'intégration (Ofii). Depuis juillet 2014, ce dernier service propose également un service de conseil au recrutement de travailleurs étrangers.

#### **Le recrutement d'un travailleur étranger : ce que disent les sources officielles**

Si un candidat est de nationalité étrangère mais qu'il est originaire d'un pays de l'Union européenne (sauf Croatie), de la Suisse, du Lichtenstein, de l'Islande ou de la Norvège, le candidat est autorisé à travailler en France sur simple présentation de sa carte d'identité ou de son passeport en cours de validité.

Si le candidat possède la nationalité d'un pays tiers non communautaire, l'employeur doit s'assurer qu'il est porteur d'un titre l'autorisant à exercer une activité salariée en France. Si ce n'est pas le cas, le candidat doit en faire la demande auprès de la préfecture.

Lorsque le travailleur étranger réside hors de France (ou dans le cas d'étudiants étrangers en fin de parcours d'études désirant passer d'un statut d'étudiant à un statut de travailleur, ou encore dans le cas de travailleurs ayant travaillé en France sans titre de séjour valable – communément appelés les travailleurs « sans-papiers »), l'entreprise doit tout d'abord déterminer si le poste qu'elle souhaite pourvoir est compris ou non dans la liste des métiers dits « en tension », définis par le ministère de l'Intérieur. Si le poste fait partie de cette liste rien ne s'oppose en théorie à l'obtention d'une autorisation de travail pour le travailleur étranger venant pourvoir ce poste. Si le poste ne fait pas partie de cette

liste, l'entreprise doit prouver qu'elle ne trouve pas de candidat satisfaisant sur le territoire français. En général, les entreprises déposent une offre d'emploi sur le site de Pôle Emploi. Si aucun candidat ne se présente ou ne satisfait l'entreprise dans un délai de deux mois environ (les délais sont variables), celle-ci peut constituer un dossier pour demander l'introduction de ce travailleur (ou son changement de statut dans le cas d'un étudiant étranger), qui doit être assorti, entre autres, d'un argumentaire justifiant les raisons de l'embauche d'un travailleur de nationalité étrangère plutôt que française. Si la demande d'introduction est autorisée, l'entreprise doit s'acquitter d'une taxe auprès de l'Ofii.

## Des procédures difficiles à comprendre

Les informations proposées par les institutions officielles définissent cependant un parcours qui reste théorique. Dans la pratique, et dans l'expérience des « recruteurs », le recrutement d'un travailleur étranger est un processus complexe, opaque et donc difficile à maîtriser.

Un conseiller RH de l'entreprise dans le secteur de l'énergie dit ainsi :

*« Moi je sais lire un peu le droit. [...] Dans les grandes lignes, on s'y retrouve [...] mais il y a toujours des zones de flou, des titres qui sortent qu'on n'a jamais vus, et on ne sait pas trop comment s'en débêtrer. »*

Selon lui,

*« On se demande toujours de quoi on a besoin, quelles sont les pièces justificatives qu'il faut, comment les faire entrer sur le territoire, quand ils y sont déjà, est-ce que leurs titres de séjour sont valables, pas valables... L'entreprise doit fournir un certain nombre de documents qui est assez impressionnant, et suivant les statuts de l'entreprise, ce n'est pas forcément les mêmes documents, donc on se perd un petit peu. »*

Certaines exigences du processus de recrutement rendent les « recruteurs » perplexes. Ils expriment en particulier leurs difficultés à comprendre la nécessité de justifier le recrutement d'un travailleur de nationalité étrangère plutôt que française. Une directrice de groupe de l'entreprise dans le secteur de l'énergie s'interroge :

*« Qu'est-ce qu'ils font avec ça ? [...] Quel avis [la personne en charge du dossier] peut avoir ? Il ne comprend même pas un mot sur deux. »*

La responsable du département « droit social » de l'entreprise d'intérim partage cette perplexité. Elle évoque les procédures de changement de statut dans le cadre du recrutement d'un étudiant étranger.



*« [Les procédures sont] extrêmement lourdes [...]. Moi j'ai encore des préfectures qui me disent : "Vous n'avez pas mis les effectifs avant et après" [dans le dossier]. Je dis : "Vous voulez quoi : les permanents, les intérimaires, de la société, du groupe, de l'agence, de quoi ?" Ça ne leur sert à RIEN cette information-là. »*

## Des services administratifs inaccessibles

Les difficultés à comprendre la procédure de recrutement d'un travailleur étranger peuvent être aggravées par le sentiment, de la part des « recruteurs » comme des « travailleurs étrangers », qu'il est difficile d'obtenir des informations à la source. Ainsi ce conseiller RH de l'entreprise dans le secteur de l'énergie :

*« Il y a un boulot de recherche assez important et dès qu'on essaye de joindre la préfecture, là ce sont des coups de téléphone sans arrêt, on est mis en attente, on coupe la communication, donc on met un temps infini à essayer d'avoir des infos [...]. C'est vraiment un malentendu si jamais il y a quelqu'un qui décroche. »*

Un « travailleur étranger » de la SSII dans le secteur informatique fait part d'une expérience similaire :

*« Même sur internet, le site de la préfecture ne marchait plus à l'époque [...]. Les sites de la préfecture et de la Direccte ne recevaient plus les gens. Normalement, ils doivent recevoir les gens lundi et mercredi entre neuf heures et midi. Et ils ne recevaient plus les gens. Le numéro de téléphone ne marchait plus, il ne fonctionnait plus, donc tout ce qu'on pouvait faire, c'était attendre et voir, espérer que ça change un jour. »*

Deux responsables de recrutement de l'entreprise d'intérim, interrogées en même temps, font le même constat :

*« – On a essayé de les appeler, ils ne répondent pas ! [...] JA-MAIS ! J'ai essayé deux ou trois fois, jamais ils ne m'ont répondu.*

*– Et même par mail [...] Une fois je leur avais fait une demande spécifique... rien. »*

Seule la responsable « comptable et social » de l'entreprise dans le secteur de la métallurgie livre une expérience différente. Elle raconte comment, à son arrivée dans l'entreprise, son responsable et elle-même se sont mis en quête d'informations pour organiser la venue en France de salariés étrangers dans le cadre d'une mobilité intra-groupe :

*« On s'est documenté sur internet, on a appelé la Direccte, on a eu différents intervenants... La Direccte [de la région] ne savait pas nous répondre, donc ils nous ont transférés à celle de [nom de la grande ville la plus proche]. À [nom de cette ville] on ne savait pas nous répondre donc on a appelé Paris, à Paris on nous a dit : "non, non il y a une Direccte qui est spécialisée dans la mobilité" [...] et donc on a appelé et on est tombés sur ce fameux monsieur qui depuis nous a bien aidés. »*

## Des procédures qui changent

Un manager de l'entreprise dans le secteur de l'énergie confie, au terme de l'entretien, que « ces histoires de lois sur l'immigration » sont « très floues » pour eux surtout parce que « contrairement à d'autres lois qui [les] contraignent, elles changent, donc c'est compliqué de savoir comment ça va évoluer. » Les textes sur les politiques migratoires prolifèrent en effet depuis le début des années 2000<sup>20</sup>. Ainsi un « travailleur étranger » de la SSII explique que la procédure de changement de statut dont il a été l'objet a été d'autant plus difficile à comprendre qu'elle a eu lieu à une période de changement des règles :

*« C'était très flou [...] parce qu'à l'époque ce n'était pas une période stable. [...] [L'avocat] ne comprenait pas le comportement de la préfecture, de la Direccte [...]. Même [le président de l'entreprise] ou [le responsable administratif de l'entreprise] étaient étonnés, [...] ils ne savaient rien, ils ne savaient pas du tout quoi faire. »*

La période à laquelle ce travailleur fait référence est celle qui a suivi la publication de la circulaire Guéant, publiée en mai 2011. Cette circulaire avait pour objectif de limiter les possibilités d'embauche d'étudiants étrangers, en encourageant les préfets à étudier les dossiers de demande de changement de statut « avec rigueur » et à n'accorder qu'exceptionnellement une réponse positive. Cette circulaire a affecté nombre d'entreprises recrutant des étudiants en sortie d'école<sup>21</sup> et a perturbé le fonctionnement habituel du recrutement dans ces entreprises. Comme en témoigne le responsable administratif de la SSII à propos de la procédure de changement de statut : « Pour nous c'était devenu quelque chose de normal, jusqu'au moment de la circulaire Guéant. » Ces évolutions dans les textes ou l'interprétation des lois obligent donc les personnes travaillant aux ressources humaines dans une entreprise à se tenir au courant des changements et à « revoir [des] process d'embauche qui n'étaient plus forcément [adaptés] », selon une conseillère RH de l'entreprise dans le secteur de l'énergie.

---

20. Le Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile (CESEDA) a été modifié six fois depuis 2002 – sans compter les très nombreux documents infra-législatifs (circulaires, télégrammes, notes internes).

21. E. Broughton, *op.cit.*, p. 25-30.

## ***La tension entre les procédures administratives et le fonctionnement de l'entreprise***

### **Une procédure coûteuse, en termes humains et financiers**

Ce travail de recherche d'informations, puisqu'il demande aux « recruteurs » un travail supplémentaire par rapport à un recrutement « classique », a un coût en termes de ressources humaines. Plus généralement, le recrutement d'un travailleur étranger demande plus de travail à un « recruteur » que le recrutement d'un travailleur français ou un étranger déjà autorisé à travailler sur le territoire. La procédure de recrutement en elle-même exige de la part des « recruteurs » des actions supplémentaires – la recherche d'informations, donc, mais également la constitution du dossier de demande d'introduction.

#### **Le dossier de demande d'introduction**

La responsable « comptable et social » de l'entreprise dans le secteur de la métallurgie nous présente le dossier à fournir aux institutions compétentes, dans le cas de la demande d'introduction d'un travailleur étranger résidant à l'étranger.

L'entreprise doit tout d'abord fournir une promesse d'embauche et remplir une lettre indiquant sur quel chantier le travailleur en mobilité sera détaché, quelles tâches il aura à faire et pendant quelle durée. Elle doit également joindre au dossier une demande d'autorisation de travail pour un salarié étranger en quatre exemplaires originaux (Cerfa), mentionnant la durée du contrat, l'emploi occupé, la rémunération (qui doit être supérieure à une fois et demi le Smic), les horaires de travail et le logement qu'occupera le salarié.

L'entreprise doit également donner toutes les informations permettant le versement par l'employeur de la taxe à l'Ofii, qui doit être payée pour toute introduction d'un travailleur étranger sur le territoire français.

