

# IRES

Document de travail

*N° 06.03*

**Comment les directeurs de magasins recrutent  
Critères et modalités de l'embauche**

*Yves Lochard, Pascal Ughetto*

*Juin 2006*

## COMMENT LES DIRECTEURS DE MAGASINS RECRUTENT

### Critères et modalités de l'embauche

---

On disait autrefois que l'ouvrier trouvait à « s'embaucher » auprès d'un patron, à la limite directement en se présentant au bureau de celui-ci. On parle plutôt aujourd'hui du « recrutement », changement de terme suggérant une nécessaire prise de conscience du caractère stratégique de l'affaire, l'importance d'une opération qui ne devrait plus se satisfaire d'aucun empirisme. A l'ère du responsable des ressources humaines, on ne peut plus se comporter en chef du personnel. L'opération a ses règles, qui la professionnalisent, la démarquent d'un exercice en amateur. Elle a aussi ses obligations, imposées par le droit du travail : par exemple, ne pas discriminer. Depuis peu, la responsabilité sociale de l'entreprise, les prises d'engagements d'entreprises en tant qu'employeurs y ajoutent leurs effets.

Le problème reste le même – se rencontrer, entre un candidat à l'embauche et un employeur, et faire affaire ensemble – mais il se complique. D'une part, il y a désormais un enjeu de performance aussi bien pour le candidat, sommé de se montrer professionnel dans sa recherche d'emploi, que pour le recruteur. Celui-ci est comptable de l'investissement risqué qu'il réalise et qui aura des répercussions sur les résultats économiques. D'autre part, dès lors qu'on ne se satisfait plus d'une rencontre immédiate entre le futur patron et le candidat à l'emploi, la mise en relation subit toute l'« épaisseur », voire l'opacité, du marché du travail. L'employeur et le candidat susceptibles de faire affaire ensemble sont, au premier abord, enfouis dans une masse d'offres et de demandes d'emplois qu'une intense énergie de part et d'autre va devoir combattre. Le candidat fait face au problème de se faire repérer et de faire naître l'envie d'embaucher l'individu compétent au travail qu'il déclare être. L'employeur n'est pas moins dans la difficulté : faire émerger les « profils » adéquats parmi la masse de ce qui s'offre (et qu'accentue Internet) ; faire le bon choix parmi eux.

Observer l'action de recruter a priori soumise à ces difficultés, tel a été l'objet de l'enquête menée dans des magasins de la région parisienne d'une enseigne de supermarchés au cours de l'année 2005. Si ces magasins sont destinés à devoir faire leurs de nouvelles pratiques (celles du respect de la Charte de la diversité, la coopération avec l'ANPE sur la « méthode des habiletés »), il n'est pas inutile de faire le tableau du « terrain » sur lequel celles-ci vont intervenir et donc d'analyser ce que c'est que recruter en magasin.

De quelle manière s'y prend-on ? Quelle difficulté surmonte-t-on ?  
Quelle uniformité ou variété constate-t-on d'un recruteur à l'autre ?

L'enquête a procédé, tout d'abord, par entretiens semi-directifs : outre le directeur des ressources humaines de l'enseigne et le DRH de la région Paris Nord Est, des entretiens ont été conduits avec neuf directeurs de magasins (trois à Paris, trois en proche couronne sud, trois en grande banlieue ouest). D'environ trois quarts d'heure ou une heure, ils ont porté sur le magasin (clientèle, concurrence...), le marché du travail local, les enjeux et le volume du recrutement, les façons de procéder du directeur (mode de sélection des candidats, liens avec des institutions, pratique de l'entretien...), la trajectoire professionnelle de ce directeur.

Par ailleurs, une observation d'entretiens de pré-recrutement de candidats aux postes de directeur de magasin et manager de rayon (quatre candidats, une matinée) a été effectuée, avec « débriefing » de la part du responsable ressources humaines à la suite de chaque audition de candidat.

Enfin, une observation d'une séance de présentation de la méthode des habiletés par l'ANPE aux directeurs des magasins parisiens a pu être effectuée, permettant de prendre connaissance de la méthode et d'apprécier les attitudes des directeurs à son égard et leur évolution possible.

Nous nous intéresserons la plupart du temps au recrutement des employés commerciaux et caissières.

## **1. L'action de recruter : au royaume du « feeling » ?**

Il n'est pas superflu de souligner que l'étude s'est faite dans un environnement bien particulier : la grande distribution, et encore plus précisément les supermarchés. Le secteur a ses spécificités qui ne sont pas qu'un arrière-plan sans conséquences.

Dans cet univers, le recrutement est opéré par des opérationnels et le « feeling », ce jugement subjectif fondé prioritairement sur l'intuition, occupe une position puissante dans l'activité des recruteurs, ce qui ne sera certainement pas une originalité absolue mais en indiquera beaucoup sur les formes concrètes de l'embauche dans le secteur.

### **1.1. Des opérationnels aux commandes**

Ainsi, première caractéristique forte, on se situe dans le cadre d'une activité économique où le recrutement semble vouloir demeurer une affaire des responsables opérationnels et non une prérogative de spécialistes RH. On est loin de la concentration de cet acte dans les mains de services de ressources humaines centralisés et encore davantage de la délégation à des spécialistes externes (cabinets de recrutement, agences de communication RH...). Les

« professionnels » de ces services diraient probablement que les supermarchés « restent » dans de l'artisanal : à la limite, le recrutement n'y passe même pas forcément par l'annonce, encore moins l'annonce mise en forme par les agences de communication pourtant désormais fortement généralisées ; les agences de travail temporaire sont sollicitées essentiellement pour des emplois difficiles à pourvoir (en poissonnerie, boucherie...). Mais ce jugement laisserait entendre qu'il y a une logique menant inéluctablement vers les professionnels de la chose RH, comme si toute autre forme ne pouvait être que résiduelle, un empirisme attardé en chemin. Considérons plutôt que les spécificités sectorielles sont suffisamment actives pour que, en cette matière comme en d'autres, l'uniformité ne s'impose pas de façon imparable.

Les purs spécialistes des ressources humaines ont eu jusqu'à présent peu d'occasions de pénétrer ce secteur. En matière de recrutement, celui des cadres (chefs de rayons, directeurs de magasins) est effectivement centralisé dans un service de ressources humaines. Encore faut-il noter, toutefois, que ce service demeure marqué par l'empreinte des trajectoires de « commerçants » devenus responsables des ressources humaines, soit des gens venus des magasins (où la carrière a pu les conduire à des fonctions de directeur) chez qui l'identité de « commerçant » ne sera jamais définitivement concurrencée par une autre : devenus des spécialistes des ressources humaines, ils pratiquent le métier porteurs de tout le savoir pratique, de toute la connaissance concrète, des magasins, des fonctions qu'on y exerce, des tâches qu'on y accomplit. Leur expérience dicte leur perception des exigences des postes à pourvoir. Une jeune génération de purs spécialistes émerge mais qui se socialise et apprend le métier dans ce contexte très spécifique.

Le recrutement des employés commerciaux et caissières est, quant à lui, directement opéré au niveau des magasins et incombe à leurs directeurs. Dans les faits, les pratiques varient : certains directeurs assument cette tâche par eux-mêmes ; d'autres la délèguent, parfois ou toujours, aux chefs de rayons ou de lignes de caisse (voire, quand ce chef se révèle défaillant, à un employé finalement jugé plus fiable).

## **1.2. Une activité parmi d'autres tâches de direction**

Le directeur prend en charge l'activité de recrutement parmi les multiples autres tâches auxquelles il se consacre. L'activité n'est pas assumée à titre exclusif et, à la limite, elle peut même n'être que très ponctuelle dans le cas des magasins qui connaissent une rotation des effectifs presque inexistante. Dans les cas où, au contraire, cette rotation est élevée, elle n'en devient pas pour autant une activité à laquelle le directeur estime devoir se consacrer de façon excessive. Si un directeur a obligatoirement à recruter, en aucun cas, néanmoins, on ne fait profession de recruteur, alors qu'on fait bien

profession de directeur. Jamais les individus rencontrés n'ont paru en faire une composante de leur identité professionnelle – ce qui explique d'ailleurs qu'ils se trouvent souvent à la déléguer sans état d'âme à leurs chefs de rayon.

S'il n'y a pas eu « professionnalisation » du recrutement (concentration de cette activité dans les mains de spécialistes), « désencastrement » à l'égard des autres tâches de direction, cela doit être replacé dans les caractéristiques générales de la gouvernance des unités économiques dans les supermarchés. Même lorsqu'on a affaire à une enseigne d'intégrés et non d'indépendants, comme c'est le cas en l'espèce, cette gouvernance garde la trace du modèle du commerçant indépendant, de l'épicier, tout à l'opposé du contrôle très hiérarchique, par le centre, des boutiques de prêt-à-porter (Etam, Célio...), et même de façon un peu différente des hypermarchés, où le contrôle et la structuration centralisés sont plus forts.

Le directeur de supermarché gère une « petite » affaire largement centrée sur elle-même. Le contrôle hiérarchique s'imposant au magasin n'est pas aussi développé que pour un hypermarché, de même que, à l'intérieur de la surface de vente, le directeur fait des chefs de rayons les maîtres de leur affaire. Chacun dirige presque son activité en commerçant indépendant, assez libre de procéder comme il le juge nécessaire du moment que les chiffres sont réalisés. Certes, les politiques centrales existent et s'imposent aux magasins (hormis certaines pour les quelques franchisés). Mais les rapports sont moins marqués qu'ailleurs par une logique de *reporting*. On rend moins de comptes sur les procédures suivies que dans un hypermarché. Les formes de responsabilisation sont donc loin d'avoir suivi celles qui se sont imposées depuis quelques années dans nombre de secteurs d'activité, à savoir la gouvernance de type *corporate/business units* où le centre responsabilise par l'octroi d'enveloppes de moyens assorties d'un rapport régulier sur les résultats et le respect de procédures impératives.

Dans un tel cadre, le directeur est un généraliste dont l'activité ne se résume pas à une logique du pilotage (suivi d'indicateurs, fixation d'objectifs), à distance des lieux de production, et n'exclut pas la réalisation de tâches productives peu distinctes de celles effectuées par d'autres personnels dans le magasin mais à un niveau de responsabilité plus élevé. Le désencastrement du recrutement n'a pas eu lieu, dans les supermarchés, parce que le contenu de l'activité de direction lui-même n'est pas désencastéré de la production.

Recruter est donc fait parmi les multiples autres tâches qui constituent la journée d'un directeur, ce qui signifie d'abord qu'elle se fait sous contrainte de temps. On ne peut pas lui accorder un temps excessif. Dans les magasins qui se situent sur un marché local du travail peu tendu, le personnel est très stable et la question ne se pose guère : à la limite, le recrutement est très exceptionnel. Dans ceux où, au contraire, comme à Paris, le personnel tend à imposer à

leur employeur des taux de rotation élevés, le directeur doit se résigner à en repasser régulièrement par des opérations de recrutement. Mais, précisément, il ne s'agit pas de se laisser envahir par elles. Dans ce cas, on garde, certes, par devers soi des courriers de candidature spontanée ; ce n'est pas pour autant qu'on se mettra à les organiser, à les classer, à les traiter systématiquement. Régulièrement, par exemple tous les mois, on se sépare des courriers vieux de quelques semaines sans crainte de perdre une information précieuse. De même, il est hors de question de passer plus de temps qu'il ne faut à l'examen des courriers ou en entretien. Souvent, ce dernier ne dure guère plus qu'un quart d'heure ou vingt minutes, parfois trente, rarement plus.

Ils sont assez nombreux à se satisfaire de voir les chefs de rayons auditionner les candidats à leur place et ne leur demander qu'une ultime validation de leurs intuitions. Cela est, comme on l'a vu, la marque de la gouvernance particulière propre au secteur, mais cela trahit aussi l'enjeu tout relatif qu'associent les responsables au recrutement des employés et caissiers : c'est au chef de rayon de savoir qui lui paraît convenir car ce ne sera jamais pour des tâches bien compliquées, est-il parfois avoué.

Cela n'exclut pas, cependant, de trouver des cas tels que ce jeune directeur parisien, qui, lui, n'entend pas se faire priver de l'activité d'embauche. L'enjeu n'est pas dans les compétences techniques des futurs collaborateurs (« Chez moi que vous fassiez la caisse, coupez du pain, mettez de la charcuterie en rayon ou des conserves sur un linéaire y a pas besoin d'une expertise métier »). Pour autant, l'embauche a des effets suffisamment stratégiques, en ce qui concerne notamment de la stabilité de la main-d'œuvre, pour qu'il souhaite la contrôler :

« Moi je peux pas me permettre de changer de recrutement toutes les trois semaines ». Et, de ce point de vue, « je veux des qualités humaines. Alors ensuite des notions de rigueur, des notions de stock, de gestion des flux. (...) C'est plutôt des qualités de sérieux, comportementales, de rigueur, de rapidité également, de productivité. Moi j'ai pas d'absentéisme... j'ai un taux de 0,93% d'absent. C'est hyper très bien sur Paris. Moi je connais des collègues... qui ont quatre absents en magasin. Quatre absents, ça vous plombe un département. »

Prise au sérieux, considérée comme stratégique, l'embauche est cependant assumée par ce directeur comme devant être fortement rationalisée en termes d'usage du temps. Ainsi, il n'est pas question de perdre du temps avec l'ANPE :

« (...) déjà parce que j'ai pas le temps et parce que j'ai été déçu également de ses services. Je trouve que c'est pas bien ciblé et que c'est pas réactif. Et malheureusement avec mes soixante personnes dans le magasin j'ai besoin d'aller très vite et j'ai du mal à anticiper mes besoins d'hommes parce que, en général, on me plante une semaine avant, donc j'ai trois jours pour me retourner, autrement mes rayons périclitent. Ça c'est la première chose, donc je suis bien obligé de me débrouiller seul pour recruter. »

Dans ces conditions, on comprend que les directeurs assument, pour ne pas dire revendiquent, d'aborder la tâche, non en spécialistes de la chose RH, mais en généralistes de la gestion des magasins. Tous le soulignent, sans doute pour bien affirmer que les formes d'évaluation de la performance que l'on s'impose à soi-même, comme directeur, sur cette tâche, ne peuvent pas être ceux que s'opposeraient entre eux des spécialistes RH. Il s'agit bien d'évaluer l'action dans le cadre des contraintes propres à l'activité, polymorphe, d'un directeur de magasin. Il y a des exigences qui ne peuvent pas être opposées au polyvalent, lequel veut bien être pluri-compétent mais pas omni-compétent (détenteur de l'ensemble des compétences spécialisées possibles).