Enfin l'entreprise doit donner un certain nombre d'informations sur elle (raison sociale, extrait K-bis, licence de la société, attestation de l'Ursaff...) ainsi que sur le travailleur recruté (copie du passeport ; contrat de travail du salarié, traduit, CV du salarié, dans la langue d'origine et traduit).

Une chargée d'affaires dans les RH de l'entreprise dans le secteur de l'énergie témoigne : « [Il y a eu] beaucoup de courriers d'échanges avec la préfecture parce qu'il fallait un titre de séjour, un récépissé de demande de carte de séjour, le passeport, les diplômes, la lettre d'intention d'embauche, enfin il fallait qu'on envoie tout ça à la préfecture pour dire que, voilà, on l'embauchait parce que c'était elle, notre candidate favorite [...]. On a eu un inspecteur du travail qui est venu de Saint-Quentin-en-Yvelines [...], en plus il fallait un extrait de casier judiciaire français, mais il lui en fallait aussi un de son pays [...] il faut le temps qu'ils le fassent, qu'ils lui envoient, enfin c'est long [...], ça a pris beaucoup de temps. »

Dans certaines entreprises, un travail de vérification des papiers d'identité présentés par le candidat doit être effectué. Lorsqu'un « recruteur » embauche un travailleur, de quelque nationalité qu'il soit, il doit le faire en respectant ses obligations légales telles que fixées par le droit du travail. Il doit notamment déclarer l'embauche d'un travailleur à l'Urssaf, sous peine d'être accusé de travail dissimulé et d'encourir les risques qui lui sont associés.

Le « recruteur » souhaitant se prémunir de toute accusation de travail dissimulé doit en plus s'assurer que ce dernier a le droit de séjourner et de travailler sur le territoire français. Il doit donc vérifier les papiers d'identité et le titre de séjour du candidat qu'il souhaite recruter, ainsi que l'autorisation de travail qui y est associée. La vérification de ces documents porte sur plusieurs points : leur authenticité, leur validité dans le temps et l'adéquation entre l'identité mentionnée sur le document et l'identité du porteur du titre. Dans le cas de l'autorisation de travail, le « recruteur » doit également vérifier que le poste proposé est compatible avec la zone géographique et le type d'emploi spécifié sur le document. Comme l'explique une chargée de recrutement de l'entreprise d'intérim : « Tu prends la carte, tu regardes les dates de validité, tu regardes si l'emploi est restrictif ou pas, la photo, tu vérifies si c'est une vraie carte. » Si le candidat est issu d'un pays membre de l'EEE, ces vérifications sont effectuées par le personnel sur place. Dans le cas contraire, les papiers d'identité du candidat, ainsi que son titre de séjour et/ou autorisation de travail sont scannés et envoyés à la préfecture, qui statue sous 48 heures sur l'authenticité de ces documents.

Les autorités préfectorales délèguent ainsi une partie de leur responsabilité du contrôle du statut administratif des étrangers aux entreprises. Le non-respect de ces obligations légales peut entraîner des sanctions pénales.

La procédure de recrutement peut également avoir un coût par le biais des « travailleurs étrangers » eux-mêmes et de leurs procédures administratives. Pour obtenir un titre de séjour ou une autorisation de travail, ou pour renouveler ces documents, les personnes étrangères en France doivent se rendre en préfecture. Il arrive fréquemment que pour une même procédure les personnes étrangères aient plusieurs rendez-vous, soit parce que le dossier n'est pas complet, soit parce que la réponse des autorités administratives n'est pas prête. Certaines préfectures, en particulier dans la région parisienne, reçoivent beaucoup de visiteurs. Ainsi, pour être sûrs d'avoir un entretien avec un agent en préfecture, les étrangers doivent souvent arriver très en avance à leur rendez-vous.

Toutes ces obligations peuvent avoir un impact sur la présence des personnes étrangères sur leur lieu de travail. Un jeune chef de projet de la SSII, de nationalité algérienne, en parle :

*« Chaque fois qu'on renouvelle le titre de séjour, on est obligé de renouveler le titre de travail avec. [...] Le premier document, c'est le passeport. Il faut que le passeport soit valide pour avoir un titre de séjour et il faut que le titre de séjour soit valide pour avoir une autorisation de travail. Donc [...] quand on renouvelait le premier document, on renouvelait les deux du dessous, et c'est pour ça que c'était quand même très lourd. Le titre de séjour, ça ne dépasse pas 1 an. Le passeport, c'est 5 ans. Le titre de séjour, en plus c'est en 2 fois, c'est une fois récépissé, une fois titre de séjour vraiment, et puis l'autorisation de travail elle suivait là derrière... [...] On passait notre temps à la préfecture ! Ce qui est pénalisant en termes d'études et de présence en entreprise. »*

Ces absences ont un impact sur le travail de ces salariés dans l'entreprise. Une chargée de mission insertion de l'entreprise d'intérim explique que ces absences sont « très mal perçues par certains responsables sur les chantiers ».

D'autre part, la longueur des procédures administratives peut causer des interruptions dans l'activité professionnelle des travailleurs étrangers dans certaines entreprises. Les titres de séjour des « travailleurs étrangers » doivent, dans la majorité des cas, être renouvelés tous les ans. La longueur des procédures ne permet souvent pas un tuilage parfait entre deux titres successifs. Dans ce cas-là, les autorités administratives remettent un récépissé de demande de titre de séjour qui autorise les demandeurs à continuer à travailler. Dans le cas de l'entreprise d'intérim cependant, les cas de contrefaçon des récépissés étant très fréquents, les « recruteurs » préfèrent ne pas risquer de garder dans leurs effectifs un travailleur qui ne serait en possession que d'un récépissé. Dans certaines situations, la demande de renouvellement peut être refusée. Toute la procédure de demande d'introduction ou de changement de statut doit alors être effectuée à nouveau.

Indépendamment des réponses données par les autorités administratives, l'activité professionnelle peut être interrompue par les travailleurs eux-mêmes. Entre 2006 et 2010, plusieurs milliers de

travailleurs « sans-papiers » se mettent en grève et occupent les locaux de leurs entreprises, en région parisienne et dans quelques autres départements, pour réclamer leur régularisation. Au début de la grève, il n'existe aucun dispositif législatif prévoyant la régularisation d'autant de travailleurs<sup>22</sup>. Pour les participants à cette mobilisation, se mettre en grève et occuper les locaux est un moyen de faire pression sur l'administration par le biais des entreprises.

Ces interruptions de travail peuvent avoir un impact économique important : l'activité économique dans les agences occupées a été fortement réduite du fait du nombre d'intérimaires en grève. Dans la SSII, un ingénieur a dû prendre un congé sans solde le temps d'obtenir le renouvellement de son titre de séjour. Au moment de l'enquête, le client menaçait de résilier le contrat passé avec cette entreprise.

### **Une procédure qui ne cadre pas avec le calendrier des équipes de travail**

Pour qu'une procédure de recrutement soit efficace, il faut que celle-ci se fasse dans un délai qui corresponde au calendrier des activités de l'équipe de travail accueillant le nouveau salarié. Les tâches supplémentaires qui doivent être accomplies par les « recruteurs » dans le cadre du recrutement d'un travailleur étranger rallongent la durée globale du recrutement. Il en est de même pour les délais de traitement des dossiers par les autorités administratives.

#### **Traitement d'un dossier de demande d'introduction d'un travailleur étranger par les autorités administratives**

Le dossier de demande d'introduction rempli est envoyé à la Direccte par envoi recommandé. Le délai de traitement est de l'ordre de deux semaines. Le dossier est ensuite envoyé en préfecture. Le délai incompressible de traitement pour cette étape est également de deux semaines. Le dossier validé repart ensuite à la Direccte qui émet la demande d'autorisation de titre de séjour. L'attente pour la délivrance du titre de séjour est ensuite de deux à quatre semaines. Le dossier complet est à ce moment-là renvoyé à l'entreprise, validé et cacheté par les différents organismes, avec le titre de séjour et

---

22. En novembre 2007, la loi relative à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile ouvre un mode d'admission exceptionnelle au séjour par le travail pour les étrangers « sans-papiers ». Cette disposition a été interprétée de manière stricte par les autorités. La circulaire du 28 novembre 2012 a proposé des critères plus larges basés sur l'ancienneté et la situation professionnelle, entre autres.

l'autorisation de travail. S'il manque une pièce, tout le dossier doit être refait.

Le président de la SSII nous explique que la durée moyenne d'un recrutement est de « trois à six mois » pour un travailleur de nationalité étrangère, contre quelques semaines pour un travailleur de nationalité française ou pour un étranger déjà muni d'une autorisation de travail. Ces spécificités procédurales, propres au recrutement de travailleurs de nationalité étrangère, peuvent perturber les processus de recrutement des entreprises et, partant, la capacité des équipes ou de l'entreprise en elle-même à atteindre leurs objectifs. Un manager de l'entreprise dans le secteur de l'énergie explique ainsi que, dans le cadre du recrutement d'une ingénierie de nationalité chinoise, « la question qui va se poser, c'est le timing du recrutement, savoir combien de temps on va mettre pour recruter une personne qui ne serait pas de nationalité européenne ». Les règles « imposent des contraintes de timing qui vont finir par rendre l'exercice [de la mobilité intra-groupe] inintéressant », selon un directeur technique de l'entreprise dans le secteur de la métallurgie.

La responsable du département droit social de l'entreprise d'intérim évoque le processus d'impatriation – soit le recrutement d'un travailleur étranger à l'étranger :

*« Quel est le cœur de notre métier ? "Allô [nom de l'entreprise d'intérim] ? J'ai besoin d'un mouton à cinq pattes pour demain !" Ce que veulent nos clients, c'est de la réactivité, ils veulent qu'on leur délègue la bonne qualification, sur le bon poste, au bon moment et idéalement, si on avait anticipé avant même que le besoin soit là, alors là ce serait extraordinaire. [...] Les procédures internes de validation de ces candidatures [...] sont extrêmement lourdes. [...] Le process pour le faire, il dure 6 mois. [...] Ça ne se prête pas à notre activité. »*

Le DRH de l'entreprise dans le secteur de la métallurgie nous raconte que, dans le cadre d'une commande pour un client iranien, il avait commencé les procédures de recrutement de deux ingénieurs de nationalité iranienne. Dans ce cas, la nationalité des ingénieurs constituait un critère déterminant pour le projet : sans intermédiaires de nationalité iranienne, les clients n'auraient pas accepté de travailler avec une entreprise française. Comme l'explique l'un de ces ingénieurs, le fait d'être iranien donne confiance au client et cela lui permet de « comprendre et de traduire fidèlement les besoins du client » à l'entreprise prestataire. Selon lui, il joue un rôle de « catalyseur : *Solve the problem quickly. No time, no discussion, no fighting*<sup>23</sup>. »

---

23. « Résous le problème rapidement. Sans prendre trop de temps, sans discussions, sans disputes »

Selon le DRH de cette entreprise, l'administration française a tant tardé à donner son accord que le client en Iran a commencé à s'impatienter et a menacé de se retirer du projet. Ce contretemps aurait eu des conséquences graves pour l'entreprise : « C'était une commande de 15 millions d'euros, c'était le coût de la masse salariale annuelle [...]. Moi j'ai besoin de cette commande pour faire vivre le personnel et la société ». Plus généralement, selon la responsable « comptable et social » de la même entreprise, le fait de ne pas pouvoir faire venir rapidement des experts sur les chantiers en France, « retarde les chantiers [et crée] des pénalités de retard sur des gros chantiers à plusieurs millions d'euros. »

### **L'impossibilité d'intégrer les procédures administratives dans les procédures générales de l'entreprise**

Les « recruteurs » ne peuvent donc pas prévoir, lorsqu'ils entament le recrutement d'un travailleur étranger, combien de temps cette procédure prendra. Ils ne peuvent pas prévoir non plus l'issue de cette procédure. Comme le dit la responsable du département « droit social » de l'entreprise d'intérim : « Quand on fait un Cerfa, ce n'est pas sûr qu'ils obtiennent leur titre de séjour. »

Un manager de l'entreprise dans le secteur de l'énergie explique que, dans le cadre du recrutement d'une ingénieure de nationalité chinoise, lui et son équipe n'avaient « aucune information sur le délai » ni « sur la façon de faire au niveau de la préfecture. »

*« Il y a d'un côté le questionnement sur : "Est-ce que [...] la partie administrative va être validée ou non ?" Et ça [...] c'est un point sur lequel, en tant que manager, on n'a très peu d'informations, c'est un point flou. »*

Cette impression, de la part des « recruteurs », de ne pas maîtriser l'issue d'un recrutement est renforcée par le rôle joué par les opérateurs institutionnels des politiques de l'immigration de travail. Celles-ci sont en effet mises en œuvre par les préfectures – et dans une moindre mesure les Direccte – qui, selon les enquêtés, ne se comportent pas de façon homogène lorsqu'il s'agit de recruter un travailleur étranger. Un responsable d'agence de l'entreprise d'intérim opérant dans un secteur comprenant une grande majorité de ressortissants de pays non communautaires, et donc très familier des procédures administratives, dit ainsi qu'il ne voit aucune logique aux décisions des préfectures. Selon lui, celles-ci donnent parfois des titres de séjour limités géographiquement, parfois des titres de séjours limités par métiers, parfois rien, sans qu'aucune logique ne soit apparente. Les remarques sont les mêmes de la part de la responsable du département « droit social » de la même entreprise :

*« Que ce soit au niveau de la préfecture, que ce soit au niveau de la Direccte, que ce soit au niveau de Pôle Emploi, il n'y en*



*a pas une qui fonctionne de la même façon [...]. C'est juste très compliqué à gérer pour l'employeur. »*

Selon le responsable administratif de la SSII, des incohérences peuvent aussi exister au sein de la même préfecture. Il explique ainsi que :

*« J'ai exactement deux personnes qui ont fait la même fac, qui habitent dans la même cité universitaire, qui ont les mêmes diplômes, [...] qui ont présenté leur dossier de changement de statut dans le [département de la région parisienne] en même temps... Il y en a un pour lequel c'est passé et l'autre pour lequel on nous a dit [...] qu'il avait dépassé le quota de travail annuel<sup>24</sup>. »*

Dans ce contexte, les enquêtés expriment leurs difficultés à prévoir l'issue d'un recrutement lorsque celui-ci concerne un travailleur étranger. Un conseiller RH de l'entreprise dans le secteur de l'énergie, parlant du processus de recrutement d'un travailleur étranger, déclare :

*« C'était hyper insécurisant parce qu'on ne savait jamais [...] si la personne avait le droit de travailler, combien de temps elle avait le droit de travailler avant de renouveler, est-ce qu'elle avait des choses à engager... On n'était jamais vraiment sûrs de nous. »*

Cette imprévisibilité des procédures, qui ne concernent pas que l'autorisation de travail, est une caractéristique importante du système français. La marge d'appréciation dévolue au préfet, et qui permet l'individualisation des décisions, s'apparente trop souvent en pratique à un pouvoir arbitraire<sup>25</sup>. Cette imprévisibilité pose problème dans les équipes parce qu'elle empêche la mise en œuvre de procédures internes stables, qui pourraient permettre d'intégrer, et ainsi d'atténuer, les impacts négatifs générés par les procédures administratives en lien avec le recrutement d'un travailleur étranger, notamment en termes de délais.

## L'échec du recrutement

Enfin, il arrive que la procédure de recrutement d'un travailleur étranger se solde par un échec. Deux conseillers RH de l'entreprise dans le secteur de l'énergie racontent un épisode qui apparaît comme un événement marquant dans le discours de beaucoup d'enquêtés de cette entreprise. Un travailleur de nationalité marocaine a été recruté par une équipe avant d'avoir reçu une autorisation de travail de la préfecture :

*« On a constitué un dossier. Je ne sais même pas si le gars était embauché avant qu'on ait eu le retour, parce qu'à l'époque [...], on ne tenait pas compte des délais. Et donc du coup il est arrivé, il a*

---

24. Un étudiant étranger peut travailler en France, sans avoir besoin d'une autorisation, si son temps de travail est inférieur ou égal à 60 % d'un temps plein.

25. Le rapport Fekl, publié en mai 2013, préconisait d'encadrer davantage la marge d'interprétation des préfets dans la délivrance des titres de séjour.

*été embauché et tout ça et puis [...] un ou deux mois après, retour de la préfecture en disant : " Il ne peut pas travailler." »*

Cette interdiction a un impact sur le plan de travail de l'équipe d'accueil. Elle perturbe également plus fondamentalement le fonctionnement de cette entreprise. La politique de recrutement de cette entreprise est en effet caractérisée par le fait que les salariés sont recrutés « pour toute la vie », comme le dit une conseillère RH. Les licenciements sont très rares et très encadrés, dans une entreprise à la culture syndicale encore vivace. Dans le cas évoqué, l'entreprise doit pourtant licencier immédiatement le travailleur en situation d'irrégularité administrative. Les acteurs responsables de ce recrutement se retrouvent donc pris entre les exigences des autorités administratives et leurs règles internes : « Le gars, n'avait pas d'autorisation de travail... Donc licenciement, je ne pouvais pas le garder. Mais licenciement... on ne peut pas le licencier comme ça. » Afin de trouver une issue à ce problème, beaucoup d'acteurs de différents services se sont mobilisés :

*« Il y avait une transaction en parallèle, un gros truc. C'est monté jusqu'en haut de l'entreprise, il y a eu du lobbying de fait auprès de la préfecture [...]. Au bout du bout, ça s'est résolu et le gars il a eu son autorisation de travail ».*

Les raisons d'un refus ne sont pas toujours évidentes pour les « recruteurs ». Il arrive que deux dossiers similaires soient traités de façon différente par les autorités administratives, nous l'avons vu. Dans le cas de l'ingénieur de nationalité marocaine, le refus a été motivé par le fait que le poste pour lequel était pressenti le candidat étranger n'était pas compris dans la liste des métiers dits « en tension ». L'efficacité de ce système est souvent remise en cause par les « recruteurs » interrogés dans le cadre du groupe de travail. Ces listes ont été créées sur la base d'une comparaison simple entre le nombre de postes à pourvoir et le nombre de demandeurs listés à Pôle Emploi, dans un bassin d'emploi donné. Ce calcul ne prend pas en compte le fait qu'un certain nombre d'offres d'emploi ne sont pas publiées par Pôle Emploi, les recruteurs des entreprises préférant passer par des sites spécialisés. De plus, les nomenclatures utilisées par le gouvernement ne correspondent pas toujours avec celles qui sont en vigueur dans les entreprises. Enfin, cette liste n'a pas été modifiée depuis sa création, en janvier 2008.

Les refus peuvent également faire suite à des changements dans les directives d'application des lois. En mai 2011, la publication de la circulaire Guéant donne lieu à de nombreux refus de changement de statut pour des étudiants en cours de recrutement – plus de 70 % des demandes selon le ministère de l'Enseignement supérieur. La SSII a été particulièrement touchée par ce changement réglementaire. Ses effectifs sont composés en majorité de jeunes diplômés de nationalité étrangère, une situation que son président et son responsable administratif expliquent par la compétitivité entre entreprises du secteur sur les postes d'ingénieurs/chefs de projet dans le secteur informatique. Le président de cette entreprise évoque

une « opération séduction » pour réussir à recruter des ingénieurs – qu'ils soient français ou étrangers :

*« Les ingénieurs c'est souvent comme ça [...], il y en a très peu [...]. Donc il faut leur donner envie et leur montrer qu'ici ils vont être bien [...]. C'est le gros du travail [...]. Quand on n'a pas besoin de faire des papiers c'est mieux pour nous. »*

Le président de cette entreprise explique n'avoir enregistré que des refus après la publication de la circulaire Guéant : « On a eu des problèmes avec [un premier recrutement] [...] et c'est là qu'on en a eu un autre [...]. C'était vraiment la période noire : on n'a pas pu recruter pendant quatre mois et demi quand même. » Les coûts sont élevés pour la petite entreprise : « Ça pèse beaucoup sur les résultats de l'entreprise. [...] huit personnes en moins [...], en chiffre d'affaires tu comptes 5 000 euros par mois, donc sur une année ça fait 400 000 euros [...]. »

Ces refus pèsent donc sur le potentiel de développement économique des entreprises ainsi que sur l'organisation des équipes. Quelles qu'en soient les raisons, objectives ou non, les « recruteurs » ont du mal à comprendre l'échec d'une procédure d'introduction dans la mesure où cette procédure exprime un besoin économique de l'entreprise. Le président de la SSII explique ainsi qu'il était convaincu d'avoir gain de cause au tribunal, lors d'une procédure de recours de la décision administrative, puisqu'il était en mesure de démontrer que son entreprise avait besoin de ces travailleurs : « On se disait qu'au tribunal on allait avoir assez d'arguments pour dire que c'était important pour l'entreprise [...], on pensait vraiment ça. » Une chargée d'affaires dans les RH de l'entreprise dans le secteur de l'énergie exprime également son incompréhension : « À un moment donné, il ne faut pas dire "non" systématiquement. Si on les recrute, c'est que ce sont des gens bien ». Selon ces « recruteurs », le besoin économique de l'entreprise devrait être un argument déterminant pour l'obtention d'une autorisation de travail pour un travailleur étranger – un argumentaire très fréquent dans les entretiens.