### 1.3. Indispensable feeling

Les directeurs expriment fortement la conviction de ne pas détenir d'outil magique. Si tant est que les spécialistes RH en aient de leur côté, ils n'imaginent pas, eux, avoir le temps ni le savoir pour les utiliser. Ils s'en remettent, sans s'en défendre ni le regretter, au « feeling », c'est-à-dire à la lecture du psychisme qu'autorisent les corps, et notamment les visages, comme au moins imparfait des outils à leur disposition. Les sources d'information que le candidat offre à son insu sont variées : une expression monocorde peut suggérer une certaine mollesse, les hésitations du discours une absence de franchise... Outre l'information apportée par l'énonciation, certains disent compter sur le non-verbal :

« Et puis y a le non-verbal, la poignée de mains, s'il part à droite, à gauche... la manière de se positionner quand j'ai abordé certains sujets...voilà. »  
(Responsable ressources humaines).

Clairement, c'est à la rencontre *de visu*, à l'entretien, qu'ils accordent le plus de confiance. Si les spécialistes disposent éventuellement d'outils moins rudimentaires, c'est, au contraire, pour eux, le moyen le plus déterminant dont ils peuvent disposer – et sans qu'il y ait à s'en cacher. Rudimentaire, le moyen n'en a pas moins son efficacité et sa nécessité. Cette rencontre livre l'information essentielle, celle sur la personne au travail :

« D'où l'entretien et la sensibilité dans l'entretien ; je pressens la vitesse dont la fille [caissière] sera capable. » (directeur, Paris)

Un autre directeur à qui l'on demande comment il apprécie la capacité d'évolution des personnes, répond que c'est « grâce à l'intuition » : « C'est une grande part d'intuition ; du sentiment que dégage la personne en face de vous ; on voit si elle est énergique, si elle a de l'ambition. » (directeur, proche couronne).

Il existe quasiment une croyance en la « première impression » comme intuition porteuse d'une vérité de la personne. Elle ne mentirait pas ; elle dirait « ce qu'elle est » dans son être et donc ce

qu'elle sera... Cette doctrine partagée par la plupart privilégie une connaissance que d'autres jugeraient élémentaire, immédiate, avec ce que cela peut avoir de superficiel. On se situe plus du côté de l'affectif que de l'intellectuel, dans une culture de l'im-médiat. Par ce biais, on atteindrait la vérité de la personne sans intermédiaire, et tout ce qui pourrait médiatiser ce rapport direct au candidat serait susceptible d'en altérer l'appréciation.

Tout se passe comme s'ils faisaient leur cette remarque de Simmel sur la perception de nos semblables par les sens et l'œil en tout premier : « Dans une certaine mesure, très variable il est vrai, nous savons dès le premier coup d'œil à qui nous avons affaire. Si ce fait et son importance fondamentale nous échappent, cela vient de ce que nous détournons tout de suite notre attention de cette base évidente pour la fixer sur la reconnaissance de certains traits particuliers, de certains détails singuliers qui servent à déterminer notre attitude pratique vis-à-vis de chacun d'eux. Mais si, au contraire, nous cherchons à pénétrer plus avant dans la conscience que nous avons de cette base évidente, nous sommes étonnés de tout ce que nous savons d'un homme dès le premier coup d'œil que nous jetons sur lui. Et ceci n'est rien qui puisse s'exprimer par des concepts, rien qui puisse s'exprimer par des paroles. »<sup>1</sup>

Si cet outil n'est pas dépourvu de fondement, à leurs yeux, c'est qu'à travailler d'assez près, chaque jour, avec des personnes occupant les fonctions sur lesquelles ils recrutent, des personnes avec leur psychisme, ils en retiennent la fiabilité et les expressions corporelles des différents psychismes rencontrés. Ils mettent en œuvre une science du proche, qui se fonde sur une connaissance intime de l'activité et de ceux qui l'exercent, une connaissance acquise par accumulation patiente de données microscopiques.

Ce n'est pas à l'image préalable du candidat (notamment dans le courrier de candidature) que les directeurs accordent le plus de foi, le plus de poids. C'est à l'occasion du face-à-face que se fonde leur jugement. Ils partagent une même foi dans l'échange en face-à-face en tant qu'il est l'occasion de réagir « par les sens les uns sur les autres » et de s'évaluer<sup>2</sup>. L'impression sensible est un moyen de connaître leur interlocuteur. Ce qu'ils lui entendent dire, ce qu'ils voient, est comme une voie pour accéder à lui, à sa « personnalité, selon un terme récurrent. Les impressions sensibles servent d'instruments de connaissance.

C'est en cela qu'ils estiment ne pas avoir à rougir des moyens qu'ils empruntent : ils ne connaissent guère d'équivalent pour faire le lien entre ce que savent de l'activité ceux qui ont une connaissance intime du secteur (et notamment les personnes telles qu'elles s'y meuvent), et le candidat. Un responsable ressources humaines l'affirme :

---

<sup>1</sup> G. Simmel, « Essai sur la sociologie des sens », *Sociologie et épistémologie*, PUF, Coll. Sociologies, 1981, p. 229.

<sup>2</sup> Simmel, *op. cit.*, p. 225.

« Q. Est-ce que vous avez songé à externaliser le recrutement ? Est-ce que ça serait différent ?

R. J'aurais du mal à répondre parce qu'on ne l'a pas fait souvent. On a fait appel à des cabinets comme Michael Page... mais il leur manque la connaissance du secteur. »

Une fois organisées, les informations recueillies dans le face-à-face valent bien des connaissances scientifiques acquises par des méthodes de recrutement supposées plus rationnelles. C'est que leurs méthodes conjuguent, combinent, aux yeux des directeurs, des compétences (qualités opérationnelles, habileté, rapidité...) et des manières d'être. Non seulement, elles informent sur les capacités à faire mais elles le font sans les dissocier de façons d'être, le tout permettant de dire ce que vaut la personne ; en tout cas, ce qu'elle vaut par rapport à la fonction qui sera la sienne.

Cela n'ôte pas son utilité au CV ni à la lettre de motivation. En fait, cette appréhension par la vue est préparée par divers signes précurseurs, par exemple les « traces » dont le CV est porteur. L'image du candidat est pré-construite, induite par les documents qu'il adresse au recruteur, autant le matériau verbal, les façons de dire – les phrases stéréotypées, l'orthographe, le respect des rites du « genre » CV, l'écriture elle-même... – que le document dans sa matérialité – qualité de la photo, choix du papier...

Les documents écrits par lesquels le candidat se fait connaître sont conçus comme des instruments de médiation, de mise en contact et la question qui se pose est alors leur degré de fidélité à la personne du candidat, telle que la rencontre *de visu* cherchera à la percer. Dans la représentation des directeurs, l'écrit est porteur de la possibilité du travestissement, du biais à l'égard de la vérité du candidat. Au minimum, on ne peut rien faire de la lettre : « Les lettres que je reçois sont globalement très pauvres. (*Il annonce*) "J'ai l'honneur de solliciter, monsieur le directeur du magasin"... » (directeur, Paris). Mais, à la limite, les documents écrits (lettre et CV) sont soupçonnés d'être porteurs d'informations trompeuses (des diplômes non possédés, des expériences professionnelles inventées...) et d'artifice les rendant inutilement sophistiqués, et abstraits. Au point, pour les plus radicaux, de se montrer sceptiques sur l'utilisation qui peut en être faite :

« Le magasin juste avant on était plus de cent, cent dix et j'étais chef de dép[artement] et le directeur nous transmettait les CV ; il nous en donnait cinq. Lui, il les notait de 1 à 10 et il nous disait de les lire... et on notait les trois-quarts du temps comme lui. Et on allait en entretien et, là, les notes ne correspondaient jamais : vous lisez un CV, vous mettez 1 puis vous l'avez en entretien et vous mettez 5 sur 5. Comme quoi les gens se plantent en CV. A la limite, il faudrait juste mettre le nom, l'adresse, la date de dispo, l'âge et ça suffirait parce que bon, le reste, j'sais pas... » (directeur, proche couronne).

Dans cette perspective, le CV peut introduire un biais, non pas seulement en avantageant indûment des candidats qui ne résisteront

pas à l'épreuve du dialogue en entretien, mais, inversement également, en jouant contre celui qui serait un très bon employé.

D'autres, en revanche, se montreront plus confiants dans les capacités de l'écrit de jouer son rôle de médiation et de préparation à l'entretien :

« Q. Est-ce qu'il arrive, quand vous rencontrez la personne, que vous soyez déçu par rapport à vos attentes ou au contraire enthousiasmé...? »

R. Non, généralement, ça correspond. Quand on se donne la peine de bien analyser les CV et les lettres de motivation, on se fait une idée et la personne correspond à ce que vous avez pensé. Je vous dis, à la lecture, vous voyez si vous avez affaire à un souillon ou pas, si vous avez affaire à un je-m'en-foutiste ou pas. A condition que ce soit bien la personne qui ait fait la chose. La photo est porteuse aussi. Voir le visage d'une personne... S'il a une tête de bandit, malgré nous, ça influe aussi sur notre choix.

Q. Mais là, il arrive que le photomaton soit catastrophique...

R. Là aussi, quelqu'un qui a été chez un photographe, on se dit celui-là, il a fait des efforts, il a payé sa photo plus cher, donc il s'est davantage motivé que l'autre qui a fait la photo à quatre francs six sous, dégueulasse... V'voyez ? Tout ça nous permet de ressortir les traits de caractère de l'individu, de voir si quelqu'un qui a été soigneux, qui se donne du mal, donc on voit s'il va avoir envie de travailler ou pas. Donc, si en plus vous voyez qu'il a changé dix mille fois de boutiques, c'est tout de suite. Alors, les perles rares pour être caissières, simple employé commercial, il faut pas non plus prendre quelqu'un de trop bien non plus parce qu'il va très vite se lasser et dans ce cas-là, il faut les faire évoluer. J'ai des gens qui ont démarré ici comme simples caissières et qui sont quasiment agents de maîtrise. » (directeur, proche couronne).

Peu importe cette différence de jugement dans l'efficacité du CV et de la lettre. Elle correspond, dans le premier cas, à une méfiance et, dans le second cas, à une relative confiance, dans le rôle préparatoire de la lecture de l'écrit, mais à l'égard du moment déterminant qu'est la rencontre. Il est admis par tous que ces documents ne peuvent constituer le support décisif de l'embauche et n'ont de valeur que confrontés à la rencontre avec le candidat, moment où il n'est plus possible de tricher, où les possibilités de l'hypocrisie, de la duplicité ou, au minimum, de l'enjolivement, qu'autorise le CV vont être malmenées. Dans la conversation, les formules stéréotypées, vides d'information, risquent de devoir céder devant les questions posées et dévoiler une personne plus proche de sa vérité.

La finalité ultime est bien là : dévoiler le candidat, sa personne exacte :

« On m'a pas formé à lire les CV bien faits avec les cases grises, machin... Je regarde pas du tout la forme du CV, si c'est bien saucissonné... Elle [une candidate] a joué franc jeu ; en voyant le papier [il expliquera plus loin qu'il s'agit de papiers à gros carreaux], je me suis dit "elle va pas me raconter une connerie". C'était vrai ; elle était en face de moi, elle m'en a pas raconté une. C'est franco. Une pile, par contre, une vraie pile. Y en a des gens qui sont francs. Y a trop de faux culs, d'hypocrites, j'aime pas. C'est le genre d'entretiens où il faudrait les prendre en photo, c'est le jour où ils sont toujours les mieux habillés. A 90%, c'est ça. Y a un mec, il arrive avec un costard ; y en a c'est le tailleur, super maquillées ; c'est toujours ça. Adriana,

elle s'est ramenée avec ses tongs, son pantalon, comme elle était et puis voilà. C'est franco, c'est pas je me déguise, je vais essayer d'embobiner quelqu'un. Tout ça, ça marche pas. » (directeur, proche couronne).

Et cette authenticité, cette absence de feinte, de jeu, qu'Adriana a maintenu jusque dans l'entretien, avait été annoncée dans le courrier de candidature, où cette femme n'avait pas pensé devoir utiliser autre chose que le papier à gros carreaux qu'elle avait sous la main, sans se dire qu'il fallait utiliser un papier prétendument mieux approprié à la situation mais qui n'est « pas elle », qui n'est pas conforme à ses habitudes. Les gros carreaux annoncent une spontanéité, une naïveté sincère.

Cette attitude de rejet de tout effort sur la forme dans le cadre d'une radicale méfiance à l'égard de l'écrit n'est pas partagée par tous les directeurs puisque nombreux, au contraire, sont ceux qui souhaitent recevoir un courrier où des égards leur sont manifestés à travers le choix du papier, la rédaction manuscrite, le soin de l'écriture, autant de signes que l'on n'est pas en train de leur envoyer un courrier standard, comme n'importe quel autre employeur potentiel en recevrait. La qualité du papier, de la photo, de l'écriture comme marque de respect. L'essentiel est là : les directeurs veulent que le courrier leur montre que le candidat voudrait effectivement travailler dans leur magasin et que le courrier n'est pas envoyé de manière mécanique et blasée.

Peu importe donc, de nouveau, les différences d'attitude. Il s'agit de variations sur une prudence générale à l'égard de l'acte de candidature et de sa traduction écrite, sur un sentiment général qu'il faut être sur ses gardes pour traquer ce qui rend le propos digne de foi. Embaucher, c'est d'abord aller contre tout le « bruit » qui brouille le message sur la personne, entache sa vérité, et c'est donc conduire une activité de recueil d'indices, à la manière de l'enquêteur... mais avec la contrainte de disposer de moins de temps que ce dernier.