Les politiques migratoires interfèrent donc avec le processus de recrutement dans les entreprises, et ce à toutes les étapes. Les « recruteurs » rencontrent des difficultés pour collecter et donner un sens aux informations sur le recrutement de travailleurs étrangers, d'autant que les règles encadrant ce type de recrutement changent fréquemment. De plus, les procédures administratives donnent du travail supplémentaire aux « recruteurs », et rallongent le processus de recrutement. L'imprévisibilité de ces procédures, tant en termes de délais que d'issue du recrutement, et le caractère changeant des politiques migratoires empêchent les équipes d'établir des procédures de recrutement stables dans le temps et prévisibles, prenant en compte les spécificités liées au recrutement d'un travailleur étranger.

Certaines entreprises sont plus affectées que d'autres par les différents problèmes qui se posent au cours du recrutement d'un

travailleur étranger, soit parce qu'elles opèrent dans un secteur du marché du travail pénurique, dans lequel il est déjà difficile de recruter, soit parce que leur mode d'organisation interne se marie mal avec certaines des obligations administratives qui leur incombent. Dans tous les cas, la logique administrative de contrôle de la population étrangère entre en tension avec la logique économique de réactivité, de compétitivité et d'identification, et de capture des compétences dans les entreprises. Ainsi, souvent, les objectifs de recrutement ne peuvent pas être atteints, ou pas de façon satisfaisante, lorsqu'il s'agit de recruter ou de faire travailler des travailleurs de nationalité étrangère. Les politiques migratoires compliquent le processus de recrutement, qui est un enjeu stratégique pour le développement économique de l'entreprise.

# Des stratégies d'adaptation partiellement efficaces

---

Face à ces difficultés, les « recruteurs » réagissent et, dans certains cas, cherchent à s'adapter. La nature de ces adaptations dépend de la taille de l'entreprise, et de ses moyens, mais également du degré d'exposition aux difficultés, et de la gravité de celles-ci. Elles peuvent prendre la forme de procédures formelles, ou d'adaptations plus *ad hoc*.

## ***La mise en place de solutions en interne***

La première mesure prise *a minima* dans toutes les entreprises est la désignation d'une personne référente, missionnée par un supérieur pour récolter et centraliser les informations relatives au recrutement d'un travailleur étranger. Dans l'entreprise dans le secteur de la métallurgie, la responsable « comptable et social » de l'entreprise a été chargée de ce rôle par le DRH. Dans ce cadre, elle a pris l'initiative de réaliser un « guide pratique » afin de pallier le manque d'information disponible.

Dans la SSII, le besoin en termes de recrutement de travailleurs étrangers a coïncidé avec le recrutement d'un nouveau responsable administratif. Celui-ci est alors désigné par le président de l'entreprise comme la personne afférente à cette question. Il est chargé de connaître la procédure le mieux possible afin d'obtenir un taux de réussite élevé, accompagné par un avocat qui suit les dossiers compliqués et apporte ses connaissances à l'entreprise. Tous les questionnements relatifs au recrutement d'un travailleur étranger dans la SSII sont donc orientés vers le responsable administratif. Selon le président de l'entreprise : « N'importe qui va le voir et il lui dit ce qu'il a à faire ».

La nomination d'une personne référente permet l'accumulation de connaissances et surtout d'expériences, tirées de la pratique quotidienne des procédures de recrutement de travailleurs étrangers. Dans un contexte où les règles changent fréquemment et où les acteurs administratifs ont un fort pouvoir discrétionnaire, avoir une connaissance fine du terrain, des tendances dans l'application des réglementations et des spécificités de chaque institution est un atout très important pour permettre le succès d'une procédure de recrutement.

### L'importance de l'expérience

Le responsable administratif de la SSII est présent dans l'entreprise depuis quatre ans. Au cours de cette période, il a effectué plus d'une trentaine de procédures de changement de statut. Il a donc développé une très bonne connaissance de la façon dont les procédures de recrutement sont pratiquées au quotidien. Au fil des recrutements, il a testé et affiné un argumentaire qui, selon lui, fonctionne. Il lui arrive également de rajouter des pièces non obligatoires dans certains dossiers, lorsqu'il lui semble que cela va orienter favorablement la perception de la personne en charge à la préfecture. Selon lui, « il faut toujours anticiper ce qu'ils vont demander. » Il « anticipe les besoins, les demandes [de] la personne qui va avoir le dossier [...] et qui va le juger ».

Cette exigence, et l'expérience des différents recrutements qu'il pilote, l'amène à développer, selon lui, la capacité de savoir ce qui est informellement attendu de lui par les administrations pour assurer le succès d'une procédure – il parle d'« instinct ». Il dit par exemple « sentir » lorsqu'un dossier va être vu avec suspicion par les agents en préfecture – en fonction de la période de l'année, du nombre de recrutements qui ont été faits dans l'entreprise dans les mois précédents, de la préfecture concernée...

Il donne en exemple le cas d'un salarié qui avait un permis de travail étudiant se terminant au mois de décembre. À l'expiration de son titre, l'entreprise n'avait toujours pas reçu de réponse de la préfecture quant au renouvellement de ce titre. Se pose alors la question de continuer à faire travailler ce salarié, malgré l'absence de réponse de la préfecture, afin de ne pas interrompre sa mission chez un client.

*« Du coup, je dis à [nom du président de l'entreprise]: "Non, dans ce cas-là, il vaut mieux lui demander de poser des congés sans solde avant d'avoir le résultat de la préfecture". [...] Et finalement, deux jours plus tard il y a [l'inspecteur du travail] qui a débarqué pour [...] voir si, pour cette personne-là, on continuait à la faire travailler bien qu'il n'ait plus l'autorisation. »*

Dans les entreprises de plus grande taille, des procédures peuvent également être mises en place et appliquées à toute l'entreprise, avec plus ou moins de succès. Dans l'entreprise dans le secteur de l'énergie, suite au cas déjà mentionné d'un ingénieur de nationalité marocaine recruté avant d'avoir obtenu l'autorisation de la préfecture, une initiative est lancée depuis la présidence même de l'entreprise afin d'empêcher qu'une situation du même type se reproduise. Une conseillère RH travaillant au siège explique qu'elle a ainsi « été amenée à travailler sur cette problématique » :

*« Comme on faisait pas mal de mémentos, de choses assez pratiques pour diffuser après aux RRH [relais RH] justement, pour leur permettre de pouvoir gérer, je lui avais dit : "Ce serait peut-être pas mal que je fasse un memento." »*

Un memento est donc rédigé et diffusé auprès des RRH de l'entreprise :

*« J'avais fait une présentation en séminaire RRH pour [...] leur dire qu'il fallait qu'ils soient vigilants, essayer de distinguer les différentes autorisations, les différents cas, et puis leur donner un peu la procédure pour ce qui est du changement de statut. »*

Le travail de recherche mené en vue de la rédaction du memento a également conduit à changer certaines procédures internes :

*« On a revu le process aussi [...] qui impose, pour les métiers qui ne sont pas « en tension », que l'offre soit parue au moins deux mois à Pôle Emploi et que, à l'issue du délai de deux mois, si on n'a pas de candidat français, c'est là qu'on va pouvoir aller chercher un candidat étranger. Donc on a revu en fait, au niveau du recrutement, toutes les procédures. On a revu les contrats avec Pôle Emploi pour qu'il y ait cette disposition [...], on a tout revu par rapport à ça pour être d'équerre. »*

Cependant, sur le terrain, de nombreux « recruteurs » ignorent qu'un travail de collecte d'informations a été fait sur la question du recrutement de travailleurs étrangers. La majorité des « recruteurs » interrogés ne font pas appel à la conseillère RH en charge de ces questions lorsqu'ils sont confrontés au recrutement d'un travailleur étranger. Ils évoquent plutôt leur recherche d'informations ainsi que leurs initiatives pour développer des outils plus adaptés à leur échelle. Par exemple, un animateur de réseau RH nous explique sa démarche :

*« J'ai constitué un petit tableau en disant que, dans le cas d'une embauche étrangère, vous avez tel interlocuteur, tel papier à fournir [...] et puis éventuellement les adresses internet... Et après ça correspond exactement à la liste que veut la préfecture, il n'y a plus qu'à aller chercher les infos et contacter les personnes. »*

Selon une directrice de groupe, « il n'y a pas de mutualisation sur le sujet. » En d'autres termes, les informations et connaissances ne sont pas suffisamment mises en commun. Cette situation peut être expliquée en partie par l'organisation du travail dans cette entreprise, où les salariés à des postes de management ou de conseil changent de poste tous les trois ou quatre ans, ce qui peut poser problème pour que leur expérience soit transmise.

D'autre part, les mesures prises et intégrées aux procédures internes générales ne sont pas toujours perçues comme étant efficaces par les « recruteurs » sur le terrain. Selon un conseiller RH, la réaction à ce cas difficile a été trop forte : les procédures mises en place contraignent un processus de recrutement déjà lourd.

*« Maintenant, les lettres d'intention d'embauche ne sont envoyées au candidat que lorsque l'on a, pour un étranger, l'autorisation de travail [...]. Le revers de la médaille c'est qu'un candidat qui vient nous demander son contrat de travail ou une lettre, on lui dit : "Non, il vous faut votre autorisation de travail sinon on ne vous le fait pas", et il répond : "Oui, mais la préfecture me dit que si je n'ai pas de contrat, je n'ai pas d'autorisation de travail..." »*

Afin de contourner ce problème, les responsables RH ont dû convaincre des managers, « secoués » par le cas de l'ingénieur marocain, de donner aux candidats étrangers qu'ils souhaitent recruter un document pouvant faire office de promesse d'embauche en préfecture. Le même conseiller RH explique qu'« on arrive à faire ça, mais on a mis des mois à leur faire comprendre, [...] à les convaincre. Pendant des mois il a fallu à chaque cas se bagarrer avec eux pour avoir un courrier. »

### Décider d'agir

La décision de prendre des mesures pour s'adapter et atténuer les difficultés créées par les politiques migratoires lors du recrutement d'un travailleur étranger peut être stimulée par différents facteurs. Cependant, un événement marquant joue en général un rôle de déclencheur : ces événements agissent comme un révélateur des difficultés posées quotidiennement par les politiques migratoires et marquent durablement l'organisation du recrutement de travailleurs étrangers dans les entreprises concernées.

Les difficultés rencontrées dans l'entreprise dans le secteur de l'énergie pour recruter un ingénieur marocain ont bouleversé le fonctionnement interne de l'entreprise ainsi que les salariés eux-mêmes, qui ont été « choqués » à la fois par le licenciement temporaire de ce collègue et par le refus des autorités administratives. À partir de cet événement, la question du recrutement de travailleurs étrangers « est devenue un vrai sujet » dans l'entreprise, selon un ancien DRH, et des premières mesures ont été prises afin qu'une telle situation ne se reproduise pas.

Un récit similaire est fait par les « recruteurs » de l'entreprise d'intérim, à propos de la décision de mettre en place des procédures pour accompagner la régularisation d'intérimaires « sans-papiers ». Une chargée de gestion d'une des agences raconte :

*« C'était un vendredi, et il y a un ancien intérimaire qui est venu. Il a dit bonjour, mais il est ressorti. Et tout d'un coup, j'ai vu une masse de gens qui rentraient et on a essayé de fermer la porte. C'était impossible ! [...] Et tu vois à ce moment-là, tu es envahi par 70 personnes. »*



Ces personnes sont des intérimaires en grève, qui demandent la régularisation de leur situation administrative<sup>26</sup>. Cette occupation perturbe le fonctionnement quotidien de l'agence. Les grévistes campent dans l'agence : ils y vivent, y mangent, s'y douchent et y dorment, sans que le local soit prévu pour accueillir ces activités ni un tel volume de personnes. Les permanents de l'agence négocient avec les grévistes de laisser deux espaces libres dans l'agence afin de pouvoir assurer l'activité professionnelle des intérimaires en situation régulière. Les grévistes étant autant d'intérimaires que les chargées de recrutement ne peuvent pas mettre en poste, l'activité économique de l'agence est fortement réduite pendant le mois que dure l'occupation.

Afin de gérer cette situation, une procédure centralisée est mise en place dans l'entreprise pour organiser, au fil de l'eau, l'accompagnement administratif des travailleurs « sans-papiers ». Tous les dossiers de régularisation sont gérés par le département « droit social » de l'entreprise et supervisés par une seule personne, la responsable du service, qui a ainsi une vision d'ensemble sur tous les dossiers. Ce mode de fonctionnement a été mis en place au cœur du mouvement de grève et des occupations, afin de « protéger [leurs] collaborateurs permanents [...] et d'assurer la continuité de [leur] service ». Il a été pérennisé par la suite, afin d'éviter que ce genre d'événements ne se reproduise. En offrant un chemin vers la régularisation, les « recruteurs » espèrent faire disparaître les raisons qui poussent les travailleurs « sans-papiers » à se mobiliser.

Dans l'entreprise d'intérim, des procédures ont été mises en place pour encadrer le processus de recrutement d'un travailleur étranger. Celles-ci comportent des instructions claires à l'intention du recruteur : à chaque recrutement, les « recruteurs » remplissent un dossier informatisé. Ils doivent vérifier les documents d'identité présentés par les candidats, et, dans le cas où ce candidat est issu d'un pays non-membre de l'EEE, la procédure informatique requiert que la pièce d'identité du candidat, ainsi que son titre de séjour et/ou son autorisation de travail, soient scannés. Ces documents sont

---

26. En septembre 2006, les salariés « sans-papiers » de l'entreprise Modelux se mettent en grève et occupent les locaux de leur entreprise pour dénoncer leur licenciement et demander leur régularisation. Cette nouvelle forme de mobilisation fera école: jusqu'à la fin 2010, plusieurs milliers de travailleurs « sans-papiers », accompagnés par la CGT, se mettront en grève en région parisienne et dans quelques autres départements. Voir E Broughton, *op.cit.*, p. 14-24.

ensuite automatiquement envoyés pour vérification à la préfecture, qui statue sous 48 heures.

La responsable du département « droit social » explique à ce propos que ces vérifications ont été mises en place bien avant la diffusion de la circulaire obligeant les entreprises à le faire :

*« Il faut savoir quand même que ce texte est sorti en 2007. Ça fait 15 ou 20 ans qu'on avait déjà mis en place des process. Alors, pas avec vérification systématique des préfectures [...], mais à partir du moment où la personne en agence avait la moindre inquiétude, suspicion sur la validité d'un titre ou sur l'authenticité de ce titre, d'aller voir auprès de la préfecture s'il y avait moyen de vérifier. »*

Dans le cas d'intérimaires présentant des documents issus de pays membres de l'EEE, en l'absence d'un dispositif de vérification avec la préfecture, des détecteurs de faux papiers ont été installés dans les agences les plus exposées à ce risque.

Les dates d'expiration des titres de séjour ou des autorisations de travail sont également inscrites dans ce dossier interne. Des rappels sont automatiquement générés à l'approche d'une date d'expiration et des « bloquants informatiques » peuvent même être créés. Une responsable d'agence explique ainsi que le dossier d'un candidat dont le titre de séjour est en train d'être renouvelé ne pourra pas être saisi.

Enfin, lorsque de nouvelles informations sont récoltées sur le terrain, des outils existent pour les transmettre au plus grand nombre. Un responsable ventes BTP qui avait été confronté au problème d'intérimaires enregistrés sous de fausses pièces d'identité avait ainsi récolté des informations auprès de la police des frontières pour l'aider à la détection de faux papiers. Suite à cet échange, il avait fait remonter ces informations au siège, qui les avait diffusées aux personnes travaillant dans le secteur du BTP par le biais d'une *newsletter* interne trimestrielle.

Dans cette entreprise, de nombreuses procédures ont été mises en place et généralisées à toute l'entreprise afin de s'adapter aux obligations qui découlent du recrutement d'un travailleur étranger. Ce niveau élevé de prise en charge peut s'expliquer par le fait que cette entreprise a une longue expérience du recrutement de travailleurs étrangers, liée à la présence forte de travailleurs étrangers dans certains secteurs de son activité (bâtiment, restauration, industrie).

## Les stratégies d'adaptation locales et le bricolage

Les « recruteurs » développent également localement des stratégies *ad hoc* pour s'adapter aux problèmes qu'ils rencontrent au quotidien.

### Gérer l'absence d'informations claires

Face à la difficulté pour obtenir des informations utilisables, les « recruteurs » développent des stratégies pour trouver des sources alternatives d'information. Les « recruteurs » se renseignent ainsi souvent auprès des travailleurs étrangers qu'ils cherchent à recruter. Ceux-ci sont en contact régulier avec les préfectures et les Direccte, qui les convoquent pour réaliser des entretiens, récupérer des dossiers, passer des examens médicaux, donner des papiers... De plus, ces derniers déploient également des stratégies pour récolter des informations, auprès de personnes issues du même pays ou de la même région, d'amis, de collègues mais également auprès des travailleurs sociaux qui les accompagnent parfois dans leur parcours socioprofessionnel. Trois ingénieurs de la SSII ayant fait l'expérience d'une procédure de changement de statut, évoquent les conseils de l'« entourage » :

*« Un collectif [...], un rassemblement de certains étudiants marocains, des Maghrébins [...] il y avait des Chinois, des Japonais », « des groupes Facebook du style : "changement de statut, étudiants, salariés, retour d'expérience..." [...] Après il y a les sociétés privées qui sont là pour encore renseigner, aider les étudiants étrangers [...]. Ils proposent des prestations qui sont bien mais qui sont hyper chères [...]. On va les voir quand c'est vraiment chaud et qu'on n'a pas d'autres solutions. »*

Le « travailleur étranger » et le « recruteur » travaillent donc souvent de concert dans cette recherche d'informations. Comme l'explique un manager de l'entreprise dans le secteur de l'énergie :

*« On avait [nom d'une ingénieur de nationalité chinoise en procédure de changement de statut] régulièrement au téléphone pour voir [...] où en étaient les démarches et quelles informations elle avait, qu'est-ce qu'elle avait pu fournir... Et donc nous aussi on avait quand même des interlocuteurs côté préfecture [...]. On a eu des contacts avec eux [...], mais pas mal d'informations nous venaient de [nom de l'ingénieur] de ce qu'elle avait, elle, comme retours. »*

En l'absence de critères objectifs assurant le succès d'une procédure de demande d'introduction d'un travailleur étranger, les « recruteurs » vont développer leurs propres critères d'échec ou de succès de cette procédure. Ils utilisent ensuite ces critères comme guide lors de la constitution d'un dossier de demande d'introduction. Les « recruteurs » vont ainsi avoir tendance à expliquer une réponse

positive par leur capacité à fournir un dossier de demande d'autorisation de travail satisfaisant, voire convaincant. Un chef de projet informatique, salarié de la SSII, explique ainsi que sa propre procédure de changement de statut a été couronnée de succès « parce qu'[il a] présenté les éléments qu'il fallait. » Selon le responsable administratif de la même entreprise, qui a une grande expérience des demandes de changement de statut, pour qu'un dossier de changement de statut soit accepté il faut que celui-ci soit « carré ».

Selon ce même enquêté, il faut également que les candidats présentés aux administrations soient « qualifiés ». À propos du salarié évoqué précédemment, il ajoute :

*« [Le changement de statut] a pris une semaine. Bon le mec, il est major de sa promo, il a 17 de moyenne générale... [...] Je pense que quand vous avez un dossier et que vous voyez que la personne vraiment elle semble être... bien, je pense que ça va beaucoup plus vite. »*

Le niveau de qualification du candidat est également évoqué par une chargée d'affaires dans les RH de l'entreprise dans le secteur de l'énergie : pour elle, le dossier de changement de statut d'une ingénieure de nationalité chinoise a été accepté parce que « les gens étaient bien [...], on était à un niveau supérieur ». Nous l'avons vu, le dossier de demande d'introduction de travailleur comprend un argumentaire qui doit justifier de cette embauche. Cette requête est interprétée par cette enquêtée comme une exigence de la part des opérateurs institutionnels des politiques migratoires en termes de niveau de qualification, ce qui n'est pas son sens explicite. Un certain nombre d'enquêtés partagent cette idée qu'un travailleur étranger avec des qualifications universitaires est plus désirable, aux yeux des opérateurs administratifs des politiques migratoires ou à leurs propres yeux, qu'un travailleur étranger peu ou pas qualifié.