D'où la place occupée par le « feeling », dont les directeurs n'imaginent pas vraiment de s'excuser d'y avoir recours. Celui-ci est d'abord et avant tout le rappel de l'ordre des priorités : on ne peut leur demander d'embaucher sur la simple base de documents écrits que les spécialistes savent peut-être faire parler mais qui ne leur en disent, à eux, pas suffisamment pour embaucher avec confiance. La rencontre n'est pas un moment que l'inter-subjectivité rendrait risqué. Celle-ci est, au contraire, une condition de la production de la confiance. Elle est l'occasion de mises à l'épreuve, de tests, de validations que la communication écrite interdit. En ce sens, le feeling s'assume : les réalités de travail seront, de toute façon, faites de cette inter-subjectivité, il ne sert à rien de se le dissimuler.

Qui plus est, le feeling, pour ne pas être un corps de doctrine structuré ni consensuel, n'est pas non plus une pratique aveugle,

erratique, dépourvue de règles. Mais, on le verra, celles-ci peinent souvent à se verbaliser car elles sont profondément liées à une expérience des rapports humains faite dans des situations professionnelles passées.

Dans un tel contexte, les responsables des ressources humaines de l'enseigne nationaux ou régionaux peuvent bien produire des outils pour aider les directeurs (mini-CV, « Les points clés du recrutement », « Synthèse d'entretien »), ceux-ci les perçoivent à partir de cette conviction de la nécessité du feeling, de l'appréciation subjective. Tant que les outils ne leur sont pas présentés comme une remise en cause de ce type de jugement, cherchant à le maîtriser ou s'y substituer, les réactions ne peuvent qu'osciller entre l'ignorance (interrogés sur ces outils, les directeurs déclarent ne pas les connaître) et leur acceptation comme une aide subordonnée aux pratiques existantes. Ainsi en est-il du mini-CV :

« C'est très bien ça [le mini-CV]. C'est pas moi qui l'ai lancé ; celui qui a mis ça en place, il a tout fait, c'est très très bien le mini CV, c'est bon. Savoir si l'autre, il fait du VTT, du machin, c'est trop long, après ; le mini CV, c'est génial. » (directeur, proche couronne).

#### Les documents de soutien à l'activité d'embauche

La direction des ressources humaines de la zone Nord Paris Est a mis au point deux documents visant à outiller les directeurs dans leurs recrutements :

« *Les points clés du recrutement* », une fiche récapitulative en deux parties : l'une rappelant ce qu'il convient de faire en préparation de l'entretien (« relire la définition de poste, relire le CV et cibler les points à creuser en entretien, faire en sorte d'accueillir le candidat dans une salle au calme, prévoir une disponibilité d'environ une demi-heure pour un employé ») ; l'autre exposant « ce qu'il faut chercher à savoir » et qui tient en cinq points : « son intérêt pour le poste proposé ; ses objectifs ; son parcours professionnel ; sa position sur ses expériences professionnelles ; les indices à recueillir ». Parmi ces derniers, on trouve en première position « le temps de trajet et les moyens de locomotion », mais également « ce qu'il attend de la fonction, sa perception du poste ; sa disponibilité et ses contraintes horaires ; ses appréhensions et ses motivations ; sa capacité à tenir le poste (physique, intellectuelle, compétences) ». Cette fiche récapitule assez fidèlement ce qui, comme nous le verrons, semble faire plus ou moins consensus dans la pratique des directeurs.

*Synthèse d'entretien*, un autre document, réalisé avec l'aide de consultants, à remplir à la suite d'un entretien. Il invite à mettre par écrit les « premières impressions » laissées par le candidat sur le « plan intellectuel » et celui de la « personnalité », les motivations, un point divers (mobilité, disponibilité, salaire...), ainsi des conclusions et un avis. Les impressions concernant le plan intellectuel incluent « richesse verbale, structure de la pensée, agilité d'esprit », etc. Celles relatives à la personnalité comprennent, quant à elles, « relationnel, autonomie, aptitude au management, sens du résultat, courage, motivation... ». Là encore, on se trouve assez près du mode de raisonnement courant des directeurs.

## 2. L'activité risquée de l'embauche

### 2.1. La traque de la vérité sur la personne au travail

La préoccupation qui habite le directeur qui embauche a commencé à nous apparaître : c'est, bien évidemment, la bonne adéquation du candidat au poste, mais pas dans des termes abstraits, théoriques, sur le papier ; plutôt dans la perspective de ce que signifiera de façon très concrète, prosaïquement, la tenue du poste, jour après jour. Soit, précisément, ce qu'un opérationnel sait se figurer et que le recruteur de profession, lui, ne visualise pas. De ce point de vue, le candidat, le futur embauché, est d'abord un risque, le risque qu'il ne se révèle pas adapté à la matérialité du poste, à ses contraintes concrètes : notamment, pas suffisamment porté à consentir le rythme de travail que dicte une activité où le flux s'impose sans esquive possible (en caisse, le flux des clients ; en rayon, le flux des marchandises à réceptionner, mettre en rayon, etc.), où des décisions sont à prendre (en cas de panne de congélateurs, etc.) qui ne se satisfont guère de gens restant « les bras ballants », d'employés attendant une consigne stricte pour agir, ne sentant pas d'eux-mêmes l'urgence de certaines situations et les réponses qui s'imposent.

Pour nos directeurs, on l'a vu, une chose semble acquise : les postes d'employés commerciaux et de caissiers sur lesquels ils recrutent ne sont pas, en eux-mêmes, très compliqués. Par contre, n'importe qui ne fait pas l'affaire parce que le salarié doit pouvoir garantir, sans que ce soit aussi aisé qu'on ne le supposerait :

- d'être présent sans défaillance : des absences fortuites et répétées, même indépendantes de sa volonté, par exemple pour cause de transports collectifs défaillants, posent des problèmes à l'organisation du travail collectif alors que le magasin doit absolument ouvrir et présenter en rayons toutes les marchandises requises ainsi qu'un nombre de caisses suffisant ;
- de faire face au flux et aux aléas susceptibles de compromettre ce miracle d'un bon ajustement entre la présence des clients et leurs désirs d'achat et ce que le magasin leur offre effectivement.

C'est en ce sens que certains peuvent soutenir que « ce n'est pas très compliqué, ce qu'on leur demande » tandis que d'autres nuanceront davantage en mettant en avant les exigences globales que les salariés devront pouvoir respecter.

« En dehors de ça [lieu d'habitation...], je regarde également vaguement les expériences professionnelles de la personne...

Q. Vaguement ?

R. Vaguement parce que c'est pas important pour moi. Je recherche plutôt, ça c'est hyper important pour vous, des qualités humaines plus que des qualités d'exercice du métier. On est dans un secteur d'activité où finalement que vous travailliez en boulangerie ou en rayon ou en caisse y a besoin d'une grande expertise. Moi je veux des gens honnêtes, ponctuels avec une bonne

mentalité et travailleurs. C'est les quatre grands critères essentiels de sélection. » (directeur, Paris).

Une des premières attentes, par conséquent, à l'égard des candidats est la fiabilité (la personne qui ne fera pas faux-bond de façon imprévisible). Celle-ci inclut, au premier chef, la disponibilité (à l'égard d'horaires de travail correspondant aux contraintes de l'ouverture : le samedi, tard le soir, etc.). Mais celle-ci renvoie elle-même à l'attente plus générale de voir le salarié ne pas perturber le processus collectif et, plutôt, de contribuer à sa fluidité. Être présent alors que les horaires ne sont pas « faciles » ; être effectivement à la tâche lorsqu'on est sur son poste, c'est-à-dire réaliser les actes qui anticipent sur d'éventuels problèmes et facilitent la résolution des incidents. Il est déjà suffisamment compliqué de faire en sorte que le flux soit traité (les produits livrés et mis en rayon, un bon écoulement du passage en caisse) sans qu'un individu n'en rajoute par ses absences, les conflits avec les clients... Bref, on attend quelqu'un qui sait faire face et se sent solidaire du processus collectif.

Or, embaucher, c'est ouvrir la « boîte noire » des personnes, des personnalités, et donc gérer l'abîme de l'énigme que constitue une personne. C'est devoir se livrer à d'innombrables spéculations sur ce que la personne peut bien être, sur son psychisme en tant qu'il dictera des comportements plus ou moins heureux ou gênants pour le magasin. C'est devoir construire le personnage en quelques instants à partir d'indices, de fragments. Pour former son jugement, le recruteur prélève des faits (le candidat habite-t-il trop loin du magasin, c'est alors un risque qu'il soit soumis aux aléas des transports collectifs) et des signes supposés porteurs d'informations sur certains traits psychologiques, le caractère des candidats.

C'est pourquoi les directeurs s'efforcent d'apprécier tout ce qui rend la personne et ses propos « dignes de foi » ou, au contraire, les disqualifie pour la tâche à laquelle elle prétend. Pour ce faire, ils se trouvent face à un ensemble composite constitué :

a) d'informations factuelles (lieu d'habitation proche ou éloigné du magasin, niveau de qualification, expériences antérieures), qui constituent autant de critères parfois rédhibitoires : « Je ne prends pas de personnes qui habitent au-delà du périphérique ; en cas de grève des transports, c'est trop compliqué... » (directeur, Paris) ;

b) de signes à décoder, de véritables « symptômes » appelant davantage l'interprétation. Le recruteur prélève de tels signes supposés porteurs d'informations sur certains traits psychologiques, le caractère des candidats. Les candidats sont alors évalués selon des alternatives comme « dynamique » / « mou », « motivé » / « pas motivé », « évolutif » / « non évolutif ». Le jugement se construit, par exemple, sur des impairs que ceux-ci peuvent commettre, sur des maladresses, des manquements aux règles de civilité, tous

censés révéler une nature profonde du candidat et sont souvent rédhitoires :

« Après vous avez les petits tests, les gens qui vous sortent une cigarette quand ils arrivent dans mon bureau ; ça c'est bon, ça rend service. Si on commence à se mettre à fumer dans le bureau du taulier comme ça gratuitement... » (directeur, proche couronne).

« Vous recevez une personne avec les mains dans les poches ou qui s'assied et prend possession de votre bureau : ce n'est pas la peine de prolonger. » (directeur, Paris).

« Q. Ensuite, est-ce que vous vous attachez à la forme du CV ?

R. Oui, tout à fait ; si je vois... j'en ai gardé... des perles, si je vois des trucs dégueulasses avec des taches de graisse, l'écriture dans tous les sens, ce qui dénote quand même un trait de caractère un peu particulier, instable et autre, des choses comme ça, je les prends pas non plus. » (directeur, proche couronne).

« Q. Vous avez d'autres indices comme ça auxquels vous êtes attachée ?

R. La présentation des CV... Et puis, s'ils sont faits à la main sur des feuilles arrachées du cahier, il vaut mieux éviter. » (directeur, Paris).

Les directeurs ne reculent pas devant la convocation de registres d'évaluation empruntant au psycho-moral et cela dans la mesure où cette évaluation est, à leurs yeux, pleinement justifiée par les exigences de l'activité, ses difficultés, la manière dont cette activité va solliciter des individus en entier, avec leur allant mais aussi leurs blocages psychiques, leurs limites physiques, leurs contraintes matérielles. Le pragmatisme impose ses impératifs au jugement et ils sont avant tout à la recherche de jugements efficaces, d'inférences s'appuyant sur l'expérience de cas passés (de difficultés avec certains salariés, de réussites avec d'autres). Celle-ci valide des profils de personnes adaptés aux postes. « La faculté d'estimer est d'ailleurs éminemment éducable et si grossiers que soient ses procédés, ils peuvent atteindre, par exemple par l'habitude professionnelle, une précision et une sûreté parfois surprenantes. »<sup>3</sup>

Ainsi les références à l'expérience accumulée sont fréquentes dans les entretiens (« Moi ça fait vingt ans que je fais ça. Je sors pas de l'école » – directeur, proche couronne). Ils mobilisent parfois leur propre expérience de candidat faisant retour sur ce qu'ils ont été. Leur propre passé vient souvent authentifier, fonder leurs critères de choix. Le fait d'avoir « bourlingué » peut cautionner leur expertise actuelle en matière de recrutement. L'un d'entre eux dont le magasin est implanté dans un quartier difficile défend sa maîtrise du recrutement en arguant de ressemblances avec les recrutés. Ce qui est sous-entendu, c'est qu'il est passé par là avant eux, qu'il a connu les mêmes difficultés, qu'il connaît, pour l'avoir vécue, la situation de ces candidats.

---

<sup>3</sup> E. Goblot, *La logique des jugements de valeur*, Paris, Armand Colin, 1927, p. 105.

L'entretien est alors une entreprise où l'on travaille à consolider la représentation de la femme ou de l'homme que l'on a en face de soi. Il s'agit d'éprouver la consistance, la solidité de ce personnage dont on est en train de rassembler des traits hypothétiques, à propos duquel on se livre à des conjectures : est-il bien ce personnage que je suis en train d'imaginer ? Résistera-t-il à la mise en situation ?

#### Futur chef de rayon ?

Pour les managers de rayons et les directeurs de magasins, la procédure conduit les candidats à être reçus en premier entretien par un responsable de ressources humaines régional. On retrouve dans cet entretien bon nombre de caractéristiques ici décrites pour le recrutement des employés par les directeurs, mais avec un effort encore plus marqué pour « projeter » le candidat dans une évolution professionnelle et l'exercice de responsabilités et donc pour « percer » la personnalité de l'individu.

Juger le candidat, cela revient alors notamment à jauger ses possibilités d'adaptation évolutive, de progression vers différentes échelles de responsabilités. Il ne s'agit pas seulement de savoir s'il faut ou non l'embaucher mais aussi à quel niveau on pourrait le faire. S'il a postulé sur un poste de manager de rayon, on ne le prendra pas nécessairement, mais on pourra néanmoins lui faire une proposition pour un poste d'employé commercial ou de stagiaire chef de rayon.

Le responsable ressources humaines :

« Lui, je vais l'envoyer à un deuxième entretien. Il est très différent [du précédent], c'est l'école de la vie, méritant, vous le sentez. Lui dans un deuxième entretien, il faut véritablement creuser s'il a les compétences. Est-ce qu'il a le potentiel ? En tout état de cause, c'est clair qu'au deuxième entretien, on le laissera pas, lui ; quitte à lui proposer un poste d'employé commercial niveau 4, on le laissera pas parce que lui est pas prêt tout de suite mais dans un an, dans deux ans ; il peut se révéler, on le laissera pas. Je crois que c'est ce qui va se passer pour lui.

Q. (enquêteur 1) : Vous lui avez demandé, il manifeste pas une ambition démesurée... celui qui est passé avant on l'aurait bien vu chef de rayon...

Q. (enquêteur 2) : Oui, c'est le côté école de la vie ; une sorte de modestie...

R. Oui, il manque de confiance en lui, c'est clair ; on l'a vu dans plusieurs parties de l'entretien...

Q. Mais y a la vie associative, à côté, qui montre qu'il s'engage...

R. Oui, c'est pas quelque chose qui va me faire douter ; je lui trouve des excuses pour ce manque de confiance en lui. Effectivement je suis d'accord, dans la vie associative, il s'engage et même professionnellement, il le dit en douceur, il le dit finement mais ce qu'il a vécu chez Metro... "j'ai fait tout ce que j'ai pu mais de CDD en CDD".

Q. Y a un contrat de confiance qui a pas été honoré...

R. Quelque part, oui, y a un contrat de confiance qui est... ça c'est la partie à creuser après, aussi, sur le terrain. Sur le terrain parce que je pense que Metro cherche aussi des gens évolutifs. Si on recrute... pourquoi il a pas réussi à percer chez Metro ? Aujourd'hui j'ai pas la réponse... Si vous vous l'avez trouvée, moi j'ai pas la réponse.

Q. Chez Metro, qui, en fait, prend la décision de recruter ? C'est une décision du magasin...

R. Je connais pas Metro.

Q. Il peut y avoir l'effet du manager local qui...

R. Je pense quand même que c'est le directeur sous l'influence du chef de secteur mais je sais mal... Autant chez Attac, c'est un peu différent. J'ai déjà réussi à recruter des gens de chez Metro qui m'ont donné un résultat extraordinaire. Je me rappelle d'une jeune femme que j'ai recrutée à peu près dix mois avant lui ; même profil, école de la vie, etc. Deuxième entretien, elle est rentrée chez nous, elle a dû passer 7 mois... elle s'est totalement révélée. Ce que je voulais dire par là, c'est qu'ils recrutent de bons éléments comme lui mais qu'ensuite ils ont pas les places derrière. C'est là où il faut se méfier... J'ai déjà eu l'expérience, il faut pas que ce soit un signal négatif. »

On recrute une personne totale (qui pourra effectivement être à l'heure ou pas le jour J, qui ne partira pas à la première occasion, qui sera lente ou pas à apprendre, à travailler...). Dès lors, la question est celle de la confiance qu'inspire la personne. Embaucher quelqu'un, c'est lui faire crédit d'être une personne digne de confiance, c'est lui faire crédit du personnage que l'on a bâti ; embaucher, c'est déclarer à la personne qu'elle est digne de confiance. Nous le verrons, il y a un sentiment de trahison de la confiance quand le recruté a laissé le recruteur le camper en un personnage qu'il ne méritait pas d'être.

## 2.2. Des outils moins rudimentaires que bien ajustés

L'embauche est donc une prise de risque, un pari, qui engage pour la durée – constat qui, précisément, a valu leur invention aux méthodes professionnelles de recrutement, à la spécialisation de la fonction recrutement au cours des dernières années. Au regard de cette spécialisation et de ses promoteurs, les supermarchés pourraient paraître « en retard », n'ayant « pas encore » accompli un certain « désencastrement » de l'activité d'embauche à l'égard des autres activités de direction pour la mettre dans les mains de spécialistes aux méthodes patentées. Elle est l'équivalent de l'estimation par le dessinateur, au moyen d'un crayon tenu à bout de bras, des grandeurs de son modèle. Un appareil de mesure donnerait des résultats beaucoup plus approchés. Seraient-ils pour autant plus satisfaisants dans la situation ?

Pourtant, si les directeurs peuvent montrer un certain embarras à exposer leur méthode comme une construction rigoureuse et concèdent ne guère s'astreindre à en formaliser les principes (« Dites donc, vous me faites réfléchir avec vos questions, je ne pensais pas réfléchir comme ça ce matin », directeur ouest région parisienne), ils n'en semblent pas moins convaincus de sa justesse, voire de son efficacité. En tout cas, pour eux, l'issue d'une confrontation entre méthodes n'est pas donnée d'avance : la plus

spécialisée ne montre pas une supériorité absolue ni intrinsèque tant il faut, pour eux, mettre en balance l'aspect technique, et donc la création d'artifices, de celle-ci avec l'évaluation spontanée, immédiate, dont est porteuse la leur.

Ainsi, leur pratique peut bien se révéler peu outillée, cette faible présence des outils n'est pas vécue comme un manque. Les directeurs ne se sentent pas démunis, pas plus qu'ils n'éprouvent de complexe, de culpabilité, à l'égard des professionnels du recrutement et de leurs techniques :

« Q. Donc, en fait, la part de feeling est quelque chose d'assez important ?

R. Oui.

Q. Et difficile à contourner. Il n'y a pas des outils ?

R. Si, y a des outils, mais alors, après, c'est au niveau RRH, DRH. Mais, je veux dire, j'ai pas l'temps de passer... Euh, un RRH, il vous passera deux heures, deux heures et demi avec un... Moi, il faut qu'en vingt minutes, maximum, ce soit fait. » (directeur, ouest région parisienne).

Si la pratique du recrutement n'a pas connu les opérations de « désencastrement » que des professionnels RH recommanderaient à l'égard des autres pratiques de direction et d'un certain « amateurisme », les directeurs ne le vivent pas comme une arriération coupable de leur part. Ils n'exposent pas de besoin de moderniser la chose, d'y introduire des outils dont ils manqueraient ou de confier l'opération à des spécialistes mieux armés qu'eux. Ils paraissent, au contraire, juger les pratiques actuelles en définitive bien ajustées aux besoins des unités qu'ils dirigent. Ce n'est pas le fait d'une ignorance de la « professionnalisation » du recrutement qui serait possible. Les jeunes directeurs, bien qu'au courant de ce que cela signifierait, n'évoquent jamais le sujet sur le mode, pourtant parfaitement envisageable, d'un sens de l'histoire qu'ils sentiraient mieux que les anciens. Ils n'introduisent aucune idée d'une nécessaire modernisation dont ils auraient davantage conscience que d'autres. Voire, ils ont, en tant que candidats qu'ils étaient il y a seulement quelques mois, fait l'expérience d'une certaine vanité de ces outils :

« Et puis j'ai tellement été déçu des recruteurs pendant la période où je cherchais du boulot. Elles sont nulles ; elles sont toutes plus nulles les unes que les autres. J'étais confronté à des gonzesses de vingt-cinq ans, qui avaient fait deux ans de sociologie, qui avaient jamais bossé en entreprise, qui savaient pas ce qu'était qu'un commercial ou un rendez-vous clientèle ou un entretien de portefeuille de clients et qui me posaient des questions de merde et qui me jugeaient, mais je sais pas sur quoi. Je ne recrute absolument pas de la même manière que ces personnes-là, je fais table rase de tout ce qui est... fausse idée, interprétations... j'essaie d'être... j'essaie pas d'être le plus objectif possible, parce qu'on peut pas être objectif puisqu'on a une sensibilité interne mais j'essaie de pas me focaliser sur des études, des trucs, j'essaie vraiment de voir les qualités humaines de la personne. Ça ça m'a beaucoup déçu quand j'étais en entretien parce que je...

Q. Vous trouviez qu'on jugeait pas la personne que vous seriez dans le travail ?

R. Oui, oui, oui...

Q. Pour ces qualités humaines, y a pas de batteries de tests, de procédures scientifiques pour les mesurer ?

R. Non, c'est un peu au feeling. Je leur pose certaines questions : "Qu'est-ce que vous feriez dans telle situation ? Comment... vous voyez qu'un employé, un de vos collègues, vole ; vous faites quoi ? ". Alors si on me dit "Je viens tout de suite vous le dire", c'est pas forcément la bonne réponse. "Je vais essayer d'aller voir ; je lui dis que s'il se fait choper c'est pas bien". "Si ça se reproduit vous faites quoi ? ". "Quand même... peut-être que je viendrais vous le dire parce que ça plombe les résultats du magasin" : c'est mieux, déjà. » (directeur, Paris).

Il y aurait bien erreur à décrire la pratique des directeurs, du point de vue de leur recours aux outils comme d'instruments dont ils seraient privés, qui leur feraient défaut. Il serait erroné, sans doute, de suggérer qu'il existe une bonne voie que d'autres auraient préparée et dans laquelle ils tarderaient à s'engager. Si les directeurs de magasins n'appliquent pas davantage d'outils de spécialistes du recrutement en titre, ce n'est pas parce qu'ils ne les connaissent pas ou parce qu'ils n'auraient pas « compris » leur nécessité. Pour eux, l'évidence est là : d'autres, des spécialistes, procéderaient surtout d'une autre manière, ils en passeraient beaucoup plus par des outils ; ceux-ci ont probablement leur intérêt, mais eux, dont ce n'est pas la tâche unique, n'ont pas le temps de se les donner et peuvent très bien faire sans. Entre le dispositif des spécialistes, très outillé, et le leur, apparemment plus amateur, il n'y a pas, à leurs yeux, une hiérarchie mais, tout d'abord, l'obligatoire indexation sur un contexte : il y a à arbitrer entre deux dispositifs qui n'ont pas de valeur, de supériorité, absolue mais, au contraire, relative. Le dispositif des spécialistes est une artillerie lourde et démesurée, disproportionnée, pour les objectifs et contraintes du directeur de magasin, qui n'en demandent certainement pas tant.

Ensuite, le dispositif « amateur » garde sa valeur parce qu'il collecte de l'information qui est inaccessible au dispositif des spécialistes. Ceux-ci ne l'emportent pas définitivement auprès de ces opérationnels que sont les directeurs parce qu'ils n'ont jamais laissé soupçonner que leurs outils amélioreraient sensiblement la performance de l'apparent bricolage des non-spécialistes, leur fameux « feeling ». Nécessairement, les deux constructions – spécialiste et amateur – ont des failles, ce que les directeurs n'éprouvent aucune peine à admettre : aucun ne peut revendiquer la perfection et l'exhaustivité et il y a nécessairement des pertes (d'information) quand on choisit l'une ou l'autre. Le défaut des savoirs spécialisés est qu'ils font perdre de l'information sur l'« authenticité » des personnes. Moins prestigieuses, les techniques amateurs démontrent leur efficacité pour qualifier les personnes, de manière pas moins sûre, pas moins efficace, que ne sembleraient le faire les techniques des spécialistes.

C'est bien ce qu'il faut retenir du cas Adriana. A la limite, le dispositif spécialisé aurait même été contre-performant : mal ajusté

pour identifier la spontanéité, « filtrant » mal l'artifice, voire le sollicitant (obligation d'une mise en forme normée et impersonnelle du CV...), il aurait provoqué l'élimination immédiate de la candidate Adriana, pas assez professionnelle dans sa candidature et cependant bonne recrue, comme l'expérience le prouve aux yeux de son directeur.

Sans aller jusqu'à cette attitude du directeur ayant embauché Adriana, la réaction moyenne à l'égard des dispositifs les plus élaborés est de l'ordre d'une prudence confinant au scepticisme :

« J'ai horreur des lettres stéréotypées. (...) J'ai horreur des lettres du genre : "Votre groupe étant connu pour, euh..., sa vitalité extraordinaire"...

Q. Vous devez en avoir beaucoup de lettres comme ça ?

R. Oui, on est envahis. J'ai l'impression de... Sur Internet, ils vous recommandent des trucs comme ça, mais...

Q. Ça vous le mettez de côté, donc, quand vous avez une lettre comme ça ?

R. Je l'mets pas de côté, mais, enfin, je..., on squeeze. Donc, on regarde la suite. » (directeur, ouest région parisienne).

« Dynamique, ça ils le mettent quasiment tous », note un de ses collègues pour signifier que c'est une non-information.

S'il est une conscience qu'avouent sans honte particulière les directeurs, c'est que, quoi qu'il arrive, la « vérité » de ce qu'est le candidat est construite. Les dispositifs la construisent, l'un et l'autre à leur manière et le dispositif amateur ne souffre pas de la comparaison de ses résultats. Il n'a pas à cacher qu'il n'est pas infaillible, compte tenu du fait que son alternative a également ses failles, différentes, et peut se révéler contre-productive. Le choix est là : soit un dispositif, le recrutement, construisant la vérité par le primat de la mise en forme qui comporte le risque intrinsèque de l'artifice ; soit un dispositif plus ancien, l'embauche, qui privilégie la rencontre *de visu* et qui sait ne pas pouvoir faire l'économie d'une sociologie ordinaire des sens. Les deux ne sont pas substituables.

On comprend mieux alors l'attitude à l'égard des outils élaborés dans l'enseigne. Car, quand des tentatives de formalisation existent, cela donne lieu à des outils qui se bornent largement à expliciter et récapituler des savoirs. Dès lors, si quasiment aucun directeur ne dit qu'il se sert de tels outils, aucun, non plus, ne se sent menacé par eux. L'outil n'est pas vécu comme intrusif, invasif : il n'est pas ressenti comme obligeant à basculer du dispositif amateur vers le dispositif spécialiste.