Les enquêtés semblent avoir plus de mal à interpréter le comportement des préfectures ou, dans une moindre mesure, des Direccte, lorsque celles-ci délivrent des réponses négatives. Souvent, ils témoignent de leur incompréhension face à des refus, évoquant l'incohérence des réponses entre préfectures. Lorsqu'ils perçoivent une logique à la réception d'une réponse négative, ils attribuent la responsabilité de l'échec de leur demande aux politiques en elles-mêmes, et notamment à l'existence de quotas, ou bien au fonctionnement de leurs propres services, parfois aux deux en même temps.

Les enquêtés projettent dans certains cas une logique sur les signaux qu'ils reçoivent des institutions. Dans le cas de réponses positives, ces logiques vont souvent s'aligner avec ce qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant un comportement rationnel, avec ce qu'ils attendent d'une institution : la reconnaissance d'un dossier bien rempli ; la reconnaissance d'un besoin économique ; la valorisation de travailleurs étrangers qualifiés. Pourtant, rien dans les

informations collectées par les « recruteurs » n'indique que ces critères sont ceux utilisés par les institutions.

## Une adaptation informelle des procédures internes

Les « recruteurs » peuvent aussi décider individuellement d'adapter les procédures internes existantes afin qu'elles s'accordent mieux avec les obligations liées au recrutement d'un travailleur étranger. Dans l'entreprise dans le secteur de l'énergie, par exemple, certains « recruteurs » expliquent qu'ils accueillent des travailleurs de nationalité étrangère tout d'abord sur des postes de stagiaire. Cela leur permet de commencer les procédures de recrutement en amont, pendant la période de stage, et ainsi être sûrs que le recrutement pourra être effectif au moment où l'entreprise en aura besoin. Un travail plus en profondeur de sensibilisation auprès des managers a également été engagé par certains « recruteurs » dans cette entreprise. Deux conseillers RH expliquent leur démarche :

*« [Nous avons dû faire] de la pédagogie pour dire que pour un travailleur étranger [...] ce n'était pas simple, que ça prenait du temps et plus de temps que pour une embauche normale [...]. C'est pour [...] être sûrs qu'on n'annonce pas au manager une date qui puisse être décalée et pour pas créer de frustration ».*

Dans certains cas, lorsque l'expérience des difficultés rencontrées lors de la procédure de recrutement est perçue comme représentant un coût trop important, les « recruteurs » peuvent également décider de ne pas recruter un travailleur qui serait de nationalité étrangère. C'est d'ailleurs l'un des objectifs de la politique migratoire : encourager le recrutement de candidats, français ou étrangers, qui sont déjà sur le territoire et peuvent travailler sans formalités.

Une directrice de groupe de l'entreprise dans le secteur de l'énergie explique ainsi qu'elle n'a pas retenu la candidature d'un travailleur étranger parce que :

*« Effectivement, il entrait en concurrence avec quelqu'un qui n'avait pas [à suivre les procédures spécifiques au recrutement d'un travailleur étranger]. Et là on arrive [sur] le handicap de la procédure qui dure [...]. Donc là, du coup, on n'a pas recruté que sur la compétence. On a recruté aussi sur la facilité, par rapport aux besoins qu'on avait, qui étaient d'avoir quelqu'un avant la fin de l'année. »*

La perception d'un coût trop important varie en fonction des entreprises et du contexte du marché du travail propre à leur secteur d'activité. Pour la SSII et l'entreprise dans le secteur de la métallurgie, le recrutement de travailleurs étrangers est essentiel puisque ces entreprises évoluent dans un contexte très compétitif où les compétences recherchées sont rares. Les entreprises dans cette situation, qui souffrent à la fois de la pénurie de travailleurs dans leur secteur d'activité et des difficultés créées par les règles encadrant le recrutement d'un travailleur étranger, ne peuvent donc pas se

permettre d'avoir recours à une stratégie de non-recrutement d'un travailleur étranger pour absorber ces difficultés.

Dans les entreprises confrontées à une problématique de vérification des documents d'identité, les « recruteurs » développent également des compétences pour identifier de faux documents et minimiser leur responsabilité en cas de recrutement d'un travailleur étranger sous de faux papiers. En effet, les procédures mises en place en interne n'assurent pas aux « recruteurs » une protection à 100 %. Certaines agences de l'entreprise d'intérim ne sont par exemple pas équipées de machines pouvant détecter de faux papiers. Les « recruteurs » tentent alors de vérifier l'authenticité des documents présentés en développant leur expertise des différents documents et des signes indiquant leur véracité. Une chargée d'affaires de l'entreprise d'intérim raconte par exemple que, face à une vague de fausses cartes d'identité portugaises, le responsable d'agence a fait venir la gendarmerie pour leur apprendre à « reconnaître les fausses cartes ».

Dans une autre agence de la même entreprise, les personnes en charge du recrutement profitent de la présence d'une chargée de gestion de nationalité espagnole pour tester les compétences linguistiques d'un candidat né en Mauritanie et porteur d'un passeport espagnol. Cette salariée renseigne également les autres membres de son équipe sur les caractéristiques d'un passeport ou d'une carte d'identité espagnole authentique.

Toutes ces stratégies, si elles permettent de repérer certains faux papiers d'identité, ne permettent cependant pas de repérer la totalité des fausses pièces d'identité présentées aux « recruteurs » sur le terrain. Enfin, même si les documents présentés sont authentiques, ils peuvent avoir été usurpés par un candidat à l'embauche. Une directrice d'agence expose la difficulté qu'il peut y avoir à établir avec certitude que la personne mentionnée sur les documents est bien celle présente physiquement devant l'employeur : « Quand tu l'as devant toi c'est bien lui. Mais quand tu as le vrai, c'est aussi lui, mais c'est *encore plus* lui. » Les « recruteurs » développent donc des tactiques pour essayer de confirmer ou d'infirmer une concordance physique. Une chargée de recrutement de l'entreprise d'intérim dit qu'elle a « une façon de vérifier, c'est de vérifier la taille. Comme je suis grande, je vois tout de suite si ça correspond. » Les « recruteurs » ont également souvent recours à l'avis de leurs collègues. Une directrice d'agence de cette entreprise explique que :

*« Parfois on est à trois. [...] On a le droit de dire : "Ben non écoute, il y a un doute, on ne le prend pas." Même encore là [le directeur de la structure], on lui a demandé son avis, parce que ça l'engage quand même. »*

Malgré ces techniques, les « recruteurs » se sentent limités dans leur capacité à déceler tous les cas d'usurpation. Comme l'explique une chargée de recrutement de l'entreprise d'intérim : « On est seuls juges [...] à dire c'est lui ou ce n'est pas lui [...]. Et on

n'est pas formés pour ça. » En cela, les « recruteurs » peuvent se sentir impuissants face à l'injonction qu'ils reçoivent de la part des autorités administratives : « Il y a quand même une lutte contre le travail illégal » explique une directrice d'agence de l'entreprise d'intérim, « et [...] il faut être en phase, mais [...] on n'est pas physionomistes... Tu vois c'est un peu compliqué. »

Pour gérer, dans leur travail quotidien, l'inquiétude liée à l'incapacité de respecter leurs obligations de vérification, les « recruteurs » vont alors transformer celles-ci en une injonction à laquelle ils peuvent répondre : il ne s'agit plus d'être infallible dans la vérification de l'identité des travailleurs étrangers et des documents qu'ils présentent, mais de pouvoir prouver aux autorités administratives que tout a été mis en place pour recruter un travailleur étranger en toute légalité – c'est l'obligation de « bonne foi ».

Ainsi, dans l'une des agences de l'entreprise d'intérim, une chargée de recrutement explique qu'elle « met des accusés de réception et des accusés de lecture » aux mails qu'elle envoie à la préfecture pour vérifier certains documents. Cette procédure, « juridiquement, ce n'est pas valable, mais au moins [...] [on montre] qu'on est de bonne foi ! », c'est « pour nous couvrir. » Cette démonstration de bonne foi revient de façon récurrente dans le discours des « recruteurs » des entreprises.

## En dernier recours : faire appel à des acteurs extérieurs

Finalement, les « recruteurs » font parfois appel à des acteurs extérieurs : avocat, mais également acteurs politiques ou administratifs. Le président de la SSII explique par exemple que, suite à ses difficultés pour recruter des étudiants après la publication de la circulaire Guéant, il a tenté d'obtenir de son député qu'il agisse en sa faveur, en vain :

*« J'avais même été voir mon député de l'époque, qui était proche de Guéant [...], mais qui ne m'a pas trop écouté [...]. J'avais eu d'autres collaborateurs à lui qui comprenaient très très bien le problème, mais c'était une volonté d'affichage politique. »*

Le DRH de l'entreprise dans le secteur de la métallurgie raconte, lui, que, pour faire avancer le dossier des ingénieurs iraniens, qui prenait trop de temps à être traité par la préfecture, il a appelé un des responsables de la Direccte :

*« J'ai dit : "Écoutez c'est simple, nous on a une commande très importante et on a deux Iraniens qui doivent travailler sur cette commande [...]. Cette commande, elle va faire vivre 250 familles en France. Si je ne l'ai pas, je ferme un site de production [...] et donc [je] vire 150 personnes. »*

Il a ajouté qu'il expliquerait les raisons de cette fermeture au quotidien local *La Voix du Nord*... Quelques jours plus tard,

l'entreprise a reçu l'autorisation de faire venir les deux ingénieurs iraniens en France.

Les acteurs et les équipes s'adaptent aux problèmes posés par la politique migratoire dans le recrutement d'un travailleur étranger de façon plus ou moins organisée et institutionnalisée. Dans toutes les entreprises, une personne référente est désignée et dans certaines, des procédures sont mises en œuvre et généralisées à tous les salariés. Une grande part de l'adaptation est cependant faite à un niveau local, par les « recruteurs » sur le terrain qui sont confrontés à des difficultés. L'expérience pratique des « recruteurs » semble d'ailleurs être un atout de taille pour assurer le succès d'une procédure de recrutement. Une grande partie de la politique migratoire « se fait » en effet dans la pratique quotidienne, des opérateurs institutionnels en premier lieu. La connaissance pratique obtenue par les acteurs sur le terrain leur permet donc de s'adapter aux spécificités des différents opérateurs ainsi qu'aux exigences ou préférences (façon de présenter le dossier, pièces à fournir, etc.), qu'ils formulent de façon informelle et qui encadrent, tout autant que les textes de loi, le recrutement d'un travailleur étranger.