### **3. Du risque de l'embauche à l'embauche comme action**

Une chose paraît acquise à ce stade : les pratiques d'embauche étudiées sont difficiles à apprécier si l'on se donne implicitement ou explicitement comme étalon les méthodes des spécialistes en titre.

Le feeling doit, dans ce sens, être pris au sérieux, dans sa pratique et dans ses implications. Il mérite d'être analysé comme un « art de faire » avec ses opérations propres, ses règles, sa logique qui ne visent pas à se professionnaliser.

### **3.1. Embaucher, une action fondée sur une théorie pratique**

Pressés par l'enquêteur de nommer les pratiques et les savoirs qui se cachent derrière le feeling qu'ils invoquent, les directeurs résistent, comme refusant de se laisser entraîner dans une vaine prétention à formaliser les règles du bon recrutement, à passer outre l'impression donnée par la personne : le feeling est un fait et le chercheur ne pourra espérer mettre à jour une unité plus élémentaire pour son analyse. Cette tranquille assurance de l'acteur de l'embauche pourra éventuellement être interprétée comme le fait d'un employeur mesurant mal le problème politique que pose un pouvoir s'arrogeant ainsi le droit de juger les personnes sur leur être et exigeant d'elles d'être « conformes ». Sans doute. Mais ces employeurs ne sont pas un pouvoir abstrait, désincarné, mais au contraire enraciné dans l'activité productive quotidienne. Ce sont surtout des porte-parole de la production comme activité. Un directeur de magasin n'est pas un manager lointain, appréhendant la production par des indicateurs, mais quelqu'un qui éprouve celle-ci, ses tensions, ses problèmes coriaces, les énervements qui s'ensuivent, et cela auprès des chefs de rayon, voire des employés commerciaux. C'est, par exemple, ce directeur que l'un des auteurs, arrivant pour l'interviewer, trouve s'affairant avec des chefs de rayon et des employés du magasin, et parvenant seulement, après de longs moments d'efforts collectifs, à faire démarrer le groupe électrogène en réponse à la grève surprise d'agents d'EDF : encore une demi-heure et il était trop tard pour la marchandise des congélateurs !

Pour vivre ainsi l'activité de production et éprouver ce qu'elle convoque comme dimension à la fois collective et individuelle, comme énergie à consentir, problèmes à surmonter, les directeurs s'en remettent, en dernière instance, à des individus bien réels, des individus qu'ils savent ne pouvoir espérer sans défauts. La personne réelle qui répondra à ces exigences, là où une autre sera défaillante, sera une personne en chair et en os qui aura aussi, attachés à elle, inscrits en elle, ses défauts, ses limites. C'est parce qu'ils prennent des personnes telles qu'elles sont – assez différentes mais bien plus incarnées que le profil dessiné par les annonces d'offres d'emplois rédigés par les agences de communication –, parce qu'ils savent devoir les prendre avec leur « caractère », facile ou rétif, leurs qualités et leurs défauts, plus ou moins aisés à vivre collectivement, leurs humeurs, leurs difficultés personnelles, que les directeurs se sentent autorisés à juger les individus. Ils se représentent mentalement celui qui « gèrera » ces personnes (le chef de rayon, ou tout simplement eux-mêmes, notamment si elles posent problème) : celui-ci ne pourra se retrancher derrière une sommation faite aux

individus d'être des salariés parfaits. Bon gré, mal gré, il faudra, pragmatiquement, trouver des réponses aux problèmes qui se poseront : des absences fréquentes, justifiées ou inacceptables, des colères face au moindre commandement, de la lassitude, un manque d'entrain...

L'activité quotidienne ne se fait pas toute seule, avec des effectifs sur le papier et aux qualités théoriques. Elle se fait avec des gens qui sont présents au moment où le planning indique que leurs bras peuvent être mis en face de palettes à transporter, de rayons à remplir, de lignes de caisses à faire fonctionner ; avec des gens qui sont présents à leur tâche, mettant l'énergie à faire les gestes, prendre les décisions, pour que les choses se fassent dans le délai qui leur est imparti, cherchent à démêler les problèmes qui se présentent.

Les directeurs ne traitent pas avec un individu abstrait. Ils ont le sentiment de passer un contrat moral avec une personne bien réelle : non pas entre des représentants abstraits de la fonction (l'employeur et le salarié), mais bien entre des gens qui auront à vivre ensemble, à apprendre à se connaître, pourront s'apprécier ou se détester, aimer se côtoyer ou ne pas souhaiter la présence de l'autre, pour qui la relation ne sera pas que juridique mais physique. Le contrat est que, en contrepartie de l'embauche, l'individu ne revête pas les habits du salarié abstrait, engagé avec l'employeur dans une relation impersonnelle, anonyme, fondé rationnellement à mesurer son engagement. Pour le directeur qui lui a fait confiance en le recrutant, pour le chef de rayon qui devra faire marcher son linéaire avec tous les renforts de son équipe, pour les collègues employés qui n'ont pas de raisons de faire le travail d'un autre, il est attendu que l'embauché ne manifeste pas un comportement asocial, mais montre qu'il se sent solidaire de l'activité collective, conscient de la contribution qu'il doit apporter à cette solidarité.

Les directeurs mobilisent souvent le vocabulaire de la confiance placée dans les individus, en donnant comme illustration d'échecs des recrutements s'étant soldés par une trahison de la confiance :

Q. Et la période d'essai, quel rôle elle joue ?

R. Oui, la période d'essai, c'est important quand même. Là j'ai eu aussi des déceptions.

Q. Après...

R. Ben ouais, ouais. Et oui... et oui, et oui.

Q. C'est drôle.

R. C'est très décevant, c'est très décevant pour moi personnellement qui accorde beaucoup de considération à mes employés. Je suis très respectueux envers eux, je leur parle très bien. Aujourd'hui, on va faire un pot vers 13 heures car il y a ma collaboratrice qui est partie dans un autre magasin et qui revient. J'invite tout le monde avec champagne, des toasts. Vous voyez, c'est pas que pour les chefs. Tout le monde peut venir. Et je suis triste quand je n'ai pas de retour. Et là je deviens...

Q. Vous avez donné de la considération et vous...

R. Malheureusement, je n'ai pas de retour. Malheureusement, je n'ai pas souvent de retour. Et là je deviens plus féroce.

Q. C'est une sorte de trahison ?

R. C'est carrément une trahison et puis c'est carrément sale esprit. C'est pas correct, c'est pas fair-play... C'est carrément sale esprit. C'est pas correct, pas respectueux envers moi. Mais ça arrive rarement. Là j'en ai un dans le pif... mais voilà. » (directeur, Paris).

« J'ai connu des échecs à S... avec un vendeur de fruits et légumes. Il était bien noté et il s'est fait piquer en train de voler des bouteilles. C'est une déception quand on s'est fait enfler. C'est une déception personnelle ; on a l'impression d'avoir pris un coup de poignard dans le dos. C'est comme si votre gosse échoue à un examen. Il était programmé pour devenir chef de rayon ; dans ce cas-là, vous investissez, on s'investit pour lui. » (directeur, proche couronne).

L'embauché qui trahit la confiance placée en lui est celui qui feint de considérer qu'il n'a affaire, dans la personne du directeur, qu'au représentant abstrait d'une fonction, à l'égard duquel il n'y aurait pas à se sentir engagé personnellement, dans les relations avec lequel on ne jouerait pas sa morale personnelle.

Cela prend un sens d'autant plus grand que le secteur se caractérise par une activité qui sollicite particulièrement l'engagement, notamment physique. La pression temporelle (ouvrir le magasin à l'heure, avoir des rayons remplis en temps et en heure), l'activité de manutention et de manipulation des marchandises, le flux de clientèle (très pressant à certaines heures), la présence physique du client en caisse et ses sollicitations, occupent une place telle qu'il faut donner de soi pour que les choses se fassent. D'où les craintes à l'égard de ces candidats qui, en tant que salariés, pourraient « rester les deux pieds dans le même sabot », attendant la consigne expresse du chef pour agir. Cela donne toute son importance au critère de l'« énergie » qui revient fréquemment dans les attentes qu'expriment les directeurs, critère qui crée de l'exigence mais peut aussi porter à de l'indulgence :

« "Je veux travailler parce que j'ai besoin d'argent". "J'ai envie de travailler mais j'ai jamais fait...". C'est pas grave. C'est la motivation qui m'intéresse. C'est la motivation qui m'intéresse. Peu importe l'âge, le sexe, la religion, j'aime les gens qui ont la pêche. La motivation, c'est l'énergie. Quand on y croit, ça marche. Je la repère dans le comportement. Je cherche quelqu'un qui a la pêche. » (directeur, proche couronne).

Le recruté a le droit de ne pas être le candidat parfait. Mais il ne peut certainement pas être un poids inerte pour le collectif.

Au-delà de la nature de la relation salariale, vue comme relation personnelle entre deux individus, et sous-jacente au feeling, il y a bien une théorie, une pensée plus élaborée que les directeurs ne le suggèrent eux-mêmes : une théorie de l'activité comme exercice solidaire, épreuve difficile exigeant de chacun la conscience de la

solidarité à l'égard des autres, et, derrière cela, une théorie du salarié digne d'être recruté comme individu ne pratiquant pas une égoïste économie de soi. Un salarié qui sait concevoir ces exigences qui font partie de la vie avec les autres, et peut le faire (cela, parce qu'il n'est pas empêché par des difficultés objectives : par exemple, les péripéties provoquées par la distance entre son domicile et son lieu de travail).

Cette théorie est enracinée dans une expérience des faits de la vie quotidienne – au travail et en dehors –, dans les diverses positions successivement occupées au cours de la carrière du directeur. Ces faits ont été notamment des moments difficiles (conflits avec des personnes, difficulté à faire agir des individus particuliers...). A force d'avoir fait l'objet d'efforts pour leur donner du sens, ils ont donné lieu à une théorie qui finit par être naturalisée, ne mobilisant que des évidences de bon sens, appelant peu d'explicitation tant elles renvoient au sens commun développé par tous dans la vie quotidienne, recruteur ou pas. Elle finit par donner lieu à une forme de savoir : sur les types de personnes qui ne parviennent pas à faire face à la tâche qui leur incombe et mettent les collègues ou leur hiérarchie dans l'embarras ou l'urgence, leur occasionnent un surcroît de travail ; sur les appariements possibles entre les types de personnes et les postes. Encore que, sur ce sujet, des directeurs diront surtout savoir qu'une personne, « malheureuse » et peu performante dans un rayon, peut « s'épanouir » quand on tente une autre affectation, sans pour autant en déduire une règle infaillible. Un mystère demeure mais on sait tout de même que des adéquations sont à rechercher entre les rayons et les individus qu'on y affecte : certains ne se plairont pas en poissonnerie (où il faut avoir les mains dans la glace, manipuler des poissons, etc.) tandis que d'autres n'apprécieront pas les tâches de la parfumerie ; certains ne seront pas à l'aise dans des rayons où il faut tirer de lourdes palettes de conserves tandis que d'autres seront plus lassés par ceux où il faut disposer minutieusement de petits objets.

En tout cas, pour le directeur, sa théorie de l'activité comme exercice solidaire va de pair avec une conscience des risques et des implications spécifiques à chaque poste et un certain savoir, moins assuré, des types de personnes qu'il faut « mettre en face » de ces postes. Embaucher, c'est alors se prêter à l'exercice qui consiste à partir d'un poste, que l'on caractérise par des risques, des difficultés, les implications concrètes pour celui qui doit l'assumer, les interdépendances avec les autres postes, et projeter les candidats dans les situations concrètes que cela représente : les candidats tels qu'ils se profilent dans un courrier ou tels qu'ils apparaissent en personne devant soi, et, dans les deux cas, tels qu'on essaye de les imaginer en action.

Pour ce faire, le recruteur fait un travail mental de construction de l'identité de la personne, il cherche à construire la personne, unique, qu'il a en face de lui, mais avec une représentation mentale sous-jacente, celle de profils d'individus dont il a déjà fait l'expérience,

notamment les individus ayant posé problème. Ce travail ne prétend généralement pas à l'infaillibilité : on concède facilement qu'on peut se tromper, être ultérieurement surpris par une personne et ne pas avoir su déceler le futur comportement en entretien :

« Moi, avec quarante ans de métier, je ne peux pas dire que, demain, j'me tromperai pas. J'vous recevrais, imaginez que ce soit un entretien d'embauche, eh bah, j'pourrais pas dire à la fin, j'pourrais dire "il a une bonne tête, i'm'paraît bien, i'm'paraît honnête", oui, c'est vrai, tout ça j'peux l'dire, mais... » (directeur, ouest Région parisienne).

La personne inspirait confiance et dérouté, surprend, par le caractère inédit, jamais rencontré, du comportement développé. Ce faisant, les directeurs trahissent une propension à approcher les individus en faisant primer la recherche de la personne totale et donc de la singularité plus que l'ambition de faire entrer les gens dans des catégories.

Au-delà, cependant, se joue la gestion du risque que représente la personne pour celui qui l'embauche, cela à travers les exigences opposées aux candidats. Le critère relatif aux fautes d'orthographe est ainsi un bon indicateur. Là où certains directeurs jugeront secondaire qu'un candidat fasse des fautes d'orthographe, d'autres y verront un problème, par exemple pour les caissières, en justifiant cela par l'utilisation de l'écrit d'une caissière à l'accueil, mais aussi, éventuellement, comme indication de la manière dont la personne se présentera, « présentera », face au client :

« Q. Des choses comme les fautes d'orthographe, vous y faites attention ?

R. Bah, un p'tit peu. Mais ça va pas être déterminant... ça va pas être déterminant. Si c'est une vendeuse... Une vendeuse qui me ferait une faute d'orthographe tous les trois mots, ça me gênerait un tout petit peu mais ça gênera pas plus que ça. Une caissière, ça va être déjà un peu plus compliqué. Elle est appelée à tenir de l'accueil, elle est appelée à remplir des documents... Une orthographe, euh, normale, on va dire, serait préférable. » (directeur, ouest Région parisienne).

« Q. Les fautes d'orthographe, vous disiez, ça, ça me gêne.

R. Ah oui.

Q. (...) Qu'est-ce qui fait que, pour vous, c'est vraiment embêtant ?

R. C'est quand même quelqu'un qui manque de culture générale. On a quand même besoin, quoi qu'on dise, euh, une caissière, c'est quelqu'un qui doit savoir compter, qui doit savoir parler, qui doit savoir bien présenter. Donc, je recherche quand même quelqu'un, euh, qui a certaines bases. Quelqu'un qui fait plein de fautes d'orthographe, c'est quelqu'un qui... Bon, j'ai qu'ça, je prends. (...) » (directeur, ouest région parisienne).

« J'étais très bon en orthographe, à l'époque, je le suis toujours, peut-être un peu moins parce que je pratique moins mais j'attache une très grande importance à l'orthographe ; quand j'ai une caissière d'une autre nationalité qui me fait un CV, c'est sûr que je vais pas lui demander de maîtriser mais, ceci dit, c'est quelque chose que je regarde beaucoup c'est la qualité de

l'écriture et la qualité de l'orthographe. Si j'ai un jeune qui... que c'est truffé de fautes moi j'y attache de l'importance...

Q. Même pour des emplois qui...

R. Malgré moi, oui. Oui. Si je vois un machin bien écrit, bien comme il faut, je me dis que, de toute façon, la personne elle a fait des efforts, même si elle n'en est pas capable, elle a fait corriger ses fautes, elle s'est donnée du mal...

Q. Pour le CV ? La lettre ?

R. Quand je parlais de l'orthographe, c'est la lettre de motivation. Là aussi, on voit que la lettre de motivation ça permet plus que le CV de déceler la personnalité de la personne ; de voir un petit peu plus que le CV à qui on a affaire, ce qu'elle a dans ses tripes en quelque sorte. » (directeur, proche couronne sud).

Les fautes donnent une indication sur la culture générale et, derrière celle-ci, le type d'être social : l'absence de faute est indice de quelqu'un qui saura bien s'exprimer, se tenir, n'aura pas une expression vulgaire, aura une capacité à développer un dialogue.

La sévérité des critères, exigeant la personne bien sous tous rapports – d'autant plus facile à satisfaire que l'on se situe sur un marché du travail facile comme dans l'une des citations précédentes – est une manière de régler à l'économie le problème de l'énigme relative au travailleur : il n'est pas besoin d'approfondir l'analyse de ce qu'est un travailleur, des conditions mystérieuses de son implication, analyse qui forcerait à entrer dans la complexité des choses (même s'il fait des fautes et si je ne peux pas le placer sur tel poste, est-ce qu'il ne se révélera pas parfait sur tel autre poste, mais qu'il faudrait alors que je découvre ?). Toute une alchimie et des « lois » de l'adéquation de l'homme à son poste est laissée de côté, sans avoir à y investir. L'exigence sur la personne du travailleur (son être social, notamment) est une formule privilégiant l'économie en matière d'investissements dans la compréhension du travailleur. En sélectionnant les êtres sociaux adaptés, on ne garde, pour l'essentiel, que ceux qui « ne poseront pas problème » dans le travail, automatiquement, et non pas pour qui il faut construire l'acceptation du poste et l'engagement.

A l'opposé, d'autres pratiques de recrutement, ou les mêmes à un autre moment, déplaceront et, surtout, concentreront les exigences dans des zones bien définies en contrepartie d'un effort pour trouver les règles, les lois, du travailleur approprié ou du travailleur qui pose problème.

Au bout du compte, les pratiques de recrutement des directeurs semblent se situer à la rencontre :

- d'une interprétation des contraintes qui sont les leurs : la nature de l'activité (la distribution, cela veut dire notamment être en mesure d'ouvrir un magasin à une heure bien précise, tirer des transpalettes, tenir telles exigences de qualité dans les rayons « marché » et telles autres dans les rayons épicerie, réagir sur des événements comme la panne d'un congélateur qui risque de faire

perdre de la marchandise et donc dévaloriser un stock) ; les formes de la gouvernance des unités économiques (un directeur de magasin est doté d'une assez forte autonomie de décision, les chefs de rayon sont, à leur tour, laissés assez libres de gérer leur périmètre et de produire du résultat, mais doivent pouvoir afficher des résultats) ; l'état du marché du travail, qui rend le recrutement plus ou moins compliqué selon les bassins d'emploi et les postes à pourvoir ;

- d'une théorie des exigences légitimes à l'égard d'un candidat, d'un futur embauché : ce que l'on est fondé à exiger de lui, tout spécialement la conscience qu'il aura de sa solidarité avec d'autres individus et une équipe, du risque de les mettre dans l'embarras par son comportement.

### **3.2. Les conditions imposées aux candidats**

Le feeling est, de la part de celui qui embauche, un mode de gestion de ses contraintes et du risque qu'il prend en recrutant. C'est aussi, sous une autre face, l'expression de conditions imposées au candidat pour qu'il ait une chance d'être recruté : conditions de respect des contraintes de l'activité collective. On est ici dans le domaine des rapports de pouvoir : le pouvoir de l'employeur de dicter ses conditions pour l'embauche.

Ces conditions et ces rapports de pouvoir sont difficiles à étudier sans les indexer sur l'état des marchés du travail sur lesquels le recrutement s'opère. D'une manière générale, la grande distribution à prédominance alimentaire fait partie, pour les caissiers et les employés commerciaux, de ces secteurs qui se situent sur les segments réputés non qualifiés du marché du travail, lesquels sont porteurs notamment d'un risque d'instabilité de la main-d'œuvre. Les emplois sont plutôt acceptés par défaut et, quand les conditions le permettent, les salariés se mettent en quête d'autres formes d'insertion professionnelle, plus avantageuses sur le plan de la rémunération et des horaires. Un problème structurel d'attractivité du secteur se pose.

Ce contexte est déterminant dans la manière dont les directeurs se saisissent de l'activité de recrutement : on les a vus particulièrement préoccupés de l'erreur de recrutement consistant à jeter son dévolu sur une personne qui se révélera non fiable, ne restera pas dans son poste, préoccupés également, pour certains, de devoir embaucher dans l'urgence, suite au départ inopiné de telle caissière qui (beaucoup en parlent) n'a même pas pris la peine de retirer le paiement de ses dernières heures de travail.

Les marchés locaux du travail interviennent cependant fortement : Paris est un bassin d'emploi qui soumet rudement les magasins aux prétentions de la main-d'œuvre, à son instabilité, à l'embarras dans lequel elle place ainsi l'employeur, à la récurrence de l'opération d'embauche ; à l'inverse, le bassin d'emploi situé à l'ouest de l'Ile-

de-France, en dehors de l'agglomération parisienne, dans un territoire à la fois à forte dimension rurale et marqué par les difficultés de l'industrie locale, présente des caractéristiques proches de ce qui est généralement décrit par les acteurs du secteur pour la province, à savoir une assez forte stabilité de la main-d'œuvre, avec une relative facilité de recrutement. Entre les deux, le dernier bassin d'emploi étudié, celui de la couronne ouest et de la proche banlieue sud de Paris.

« Surtout, ici. Avant, j'étais plus dans Paris, plus près de Paris. Les candidatures spontanées, c'est rare. Quand on est dans l'Ouest riche, je dirais, là on a... Dès qu'on arrive plus loin de Paris, dans des villes plus ouvrières, comme ici par exemple, enfin, on a plus de candidatures spontanées.

« Q. L'embauche est plus facile ?

R. Exact. Enfin, à notre niveau. J'aurais une usine avec des ingénieurs, là... Ce serait pas la même chose.

Q. Oui, mais, pour le type de population que vous recherchez...

R. Voilà. Je souffre moins dans l'embauche que je souffrais à Paris.

Q. D'accord. Oui, c'est pas le même marché du travail, hein ?

R. Ah, non, non, non. (...) Du côté de Saint-Germain, Marly-le-Roi, Croissy-sur-Seine..., bon, c'est des femmes d'architectes, de médecin, etc., donc elles veulent pas, elles veulent surtout pas être caissières. » (directeur, ouest région parisienne).

« Nos employés habitent à deux minutes à pied. On va, on va chercher sur M... et F... (...), on prend les gens qui sont très proches du magasin. A Saint-Germain, j'étais obligé d'aller chercher sur Poissy et Achères – vous voyez, géographiquement –, sur Saint-Germain c'était introuvable. C'était introuvable. » (directeur, ouest Région parisienne).

Le même ajoute : « Moi, l'ANPE et tout ça, j leur fais jamais appel. J'ai largement ce qu'il me faut. Largement ce qu'il me faut. J'peux ouvrir quatre magasins et j'ai ce qu'il faut pour ouvrir. A Saint-Germain, je n'arrêtais pas. J'me payais *Le Parisien*, une somme de journaux, qui m'coûtaient une petite fortune. »

Et encore : « Moi, j'avais de bonnes relations avec l'ANPE de Saint-Germain-en-Laye, qui m'avait prêté un semblant de bureau chez eux pour qu'on puisse recruter. (...) Et eux-mêmes, c'est eux qui envoyaient nos courriers, qui nous convoquaient les gens. Six personnes convoquées par jour et je pouvais passer et n'en voir que deux... Les autres oubliaient de venir. Alors qu'ici, j'avais convoquer dix personnes, j'ai de grandes chances que les dix personnes vont venir. Et si je leur dis "On s'retrouve à neuf heures", j'peux vous assurer qu'ils seront là à neuf heures moins dix. On sent qu'il y a le besoin, alors que d'un autre côté, on sent, sur Saint-Germain-en-Laye, y a Papa et Maman derrière et le besoin, il est moindre. »

D'où cette économie interne des critères de recrutement déjà rencontrée, qui s'exacerbe sur Paris : peu d'exigences quant aux compétences techniques, beaucoup d'attentes concernant la fiabilité de la personne, objective (son lieu d'habitation) et « comportementale ». L'embauche s'établit à la confluence du pouvoir de l'employeur et de la capacité du travailleur, variable suivant les marchés locaux et sectoriels du travail, de redresser le

rapport de forces en sa faveur. De ce point de vue, le segment de marché du travail sur lequel ils sont placés font payer aux supermarchés les conditions favorables de rémunération et de gestion des horaires par le fait qu'elles les insécurisent du côté des comportements de la main-d'œuvre. Les risques d'instabilité sont amplifiés y compris par les probabilités objectives de défaillance des personnes : ce type d'emploi est destiné à des gens qui « ont besoin de travailler », les directeurs en font d'ailleurs un critère de recrutement ; mais, précisément, de telles personnes (mères seules élevant un enfant...) sont, par construction, dans des situations matérielles d'existence qui transforment rapidement tout aléa en obligation d'absence.

« On a eu trois échecs [avec des candidats présentés par un organisme d'accès à l'emploi]. On a eu deux échecs sur trois. Des filles qui semblaient très motivées... Nous, on ferme à 21h30... donc on insiste bien qu'elles vont faire que des soirs... Donc, moi j'appuie bien ; je caricature ; je noircis le tableau pour bien qu'elles percutent ça, pour qu'elles soient prêtes à faire que des soirs et, pour le coup, je pouvais les voir toutes. Une qui est partie... donc, au bout de quinze jours, j'ai appris qu'elle avait un enfant. J'ai pas dû le demander parce qu'elle avait 18 ans... ça m'était pas venu à... en plus... c'était pas écrit sur son CV et j'ai pas dû le demander... Elle habitait chez ses parents et ça m'est pas venu à l'esprit... Et au bout de cinq jours, elle a commencé à dire qu'elle voulait faire la journée, que le soir c'était pas possible parce qu'elle avait un enfant... Nous on lui a dit "on vous a embauchée pour le soir donc nous ça nous intéresse pas de...". Ça s'est arrêté là.

Et la deuxième que j'avais pas vue. Elle avait des jumeaux mais petits... qui a garanti à l'assistante qui la recrutait qu'elle avait une assistante qui les gardait et elle, au bout d'une semaine, elle a dit que la garde lui coûtait plus cher que sa paie. » (directeur, Paris).

Ce contexte général explique certaines des pratiques développées couramment. Ainsi, celle qui consiste d'abord et avant tout à transformer l'entretien en moment de test du candidat sous l'angle de la résistance de ses affirmations. Veut-il vraiment l'emploi, veut-il réellement travailler ? Est-il conscient des contraintes, en particulier d'horaire, qui lui seront imposées et sincère dans son acceptation ? N'est-il pas en train de promettre ce qu'il avouera ne pas vouloir consentir lorsqu'il se mettra en quête d'un nouvel emploi aussitôt qu'installé ?

« Q. Et ça, vous le sentez dans le dialogue ?

R. Après, oui, je leur pose des questions. Je leur dis "Si vous avez un client qui vous agresse..." ou je leur dis "Il faut le savoir que vous allez vous faire agresser". Il y en a un qui m'a répondu "Eh bien, si c'est ça, je saurai le remettre à sa place vite fait". Voilà, hop (*fait le signe de le rejeter*). Sinon, c'est pas infallible non plus : j'ai pas... » (directeur, Paris).

« Ensuite, je rappelle déjà... je vois déjà si la personne est contente ou pas, si elle est motivée ou pas, je... »

Q. Au téléphone ?

R. Au téléphone. Je vois déjà, elle répond, si le mec y rigole pas, si la nana me dit "Ah non, je peux pas, je vais partir en week-end" ; alors direct "Au

revoir, vous cherchez du boulot ou pas ?". Donc je vais déjà sentir à la voix si la personne est dans le besoin, si elle a envie de bosser et là je vais poser quelques petites questions. "Vous êtes libre ?" J'insiste sur les contraintes du magasin ouvert jusqu'à 22 heures du lundi au samedi, que le dimanche c'est le jour de congé ; "Attention on va vous tester, période d'essai". Si j'entends (*il imite quelqu'un qui souffle*) et "Ouais"... Par contre si le mec ou la nana me dit : "Oui, y a pas de problème, moi, j'ai besoin de bosser, ça me plaît, j'ai déjà travaillé dans un supermarché, machin", là, déjà, ça part mieux. Je vois également si la personne ne pose trop de difficultés à prendre un rendez-vous. Si la personne me dit "Je peux pas tel jour, tel jour... parce que j'ai un club de gym..."