## Conclusion

---

Les « recruteurs » engagent un processus de recrutement pour répondre à un besoin en lien avec l'activité économique de l'entreprise dans laquelle ils se trouvent : réponse à un appel d'offres, développement de nouvelles activités, satisfaction des engagements pris auprès d'un client... Parfois, seul un travailleur étranger aura les compétences requises pour répondre à ce besoin. Dans d'autres cas, ce qui va primer lors du recrutement est plus simplement le fait que le travailleur soit disponible au moment où l'entreprise a besoin de lui.

Un recrutement réussi doit permettre de recruter un travailleur avec les compétences nécessaires aux besoins de l'activité économique d'une équipe de travail et/ou de l'entreprise, dans un délai et sur une durée qui corresponde à ces besoins. Or, dans tous les cas, les règles qui encadrent le recrutement d'un travailleur étranger, ou plus généralement l'entrée et le séjour d'une personne étrangère, interfèrent avec les processus de recrutement dans les entreprises étudiées.

Tout d'abord ces règles sont compliquées à connaître et à comprendre. Les procédures administratives sont complexes, et elles sont fréquemment modifiées à la faveur de changements politiques. Ensuite, les procédures administratives affectent la capacité des « recruteurs » à opérer un recrutement efficace, c'est-à-dire qui réponde à un besoin spécifique de l'entreprise dans un délai donné. Le recrutement d'un travailleur étranger prend au minimum deux fois plus de temps que le recrutement d'un travailleur français ou d'un étranger déjà autorisé à travailler en France et, nous l'avons vu, la procédure administrative peut se solder par un refus et ainsi priver l'entreprise concernée d'un travailleur sélectionné pour ses compétences. Une fois le travailleur recruté, ces difficultés perdurent puisque le travailleur doit régulièrement – en général une fois par an – faire renouveler son titre de séjour. Parfois, toutes ces difficultés vont faire hésiter les « recruteurs » face à un candidat de nationalité étrangère. Enfin, ces règles n'offrent pas un parcours administratif prévisible aux « recruteurs ». Le respect de toutes les étapes de la procédure et la constitution d'un dossier complet ne sont pas le gage d'une réponse positive. Il est donc impossible pour un « recruteur » ou pour un département RH d'établir, sur la base des informations récoltées, une feuille de route claire, durable dans le temps et dont l'issue serait prévisible concernant le recrutement d'un travailleur étranger. Cette prévisibilité est pourtant l'une des conditions premières de l'efficacité économique dans les entreprises.

Face à ces problématiques et à ces tensions, les acteurs dans les entreprises réagissent, de façon plus ou moins organisée et formalisée. Ces réactions varient en fonction de la fréquence des problèmes, du type de travailleur concerné, de la situation du marché de l'emploi, de la culture de l'entreprise, ainsi que des individus et de la vision qu'ils ont de leur rôle. Dans la majorité des cas cependant, sauf peut-être dans celui de l'entreprise d'intérim, les nombreux dysfonctionnements et difficultés qui se posent dans le cadre du recrutement d'un travailleur étranger sont gérés de façon réactive, c'est-à-dire lorsqu'une question se pose et au cas par cas. Cette façon de faire est en partie une conséquence des politiques migratoires elles-mêmes, qui ne permettent pas d'identifier des parcours génériques. En conséquence, ce sont les « recruteurs » sur le terrain, directement confrontés au recrutement de travailleurs étrangers, qui fournissent le plus d'efforts d'adaptation.

Ainsi, souvent, les objectifs de recrutement ne peuvent pas être atteints, ou pas de façon satisfaisante, lorsqu'il s'agit de recruter ou de faire travailler des travailleurs de nationalité étrangère. Toutes ces règles interférant avec l'entrée et le séjour de personnes étrangères en France ont un coût pour l'entreprise. Coût purement financier, lorsqu'une entreprise engage un avocat pour faire avancer une procédure, coût humain également, par le travail supplémentaire que les politiques migratoires induisent, mais surtout un coût en termes de développement économique. Un recrutement inefficace ou approximatif est un obstacle pour la performance économique d'une entreprise et pour sa compétitivité.

L'étude de l'impact des politiques migratoires sur le recrutement dans les entreprises pose la question de la place de l'entreprise dans ces politiques : jusqu'où les entreprises doivent-elles aller pour s'adapter ? Si l'un des objectifs des politiques migratoires est de permettre à la France de bénéficier des impacts économiques positifs de l'immigration, ces politiques ne devraient-elles pas faciliter le recrutement de travailleurs étrangers lorsqu'un besoin est exprimé et que ce recrutement se fait dans le respect du cadre légal ? Deux logiques gouvernementales s'opposent, et de façon d'autant plus forte dans un contexte de crise économique : une logique politique de contrôle des flux migratoires et une logique économique de soutien de l'activité des entreprises. Seul un discours politique sur l'apport positif de l'immigration au pays d'accueil pourrait permettre de résoudre cette opposition.

Mais les difficultés créées par les procédures administratives dans le cadre du recrutement d'un travailleur étranger n'ont pas que des implications financières et organisationnelles. Ne pas pouvoir recruter un travailleur étranger, c'est, pour un « recruteur », faillir à son rôle de pourvoyeur d'emploi dans la société française. De plus, les règles qui encadrent l'entrée et le séjour des étrangers en France ajoutent de nouvelles responsabilités aux entreprises, notamment de contrôle et d'accompagnement administratif, qui ne font pas partie de ce rôle « traditionnel ». Contrôler les papiers d'identité d'un travailleur

dans le but de vérifier qu'il n'y a aucune irrégularité est une nouveauté pour le « recruteur », mais également pour le travailleur qu'il a en face de lui, surtout si ce contrôle donne lieu, comme cela peut être le cas, à une expulsion du territoire français. Lorsqu'un employeur accompagne un salarié étranger dans ses démarches pour renouveler ou obtenir des papiers, il remplace, aux yeux du travailleur, les agents en préfecture ou encore les assistants sociaux. En pratique, comment les « recruteurs » réagissent-ils à ce nouveau contexte, qui affecte leur rôle dans la société mais également la relation qu'ils ont avec les travailleurs étrangers ? Et qu'est-ce que ces réactions nous disent sur la place occupée par l'entreprise dans le dispositif de gestion des flux migratoires français ? En d'autres termes, l'entreprise est-elle aujourd'hui, à l'instar des Direccte ou des préfectures, un opérateur à part entière des politiques migratoires françaises ?

## Annexe méthodologique

---

Une étude de terrain a été menée de juillet 2013 à août 2014 dans quatre entreprises françaises. L'objectif de ce travail de terrain est d'observer l'impact de la politique migratoire dans les entreprises, au travers des expériences concrètes des membres des entreprises (responsables en ressources humaines (RH), chefs d'équipes, juristes, etc.) et de l'organisation et du fonctionnement des services (où travaillent les collaborateurs étrangers, par exemple). Ce travail s'appuie sur deux méthodes d'enquête complémentaires : l'observation dans les entreprises enquêtées et la conduite d'entretiens semi-directifs avec des personnes en charge du recrutement dans les entreprises et des travailleurs de nationalité étrangère.

L'étude comprend donc deux catégories d'enquêtés : la catégorie des « recruteurs », qui compose la majorité de l'échantillon et la catégorie des « travailleurs étrangers ».

### ***Les « recruteurs »***

Nous faisons un usage très large de la notion de « recruteur ». Cette catégorie comprend en effet tous les salariés qui sont impliqués, de près ou de loin dans le processus de recrutement et qui peuvent ainsi être confrontés à la politique migratoire et à ses conséquences sur l'activité quotidienne de l'entreprise. Nous donnons ainsi un sens large au processus de recrutement également : il recouvre aussi bien la procédure de recrutement elle-même que l'établissement du contrat de travail ou le travail de définition et de mise en œuvre sur le terrain des politiques RH de l'entreprise. Les salariés appartenant à cette catégorie portent dans les entreprises des titres variés (manager, responsable de mission, responsable d'affaires, responsable administratif, etc.) qui reflètent leurs différences de parcours professionnel, de fonction et de qualification. Ces salariés peuvent être de nationalité française ou étrangère.

### ***Les « travailleurs étrangers »***

La seconde catégorie est composée des travailleurs étrangers recrutés par les entreprises enquêtées. Deux critères ont déterminé la définition de ce groupe : ils sont l'objet de ce qui est mis en œuvre,

dans l'entreprise, pour réaliser le recrutement (ils n'y participent pas) ; ils ne possèdent pas la nationalité française. Les profils sont variés, tant en termes de fonction que de niveau de qualification. L'objectif des entretiens a été d'observer si et comment le statut d'étranger affecte le processus de recrutement d'un travailleur ainsi que son parcours dans l'entreprise une fois recruté – lors du renouvellement de ses documents administratifs par exemple ou, plus généralement, en termes de trajectoire professionnelle. C'est pourquoi l'accent est mis lors de la sélection des « travailleurs étrangers » sur des personnes non-issues d'un pays membre de l'Union européenne. Les personnes issues d'un pays membre n'ont, elles, pas besoin d'autorisation pour travailler sur le territoire français.

## **Caractéristiques des entretiens**

Un total de 74 entretiens a été réalisé. La plupart l'a été en région parisienne (80 %), d'autres ont été conduits en province, dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) et dans le Nord-Pas-de-Calais. 70 % des entretiens concernent les enquêtés identifiés comme des « recruteurs » et 30 % comme des « salariés étrangers ». Au sein de cette dernière catégorie, 13 ont un niveau d'études élevé (minimum bac +2) contre 8 sans qualification universitaire.

Les enquêtés de la catégorie « travailleur étranger » ont des nationalités variées, avec une récurrence assez forte de la nationalité algérienne. Certaines nationalités sont plus représentées, en fonction du secteur d'activité concerné (nationalité mauritanienne dans le secteur du bâtiment, par exemple) ou de la zone géographique concernée (nationalité capverdienne dans la région PACA).