Q. Ils disent pas les choses comme ça quand même...

R. Si ! "Je peux pas parce que je dois garder mon frère", "Je peux pas parce que j'ai foot..." Attendez, c'est pas Sciences Po. En général, ils sont plutôt francs et directs. Le directeur du magasin, ils savent pas très bien ce que c'est... Culturellement, c'est pas des étudiants que je reçois...

Q. Vous avez des étudiants quand même...

R. Oui, mais, globalement, les gens que j'embauche c'est des... comment on dit... des B...EP, le bac limite limite. » (directeur, Paris).

Les étudiants, les femmes ayant à tout prix besoin d'un emploi et d'un salaire, sont alors reconnus comme étant des candidats parfaits<sup>4</sup> mais encore faut-il que cette candidature soit crédible, de nouveau objectivement et en raison des comportements possibles de la personne. Curieux mélange de cynisme de l'employeur qui ne dissimule pas son besoin de candidats qui ont faim et de pragmatisme fondé sur une expérience des rapports humains et des personnalités. Le réalisme l'emporte : on préférerait la personne sans piercing, mais on en vient parfois à s'y résigner ; on embauche des gens issus de l'immigration (l'enseigne n'aura même aucun mal à dépasser les indicateurs de ce type dans l'application de la Charte de la diversité !) et on ne relève le problème que lorsque l'on a commis l'erreur de recrutement, impossible à anticiper, de l'intégriste musulman qui refuse de travailler avec des femmes et au rayon alcools.

La question de la « diversité culturelle » n'est d'ailleurs pas toujours simple à négocier. Sur un marché local du travail très tendu, elle peut apporter une réponse à court terme aux besoins récurrents d'embauche : en embauchant dans l'entourage des salariés en place, on tire profit des filières ethniques... Mais, en même temps, on se met dans la dépendance de clans qui finissent par faire perdre le contrôle du magasin (les caissières parlent dans leur langue devant les clients...).

« Moi je regarde les CV et sur les CV je regarde le nom... Alors le nom... vous allez pas me taxer de raciste : parce que j'ai pas mal de nationalités dans le magasin. Mais je regarde quand même le nom pour ne pas faire de clivage

<sup>4</sup> « S'ils assument tout seuls et qu'ils ont un loyer à payer à chaque fin de mois, ça c'est... en fait le profil parfait, c'est le jeune qui monte sur Paris et qui doit se débrouiller tout seul. Le provincial, lui, il faut qu'il travaille. Il a pas Papa Maman qui récupèrent tout derrière. Lui, il bossera. (*Rires*). » (directeur, Paris).

dans mon magasin. Y a des magasins [enseigne] qui se tapent, parce qu'ils ont pas fait attention, qui se tapent des clans asiatiques ou des clans maghrébins ou des clans indiens.

Q. Parce qu'ils ont pas fait attention...

R. Parce qu'ils ont pas fait attention... Et ça pose ensuite des problèmes dans le magasin puisque les gens parlent leur langue, parce qu'ils comprennent pas, voilà... Parce que peut-être la nana qui s'est occupée du recrutement dans le magasin est elle-même une Asiatique et que... » (directeur, Paris).

Mais s'il est un facteur sur lequel les directeurs vont retrouver de la spécificité, des différences entre eux, c'est sur leur mode de management. Le type de gestion de l'embauche est très lié aux options défendues dans le management général du travail des collaborateurs. A un extrême, certains directeurs se caractérisent plutôt par la défense d'une sorte de management par la fermeté. Pour eux, les travailleurs s'interprètent de façon binaire : ils veulent ou ils ne veulent pas travailler. Cette conception simplifie les risques proprement attachés au recrutement : en lui-même, celui-ci n'est pas un problème, il ne peut pas être un lieu d'erreur, puisque c'est surtout dans l'emploi que les actions décisives seront menées. A ce niveau, on saura ou on ne saura pas mettre au travail y compris celui qui est le moins engagé. Ce qui s'évaluera sera la capacité du hiérarchique à obtenir de tout type de personne qu'elle travaille.

A l'autre extrême, le management ne se résume certainement pas à discipliner. Le fait que le travailleur se présente comme une boîte noire, pas immédiatement déchiffrable, est alors le cœur du problème et fait la jonction entre le moment du recrutement et celui, à venir, du travail. L'embauche est un point critique où l'on doit, en quelques minutes, mener l'investigation au fond de cette boîte noire avec suffisamment de pénétration pour ne pas avoir laissé passer ce qui, dans l'identité de l'individu, pourrait susciter des décalages entre le type d'engagement que demandent les postes de travail, avec la matérialité des tâches qui sont à y accomplir, et celui que peut donner l'individu. Certes, on pourra corriger par la suite : déplacer la personne qui se montre malheureuse sur un poste, qui s'y étiole soudainement sans qu'on comprenne trop pourquoi, la mettre dans un autre rayon où elle revivra. Les directeurs racontent des expériences de ce type. Mais l'embauche bien faite est celle qui réussit à anticiper sur tout cela, à réduire le temps de tâtonnement vers la bonne affectation.

Dans ce cas, l'erreur est possible dans le recrutement et elle se paie de conséquences économiques pour le magasin : par exemple, un rendement quotidien de la personne sur son poste qui n'est pas optimal tant qu'elle n'y est pas à l'aise, le rendement potentiel ne se révélant que le jour où, ayant fini par trouver « son » rayon, la personne se met à « faire des miracles ».

Mais les différences d'option de management ne concernent pas uniquement ce que l'on décide de faire de la subjectivité des personnes. Elles peuvent aussi porter sur la gestion des conditions

objectives de fiabilité ou défaillance. Ainsi ce directeur qui déclare comprendre que des difficultés puissent s'imposer à ses salariés et en tenir compte plutôt que de les renvoyer à leur seule responsabilité : une équipe d'étudiants recrutés pour le travail des week-end lui permet de ne pas solliciter les mères de famille, ce qui réduit la tension pesant sur celles-ci et les incite à voir leur emploi autrement que comme provisoire et à s'y stabiliser.

Selon le mode de management, par conséquent, les règles, les principes, les critères que l'on se donne dans les opérations de recrutement seront, ou non, subordonnés à des règles plus générales de management du travail des collaborateurs. Plus ce dernier tend à être vu comme relevant avant tout du principe de la discipline à laquelle tout bon travailleur doit se plier et de la fermeté autour de laquelle tout hiérarchique doit articuler son action, moins le mot management a de contenu, évacuant par là même tout problème d'action tant en matière de gestion quotidienne des équipes et des individus que d'embauche. Plus, au contraire, on reconnaît que, ayant affaire à des personnes qui, obligatoirement prises comme un tout avec leur économie psychique, ses avantages et ses inconvénients pour l'employeur, la vie ordinaire d'un magasin est de résoudre les problèmes du bon ajustement entre les individus et leur travail, plus le management est un enjeu. L'embauche est alors le premier acte d'une relation future avec un salarié et de la gestion de son travail qui s'engage alors.

### **3.3. Biais et correctifs possibles de l'embauche**

Il peut être donné sens aux pratiques déployées par les directeurs pour l'embauche : c'est ce en faveur de quoi nous avons argumenté jusqu'ici. Cela revient à dire que les individus ont leurs raisons pour agir et qu'il faut en tenir compte. Cela ne signifie pas qu'ils aient obligatoirement raison. Les pratiques sont ajustées aux contraintes de l'action ressenties par les directeurs – ou, plus exactement, ceux-ci sont dans un effort permanent pour les ajuster du mieux possible – mais cela n'exclut nullement que ces pratiques comportent des biais.

On l'a vu, ceux-ci ne se manifestent pas prioritairement du côté des risques de discrimination. Non qu'ils soient absolument exclus, mais le réalisme de l'état du segment de marché du travail sur lequel les supermarchés recrutent agit comme une force de rappel assez puissante. Ce secteur recherche avant tout des « bras » et cela facilite le pragmatisme : peu importe la couleur de ces bras tant que persiste le déficit d'attractivité du secteur. La discrimination serait presque un luxe pour les supermarchés.

Ce contexte n'annule cependant pas toute exigence, toute prétention, des employeurs à l'égard des candidats. Les employeurs mettent même d'importantes conditions à l'embauche, assez sélectives pour les candidats compte tenu des habitus culturels des populations concernées. Idéalement, quand on le peut, on ne se prive pas, à la tête d'un magasin, de recruter ceux qui ont directement l'habitus le

plus conforme à un certain standard culturel pour être le plus en phase avec les attentes des clients et les impératifs de fonctionnement de l'établissement. Mais, en même temps, divers facteurs (personnalité et parcours du directeur, mode de management de celui-ci...) peuvent assouplir cette attitude, ouvrir sur une certaine indulgence à l'égard des employés. Ainsi, ce directeur qui, sur diverses affectations qui ont été les siennes, a tenté, ici, l'embauche de handicapés (un sourd-muet, par exemple), là celle d'un ancien détenu : « J'ai trouvé que c'était une expérience humaine qui en valait la peine », qui est venue échouer sur le fait qu'« il n'avait pas le niveau pour faire, pour apprendre les mécanismes » et non pas sur l'origine de la personne elle-même. De nouveau, donc, cette capacité du secteur à mêler une certaine rudesse des conditions d'emploi et du rapport salarial et un pragmatisme favorisant l'indulgence à l'égard des gens réels.

Qui plus est, à bien observer des entretiens de recrutement, on se rend compte que, si comportement sélectif assez radical il y a du côté du recruteur, celui-ci se module selon les contraintes, et notamment celles qu'impose le marché du travail. Le jugement porté sur les qualités des personnes est plus de l'ordre du relatif que de l'absolu. On absolutise des défauts et des qualités qui, dans un autre contexte, si l'on n'avait pas autant de candidats, seraient appréhendés comme plus relatifs.

La presse professionnelle en témoigne, l'embellie de la situation de l'emploi à la fin de la décennie 1990 avait fait germer des interrogations sur l'attractivité de la grande distribution et le risque de voir les salariés entrer en capacité de mettre en concurrence les emplois du secteur avec ceux proposés ailleurs. Le retournement de conjoncture a mis fin à ces « inquiétudes » et favorise les processus d'« absolutisation » des exigences à l'égard des candidats. Le rapport de force sur le marché sectoriel du travail a pour effet que, dans sa gestion de l'embauche, le recruteur fait primer ses contraintes d'action. Ce sont ces dernières que nous avons décrites à partir de l'idée d'une tension vers des pratiques bien ajustées à leur finalité. A bien y regarder, elles sont marquées par la place assez étendue qu'elles confèrent aux contraintes de l'action de celui qui embauche, décelables à travers la sévérité des attentes dans l'expression de la motivation.

« Je vous ai dit... L'écriture, l'envie aussi qui est venue du contenu lui-même. Si c'est des trucs génériques classiques "Je suis très motivé, gna, gna, gna...", là aussi, il est pas plus intéressé par moi que par les autres et puis, il s'est pas emmerdé non plus. Il m'a fait un truc passe-partout ; ce qu'on va lire dans tous les bouquins à quatre sous, *Rédigez votre CV* ou autre. Je vais pas le prendre en priorité. » (directeur, proche couronne).

D'autres, on l'a vu, exigeront du candidat, outre que sa lettre trouve les mots qui traduisent une réelle envie de travailler, qu'il ait absolument rédigé cette lettre à la main, qu'il ait fait sa photo chez le photographe, qu'il ait choisi un papier de texture assez épaisse,

bref qu'il ne révèle aucun signe passible d'une interprétation en termes de négligence, de désinvolture, d'industrialisation de l'acte de candidature. La réaction du recruteur semble être d'instituer le candidat en tricheur potentiel, en individu ayant pour attitude première d'enjoliver son attirance pour les emplois convoités.

De fait, de nouveau, la réalité des emplois offerts crée les conditions pour que l'enthousiasme doive être en partie feint, mais l'attente à l'égard des candidats prend principalement son sens quand on se place du côté de celui qui recrute et de ses problèmes d'action (construire un jugement sur une personne sans l'avoir en face de soi et bénéficier des ressources des impressions visuelles). Mais elle devient irréaliste dès que l'on se met à la place, cette fois, du candidat. Là, les contraintes sont celles de la probabilité éventuellement très faible de trouver un emploi correspondant à ses attentes, de gérer de façon la plus serrée possible l'abaissement des prétentions en termes de qualité de l'emploi, de ce qui est à consentir pour maximiser les prises de contact avec un employeur potentiel. C'est à plus forte raison le cas de la population concernée par les emplois proposés par les supermarchés qui n'a souvent pas matériellement les possibilités de s'offrir de telles preuves de sincérité, ni surtout les moyens de traiter chaque employeur avec une attention particulière.

C'est un des intérêts de l'application à la grande distribution de la méthode du « recrutement par simulation », ou « méthode des habiletés », aujourd'hui défendue par l'ANPE. Celle-ci a d'ailleurs été présentée aux directeurs parisiens durant notre enquête. L'approche vise à contourner les biais de sélection portés par le CV et frappant certains candidats, peu avantagés par ce document. Les salariés à l'insertion la plus fragile, la plus chaotique, ceux qui ont peu de diplômes à afficher ou des expériences professionnelles insuffisantes risquent habituellement d'être écartés du processus alors que, mis en situation, ils seraient susceptibles de révéler des capacités intéressantes, une bonne adéquation au type de tâches demandées. Il s'agit alors, pour l'agence locale pour l'emploi, de présenter des candidats à l'enseigne, non pas en lui soumettant leurs CV mais en conduisant elle-même une sélection de candidats sur la base des « habiletés » qu'ils manifestent face aux tâches concrètes. Ces individus sont placés dans une situation professionnelle virtuelle, mimant les conditions réelles d'exercice de l'activité jusque dans sa matérialité (fond sonore, approvisionnement de rayons régi par diverses contraintes de nature de produit et de présentation, demande urgente de la part d'un chef, irruption d'une sollicitation par le client et, donc, incompatibilité, dans l'immédiat, des diverses tâches à mener à bien...).

Dans la séance de présentation de cette méthode devant les directeurs, ceux-ci commencent par défendre le CV, les informations qu'il apporte et qu'ils ne voudraient pas perdre. Amenés (non sans appréhension de ne pas réussir l'exercice) à se plier aux mises en situation qui seront imposées aux employés,

ceux-ci font l'expérience d'une certaine difficulté de ce qui est demandé, du caractère par conséquent réellement sélectif de l'opération et de sa proximité authentique avec le travail dans les magasins. Rapidement, ils révisent leur jugement.

Interrogés, quelques jours plus tard, sur leurs impressions, deux directeurs livrent le même sentiment : ils ont été convaincus par la démonstration, tout en jugeant l'épreuve « étalonnée » très haut. Dans la réunion, la discussion a longtemps porté sur cet étalonnage, c'est-à-dire sur le nombre de points accordés pour chacun des exercices et qui rapprochent du seuil exigé.

« Q. Donc la méthode des habiletés ...

R. Je trouve ça... on va peut-être se séparer d'éléments qui n'auront pas été vraiment très probants pendant les périodes d'essai et qui sont peut-être... Quand vous convoquez quelqu'un qui n'a forcément fait d'études, qui n'est pas forcément capable d'être concentré pendant trois heures d'entretien on peut se planter. Y a des trucs bien dans le recrutement [par simulation], le niveau de pression, le niveau de dynamisme... Maintenant bon... on demande peut-être pas tout ça en magasin. J'ai des chefs de rayon qui sont capables de contrôler, de vérifier... Mais c'est très bien ; je préfère quand même qu'il y ait une sélection même si elle est un peu haute que pas du tout. Il faut voir l'ANPE ce qu'ils nous envoyaient !

Q. Y a moins de risques de se tromper avec la méthode des habiletés ?

R. Je pense. Je pense quand même .

Q. Et ça c'est une idée que vous aviez déjà avant d'aller à la réunion ou c'est la réunion qui vous a convaincu ?

R. Non, c'est la réunion qui m'a convaincu.

Q. Les directeurs, ils avaient un peu peur de pas réussir l'épreuve. Au début ça rigolait pas...

R. Non, ça rigolait pas...

Q. Vous aviez l'air de bien vous amuser.

R. Ça doit pas être jugé professionnellement... Quoique, il y avait quand même le directeur des ressources humaines de la région ; il suffit qu'on s'aperçoive que le directeur sait pas foutre trois trucs dans un rayon ; qu'il sait pas retenir trois règles... Il va falloir ensuite baisser un peu les notes, des choses comme ça.

Q. C'était le problème de l'étalonnage...

R. Oui, je trouve ça bien. Je trouve très bien qu'on puisse appeler et demander une caissière, avant ça pouvait pas se faire. » (directeur, Paris).

Le second directeur juge, un peu de la même manière, que les exercices auraient, à la limite, pu concerner davantage les chefs de rayon : comment peut-on satisfaire un client avec trois cents euros, dit-il, est plus le raisonnement que l'on aimerait voir tout chef de rayon capable de tenir que ce qu'on attendra d'un employé commercial. En quelque sorte, le recrutement par simulation reposerait sur une conception implicite de la division du travail qui anticipe sur le possible plus qu'elle ne décrit la situation actuelle :

elle teste des capacités que la division du travail effective attribue aujourd'hui plus aux chefs de rayon qu'aux employés ou caissiers.

Il y a là le témoignage de l'obligation, pour une telle méthode, de s'adapter aux contextes, et notamment aux stratégies d'entreprises. Elle était en cours d'ajustement aux supermarchés, qui n'ont pas exactement les mêmes organisations du travail que les hypermarchés, et doit aussi être ajustée à la politique de chaque enseigne.

Son acceptation relativement aisée de la part des directeurs paraît reposer sur sa convergence avec les problèmes d'action qui sont les leurs dans l'embauche. Le premier point est que si, du côté des postulants, elle vise à réduire les biais de sélection, elle n'élimine pas la sélection pour autant, dont a besoin, au contraire, celui qui embauche. Le souci de ce dernier est bien là : au bout du compte, retenir certains candidats et en éliminer d'autres et selon des critères ayant du sens pour l'activité de travail confiée. Selon le degré de précision du réglage de l'étalonnage, le recrutement par simulation exerce des effets sélectifs plus ou moins forts, exerçant alors plus ou moins l'effet attendu du côté du candidat : mais c'est le problème de ce dernier et de l'ANPE. Du point de vue du directeur de supermarché, l'essentiel est bien qu'on lui propose une sélection et qu'il lui trouve une pertinence.

Cette dernière semble assez rapidement trouvée sans doute parce que, à certains égards, la méthode n'est pas si radicalement innovatrice par rapport à leurs pratiques de recrutement. Si on leur promet de les priver du CV, leur réaction première est d'essayer de le conserver, mais c'est bien par précaution, car, en réalité, ils l'utilisent avec une distance suffisante pour en faire le deuil assez facilement. La démarche proposée par l'ANPE se révèle convaincante parce qu'elle outille une pratique déjà anticipée, celle de la mise en situation, de la mise à l'épreuve. Certains directeurs, on l'a vu, testent les individus en leur demandant comment ils réagiraient dans telle situation qu'ils leur demandent d'imaginer. Les questions posées cherchent à les projeter dans des contextes professionnels. La fiche « Les points clés du recrutement » recommande, d'ailleurs, exactement cela. Du coup, le recrutement par simulation peut être perçu comme le sont les outils mis en place par la DRH régionale, c'est-à-dire comme non intrusifs et donc légitimes.

Il permet d'introduire la confiance dans la sélection qu'offre l'ANPE sans pour autant empiéter sur le jugement qu'aura à construire le directeur. Car le problème demeure bien essentiellement le sien, à savoir anticiper sur ce qui, au-delà de qualités observables comme l'adresse, la rapidité d'exécution, la capacité à faire face à plusieurs tâches, fera la réalité de la personne au travail : l'engagement dans l'activité, l'expression de la solidarité vis-à-vis du travail collectif, une certaine loyauté à l'égard de celui qui a fait confiance en embauchant.

Avec cette méthode, l'ANPE est moins en train de prendre en charge l'opération entière d'embauche (ce qu'elle ne prétend pas faire), de forcer le déroulement de cette opération, que de proposer une prestation que les directeurs avaient souvent renoncé à obtenir de la part de cet intermédiaire du marché du travail : un service consistant à pourvoir le recruteur en candidatures crédibles. Pour un directeur de supermarché, l'essentiel reste alors à accomplir, comme auparavant et se jouera dans l'entretien.

Cette phase est aussi déterminante qu'est frappante la tendance du débat public, concentré sur le CV (méthode des habiletés, CV anonyme...), à la négliger. Au bout du compte, il y a bien, pour celui qui embauche, à jauger un individu, à l'imaginer au travail. Les directeurs ne sont pas prêts de renoncer au feeling tant celui-ci constitue le seul « outil » à leur disposition pour conduire le processus jusqu'à son terme, réaliser ce travail consistant à jauger. L'essentiel se passe dans l'inévitable rencontre *de visu*, où l'on va tenter d'apprécier la personne à laquelle on a affaire.

Ce cadre d'interaction favorise plus l'indulgence que la distance : l'écrit suscite la réaction de se penser en passe d'être trompé ; la présence permet plus facilement d'ajuster son jugement par le recours à une sociologie des sens qui n'est pas dépourvue de biais mais qui n'est pas non plus aussi systématique que l'est la sociologie des impressions relatives à l'écrit. Sans doute peut-on expliquer ainsi le consensus que semble recueillir la participation aux forums par lesquels les directeurs ont la possibilité de rencontrer directement des candidats, de leur présenter l'enseigne, d'avoir une première discussion et de recommander la recherche d'un entretien à celui qui leur paraît convenir.

### **Conclusion générale**

Le recrutement fait l'objet d'une actualité liée à des initiatives, venant à la fois du gouvernement, d'entreprises et de syndicalistes, pour encadrer certaines pratiques d'embauche, notamment celles apparaissant discriminatoires : signature, en octobre 2004, d'une « Charte de la diversité » par laquelle trente-cinq entreprises (dont le groupe Carrefour) s'engagent à rechercher la diversité dans leur recrutement ; rapport remis au Premier ministre par Claude Bébéar, en novembre 2004, dans lequel est préconisé l'emploi de CV anonymes ; signature par la CFDT, la CFTC, la CGT et l'UNSA, en janvier 2005, d'une « Charte syndicale pour l'égalité de traitement, la non-discrimination et la diversité » ; organisation par le gouvernement, le 3 février 2005, d'une conférence nationale pour l'égalité des chances rassemblant les organisations syndicales et patronales et des chefs de grandes entreprises afin d'inciter à l'ouverture de négociations nationales.

Cette effervescence repose sur des facteurs qui ne sont pas que conjoncturels. La loi oblige désormais les partenaires sociaux à signer des accords de branche contenant des dispositions

garantissant l'égalité de traitement entre salariés, quelle que soit leur appartenance à une ethnie, une nation ou une race. Via des directives européennes ou via l'internationalisation – et plus précisément le fait que celle-ci favorise, notamment dans les grands groupes mondiaux, la diffusion de normes anglo-saxonnes, telle la sensibilité à la question des discriminations –, l'attention portée aux conditions dans lesquelles se réalise le recrutement a des chances de se pérenniser.

A un niveau plus individuel, les exigences se renforcent également, dans les entreprises, quant à la qualité et l'efficacité des embauches, le souhait étant de garantir un processus « sans erreur », aboutissant à l'embauche des « bonnes personnes » aux « bons postes ». Une entreprise comme McDonald's vient d'afficher son intention de professionnaliser son recrutement, affirmant que « les embauches en dix minutes sur un comptoir, c'est terminé. »

Cela devrait rapidement conduire les entreprises à se pencher sur leurs pratiques personnelles de recrutement, c'est-à-dire sur ce qui existe d'ores et déjà chez elles (ou n'existe pas) comme principes énoncés formellement en la matière et comme coutumes moins formelles, mais aussi sur toute cette part moins connue des choix, des sélections, qui, de fait, guident les recrutements.

Selon les entreprises, ces derniers sont plus ou moins centralisés ou, au contraire, délégués aux échelons opérationnels. Au niveau central ou local, le recrutement peut s'opérer selon des modalités et des critères qui sont reproduits mais tout en restant tacites, des critères auxquels le recruteur a habituellement recours sans se les énoncer formellement. Lorsque c'est le cas au plan local, cela renforce l'inconnue que constituent pour la DRH centrale les pratiques effectives d'embauche dans l'entreprise.

Autrement dit, si la conjoncture actuelle invite cette DRH à clarifier, pour elle-même et pour les consignes et recommandations qu'elle entend énoncer, les conditions du recrutement, elle peut ne disposer, jusqu'à présent, que d'un savoir partiel sur les réalités existantes en la matière.

Dans une entreprise comme celle étudiée, où l'embauche des caissiers et employés commerciaux est l'affaire des directeurs de supermarchés, tout un contexte invite à mieux connaître les pratiques de recrutement au niveau des supermarchés. L'entreprise doit appliquer la Charte de la diversité. Elle s'est, par ailleurs, engagée, par la signature d'un accord d'entreprise (18 janvier 2005), sur l'embauche et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Elle a aussi établi un partenariat avec l'ANPE sur des recrutements par la « méthode des habiletés ».

C'est dans ce contexte qu'a été conduite la présente enquête qui visait à comprendre les pratiques telles qu'elles s'appliquent. Elle conduit à mettre en valeur l'importance qu'accordent les directeurs de magasins à tout ce qui permet de construire la confiance sur la future personne au travail qu'est le candidat. Dans ce cadre, ils font

un crédit tout particulier à l'entretien, à la rencontre de face-à-face, lieu d'une véritable sociologie appliquée des sens, signalant par là même que le candidat constitue une énigme mettant à l'épreuve les techniques les plus élaborées : quoi que l'on fasse pour la préparer, quelque préliminaire supplémentaire que l'on ajoute, c'est bien la rencontre *de visu* qui permettra de se former le jugement et d'embaucher avec une assurance accrue de minimiser le risque pris.

En attirant l'attention notamment sur le CV, le débat public porte les responsables de ressources humaines à nourrir toujours davantage ces préliminaires de l'entretien. Il ne faudrait pas, ce faisant, qu'il les détourne de ce qui est déterminant et difficile dans la pratique de l'embauche : l'entretien avec les candidats. Dans l'enseigne étudiée, la mise au point des « mini-CV », qui, à l'encontre de la tendance dominante, allège considérablement l'information est un indice du sentiment que, si les directeurs doivent être aidés dans leurs recrutements, cela ne doit pas se faire en développant l'amont de l'entretien mais plutôt en le soulageant. C'est également ainsi que pourrait se comprendre une relativement bonne acceptation du recrutement par simulation de l'ANPE. Reste l'entretien lui-même. Ce n'est sans doute pas pour rien que les directeurs consacrent du temps à se rendre dans les forums : probablement y a-t-il là une mise en acte, au profit de l'enseigne, de leur conviction de l'importance de la rencontre *de visu*. Ce temps donné par ces responsables est une véritable ressource pour l'entreprise.

A l'heure actuelle, les directeurs ne dépeignent pas leur activité d'embauche comme une tâche spécialement critique, ils ne se présentent pas en difficulté ou confrontés à des insuffisances dans la conduite de cette activité. C'est aussi qu'ils restent relativement libres en la matière et que la politique de ressources humaines de l'enseigne n'en a, jusqu'alors, pas dramatisé les enjeux. Si cette politique devait, un jour, accroître les exigences en la matière, il conviendrait sans doute d'accompagner les directeurs pour faire face à la difficulté de la tâche : plus qu'aujourd'hui, il pourrait éventuellement être utile de les aider à mutualiser leur expérience de la conduite de l'activité, des critères et des modalités de l'embauche.

\* \*

\*