La majorité des enquêtés sont de sexe masculin. Si l'on regarde spécifiquement la catégorie « travailleur étranger », ce décalage augmente : 3 femmes sur un total de 21 entretiens. Ce ratio est représentatif du ratio homme/femme dans les métiers concernés par l'échantillon : ingénierie, métiers de la restauration et du bâtiment. On remarque une féminisation assez forte des postes intermédiaires dans la catégorie « recruteur » (17 femmes pour 27 postes). Les postes de direction sont, eux, occupés en majorité par des hommes (5 femmes pour 22 postes).

L'âge des enquêtés est sensiblement le même pour les deux catégories étudiées. Les enquêtés dans la catégorie « recruteurs » ont entre 24 et 63 ans, tandis que les enquêtés dans la catégorie « travailleurs étrangers » ont entre 22 et 59 ans.

## **Caractéristiques du terrain**

L'enquête a été réalisée dans quatre entreprises françaises. Le choix de ces entreprises s'est fait dans un souci de représentativité, tant en terme de taille de l'entreprise, de statut, que de secteur d'activité, de type de main-d'œuvre recrutée et de proportion de travailleurs étrangers. L'échantillon comprend ainsi une PME de moins de 60 salariés, une entreprise de taille intermédiaire de 400 salariés, très orientée à l'international, une grande entreprise française au statut semi-public et une multinationale, et ce dans les secteurs de l'intérim, de l'énergie, de la métallurgie et de l'informatique.

## **Entreprise dans le secteur de l'énergie**

L'entreprise opérant dans le secteur de l'énergie est une grande entreprise dont les salariés sont répartis sur l'ensemble du territoire français. Le siège est situé en Île-de-France où se trouve la DRH. Des représentants de la DRH sont détachés au sein des représentations de la DRH dans les régions.

Le salarié « type » de cette entreprise est un ingénieur diplômé de l'une des grandes écoles françaises comme Polytechnique ou Supélec. Cette entreprise compte également beaucoup de techniciens de maintenance qui ont en général une qualification à bac +2, comme un diplôme universitaire de technologie (DUT) ou un brevet de technicien supérieur (BTS).

Cette entreprise recrute peu de main-d'œuvre étrangère, selon les « recruteurs » interrogés. Pour eux, ce type de recrutement est un phénomène en développement, mais qui reste marginal et, selon certains « recruteurs », assez spécifique : les recrutements de travailleurs étrangers concernent surtout les profils d'ingénieurs en informatique, afin de répondre aux besoins des services informatiques de l'entreprise. Lorsque le marché du travail dans certains secteurs est tendu, comme c'est le cas dans ce secteur, on trouve en général plus de salariés de nationalité étrangère dans les équipes. Des travailleurs étrangers peuvent également être recrutés à des postes de maintenance par le biais du dispositif de formation en alternance. Ces travailleurs sont alors des étudiants étrangers qui sont recrutés par l'entreprise au terme de leurs études.

Les besoins en termes de main-d'œuvre de cette entreprise sont importants (et vont le devenir de façon croissante) du fait du départ en retraite d'un nombre très important de salariés. Un « recruteur » estime que, dans les cinq à dix années à venir, 46 % du collège cadre va partir en retraite. Afin de répondre à ce défi, certains acteurs dans le secteur des ressources humaines commencent à mettre en place des dispositifs pour élargir le *sourcing* dans les

procédures de recrutement, c'est-à-dire d'améliorer les processus d'identification des candidats.

## **Entreprise dans le secteur de l'informatique – SSII**

Cette PME basée en région parisienne compte une soixantaine de salariés. Elle propose des services de consultance à des entreprises pour la transformation de leurs services informatiques. Les effectifs sont principalement composés de consultants en systèmes d'information et chefs de projet en informatique, qui sont placés en mission dans des entreprises tierces. Ils ne sont présents dans les locaux de l'entreprise que lorsqu'ils sont en attente d'une nouvelle mission. Les services supports sont restreints : en plus de son président, l'entreprise compte un responsable administratif et quelques responsables commerciaux en charge de démarcher de nouveaux clients. L'entreprise ne compte pas de service RH à proprement parler.

La majorité des salariés a une formation de niveau Master d'ingénieur en informatique ou d'expert en ingénierie et management des systèmes d'information, délivrée par une école à l'étranger et/ou par une université française. Selon le responsable administratif de l'entreprise, « quasiment tous [les consultants] sont nés à l'étranger ». Ils sont originaires, pour la majorité, d'un pays du Maghreb. Le président de l'entreprise explique cette proportion par la forte tension du marché du travail dans le secteur informatique et par le fait que les ingénieurs en informatique de nationalité française sont recrutés principalement par les grandes entreprises, avant même leur sortie du cursus universitaire.

Les travailleurs de nationalité étrangère étant moins demandés que les travailleurs français, ils sont à la fois plus disponibles et plus disposés à accepter les offres d'emploi de cette entreprise que des ingénieurs français. Les conditions de travail proposées par cette SSII étant moins favorables que celles proposées par d'autres plus grandes SSII, ou par les clients dans lesquels les consultants effectuent leurs missions, ces salariés ont tendance à quitter l'entreprise relativement rapidement après leur embauche, à la recherche de meilleures conditions de travail.

La rareté de la ressource humaine est une contrainte centrale dans la stratégie de développement économique de cette entreprise : les ressources humaines doivent être sécurisées pour tout développement d'une nouvelle collaboration avec un client.

## **Entreprise d'intérim**

La troisième entreprise de notre échantillon est l'une des multinationales leader dans le monde dans le secteur de l'intérim. Elle emploie environ 140 000 personnes en France, intérimaires et collaborateurs permanents confondus. Comme la plupart des entreprises d'intérim, elle est organisée en agences présentes sur l'ensemble du territoire national.

Cette entreprise opère dans tous les secteurs d'activité, à tous niveaux de qualification. Selon un « recruteur », l'entreprise emploie environ 9 % d'intérimaires de nationalité étrangère, dont 5 % issus d'un pays non communautaire. Ces derniers se concentrent dans certains secteurs d'activité comme le bâtiment ou la restauration. La proportion d'intérimaires non communautaires est moins importante dans les secteurs tertiaires et la bureautique par exemple. Notre étude s'est concentrée sur trois agences. Les deux premières sont en région parisienne : l'une est spécialisée dans le secteur de la restauration et l'autre a une mission d'insertion par l'emploi ; enfin, la troisième, située en région PACA, est spécialisée dans le secteur du bâtiment.

La première agence délègue des intérimaires sur des postes dans le secteur de la restauration. La plupart des postes proposés ne nécessitent pas de qualifications. C'est le cas des postes de plongeur ou d'employé de restauration. D'autres, plus rares, requièrent une qualification de type CAP ou BEP et/ou de l'expérience, comme les postes de commis de cuisine ou de chef de partie. Dans cette agence, la proportion de travailleurs étrangers non communautaires atteint, selon les « recruteurs », 90 % de la population des intérimaires. Ces intérimaires sont issus en majorité de pays d'Afrique de l'Ouest (Sénégal, Mali, Mauritanie) et du Maghreb.

La seconde agence est une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI). La mission de telles entreprises est l'insertion par l'activité économique, dont l'objectif est de remettre à l'emploi les populations qui en sont éloignées et de les (re)qualifier professionnellement. Ces entreprises sont conventionnées par l'État. Les collaborateurs permanents de l'agence, qui opère en majorité dans le secteur du bâtiment, accompagnent, pendant une durée de deux ans maximum, des personnes qui cumulent plusieurs problématiques d'accès à l'emploi. Les postes proposés requièrent peu de qualifications. Les intérimaires en parcours d'insertion sont majoritairement de nationalité étrangère – environ 70 % des intérimaires selon le directeur de la structure. Ces salariés sont originaires pour la plupart de pays d'Afrique de l'Ouest (Sénégal, Guinée, Mali) et du Maghreb. Certains intérimaires viennent également de pays membres de l'Union européenne, comme la Pologne ou encore l'Espagne et le Portugal.

La troisième agence est une agence d'intérim classique, qui opère dans le secteur du bâtiment dans une grande ville de la région PACA. Là encore, les collaborateurs permanents de l'agence estiment que la majorité des intérimaires (entre 60 % et 80 % selon



les enquêtés) sont de nationalité étrangère. Beaucoup d'intérimaires sont originaires du Cap-Vert ainsi que des pays du Maghreb et du Portugal. Les postes proposés concernent les métiers du bâtiment dans le gros œuvre (coffreurs, grutiers) et le second œuvre (plombiers, électriciens).

L'entreprise d'intérim est caractérisée, depuis de nombreuses années, par un engagement en matière d'insertion par le travail et de lutte contre la discrimination à l'embauche.

## ***Entreprise dans le secteur de la métallurgie***

La dernière entreprise est une entreprise de taille intermédiaire, spécialisée dans la conception, fabrication et installation sur site d'équipement destinées aux industries de production de métaux non ferreux primaires (Aluminium, Magnésium, Cuivre, Zinc, Nickel, cobalt.) Située au nord de Paris, elle compte dix filiales ou succursales dans plusieurs régions du monde (Moyen-Orient, Iran, Russie, Canada, Belgique).

Les profils des salariés ressemblent à ceux de l'entreprise dans le secteur de l'énergie : les chefs de projet ont, en général, une formation d'ingénieur et les personnes en charge de la fabrication des équipements des formations moins longues et plus spécialisées (chaudronnerie, par exemple). Les services supports sont assez restreints, avec une DRH limitée à « deux personnes et demie » selon le DRH de l'entreprise.

Cette entreprise a une problématique spécifique concernant les travailleurs étrangers. En effet, dans un certain nombre de cas, seul un travailleur étranger aura les compétences requises pour répondre aux besoins de l'entreprise. Le DRH de l'entreprise explique que, si un contrat est signé pour la fabrication d'un équipement pour le traitement du cuivre, par exemple, aucun ingénieur français n'aura l'expertise sur ce type de matériau, qui n'est pas exploité en France. Seul un ingénieur de nationalité chinoise, canadienne ou iranienne pourra avoir le savoir-faire et l'expérience pour travailler sur un tel projet. D'autre part, les ingénieurs recrutés dans les filiales ou succursales à l'étranger doivent être formés au siège en France, ce qui implique de les faire venir sur le territoire, pour des durées courtes.

Ce format de recrutement est spécifique à cette entreprise : la plupart des travailleurs étrangers que l'entreprise souhaite faire venir ont vocation à séjourner en France pour une durée limitée à quelques mois en moyenne.

Malgré sa taille et le périmètre de ses activités, cette entreprise garde une culture de travail que l'on pourrait qualifier de « familiale ». Le directeur général a hérité l'entreprise de son père, qui l'a créée.