

« Qui se ressemble s'assemble... » : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial

« Gleich und gleich gesellt sich gern »: Die Einstellung von jungen Akademikern in kaufmännischen Führungsposten

“Birds of a feather flock together...”: recruiting young graduates as sales executives

« Dios los cría y ellos se juntan.... »: el reclutamiento de los jóvenes diplomados en las profesiones gerenciales comerciales

Oumaya Hidri



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/1853>

DOI : 10.4000/formationemploi.1853

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2009

Pagination : 67-82

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Oumaya Hidri, « « Qui se ressemble s'assemble... » : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial », *Formation emploi* [En ligne], 105 | janvier-mars 2009, mis en ligne le 01 mars 2011, consulté le 30 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/1853> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1853>

« Qui se ressemble s'assemble... » Le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial¹

Oumaya Hidri*

Pour favoriser l'accès des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur à l'emploi, il suffirait de pallier l'écart entre leurs profils et les attentes des recruteurs. Pourtant, les recruteurs évaluent les candidats à l'aune de leurs propres trajectoires sociale, scolaire et professionnelle, ce qui les conduit à privilégier un « autre soi-même ».

Pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, l'accès à l'emploi est de plus en plus long, complexe et parfois réversible (Vergne, 2001). Pour accroître leurs chances d'insertion professionnelle, ils peuvent se référer à de nombreux écrits diffusant un ensemble de préceptes sur la conduite à suivre (Divay, 1999). Ces ouvrages les incitent à développer certaines stratégies anticipatrices censées leur permettre de pallier l'écart entre leurs profils et les attentes des recruteurs. En sociologie, si les études portant sur les stratégies d'insertion professionnelle des jeunes sont pléthores, celles menées sur les logiques et pratiques de recrutement des entreprises

* **Oumaya Hidri** est maître de conférences en sociologie à l'UFR STAPS – Sciences et techniques des activités physiques et sportives – à l'université Paris-Sud XI. Chercheuse au laboratoire « Sports, Politique et Transformations Sociales », ses travaux portent sur l'apparence physique des individus, plus particulièrement sur son influence dans l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur. Ses principales publications : Hidri O. (2005), « (Trans)former son corps, stratégie d'insertion professionnelle au féminin ? », *Formation Emploi, Revue française de Sciences Sociales*, 91. (2007), « chassé-croisé » des apparences sexuées : stratégie d'insertion professionnelle des cadres commerciaux », *Cahiers du genre*, 42. (2008), « Faut-il travailler son corps pour réussir un entretien d'embauche ? », La place de l'apparence physique dans les manuels d'Aide à la Recherche d'Emploi », *Lien social et Politiques*, 59.

¹ Cet article est tiré en partie de la thèse de l'auteur : « L'apparence physique, à travailler pour travailler ». *L'exemple de la primo-insertion professionnelle des cadres commerciaux* (14 décembre 2005).

font, quant à elles, figures d'exceptions. Bien qu'Emmanuelle Marchal (1999) ait montré à quel point les pratiques des recruteurs résistaient à toutes formes excessives de formalisation, il semble opportun de mener une enquête sur cet objet, encore trop peu exploré en France.

L'enquête « Offre d'emploi et recrutement », réalisée en 2005 à l'initiation de la Dares, l'ANPE – Agence nationale pour l'emploi – le CEE – Centre d'études de l'emploi – et le Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), est à ce titre d'une grande richesse ; elle permet en effet, pour la première fois, « *de recueillir des informations sur le déroulement et le contenu des procédures de recrutement externe menées dans les établissements* » (Garner et Lutinié, 2006, p. 1). S'appuyant sur 4 050 entretiens, les résultats présentent statistiquement les canaux de recrutement activés, les modalités de sélection et critères privilégiés, etc. Ainsi, fournir un CV (curriculum vitae), écrire une lettre de motivation et se rendre à un entretien constituent les modes privilégiés des recruteurs pour sélectionner un(e) candidat(e). La motivation, les savoir-être puis l'expérience sont les critères de sélection successivement activés. Bien que ces brèves conclusions ne révèlent en rien l'étendue des données issues de cette enquête, force est de reconnaître que la méthodologie usitée ne permet d'appréhender les procédures de recrutement qu'à travers les catégories utilisées par ceux qui y participent. À ce jour, en France, et à notre connaissance, aucune enquête ne les a explorées *in situ*, *a fortiori* l'étape relative à la situation d'entretien d'embauche. Pour enrichir des résultats souvent fondés sur le recueil de discours sur les pratiques, il nous a semblé heuristique de les observer puis d'interviewer les recruteurs qui les conduisent.

Les recruteurs ne forment pas un groupe homogène. À l'instar des travaux d'Emmanuelle Marchal (1999, p. 41), nous avons considéré le vocable « recruteur » dans son acception la plus large, c'est-à-dire qu'il englobe autant « *les professionnels de cette activité* » (DRH – directeur des ressources humaines – chef du personnel, etc.) que « *les personnes procédant plus ponctuellement à des recrutements* » (chef de service, supérieur hiérarchique direct, directeur de magasin). Nous supposons que ces différences influent directement sur leurs représentations et

pratiques professionnelles ; ainsi, nous tentons de montrer que les recruteurs évaluent les candidatures qui leur sont soumises à l'aune de leurs propres trajectoires sociale, scolaire et professionnelle. Notre enquête, menée par observations et entretiens ethnographiques (*cf.* **encadré 1**), met au jour trois « cas », chacun étant caractéristique d'une manière différente d'appréhender et d'évaluer les candidats pour formuler un jugement de qualité sur ceux-ci. Plus précisément, les recruteurs enquêtés ne recourent pas aux mêmes canaux de recrutement, ne privilégient pas les mêmes modes de sélection, ne mobilisent pas les mêmes critères, etc. Cette diversité de pratiques professionnelles est à relier à leurs trajectoires de vie particulières, la formulation de l'avis d'embauche revenant à privilégier « *un autre soi-même* » (Lazuech, 2000, p. 11).

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à Armand et Émile, cadres autodidactes proches de la retraite, pour qui les procédures de recrutement doivent répondre à un souci d'objectivité mais participent en fait d'une véritable mise en scène leur permettant d'activer leurs propres critères de sélection. Puis, nous présenterons Béatrice, Françoise et Charles qui, forts de leur formation en psychologie, tentent de débusquer « le vrai du faux » dans les candidatures qui leur sont soumises. Enfin, nous examinerons les pratiques de David et Guillaume, récemment diplômés de l'enseignement supérieur, qui privilégient les possesseurs d'un titre délivré par l'Université et se fondent sur leurs impressions pour recruter le ou la candidat(e).

LES CADRES AUTODIDACTES : ARMAND ET ÉMILE

Armand (57 ans) est DRH (directeur des ressources humaines) dans une banque du Nord depuis 1999. Dans le cadre du recrutement d'un gestionnaire de fortune, il a passé une annonce dans le journal local. Il a analysé 43 dossiers de recrutement et a envoyé sa synthèse à la Centrale de Lille pour obtenir leur aval. Il a ensuite procédé aux entretiens de recrutement des cinq candidats sélectionnés, trois d'entre eux ont été observés. Émile (56 ans) quant à lui est, depuis 1997,

Encadré 1

Éléments de méthodologie

Les représentations et pratiques des recruteurs fluctuent en fonction du niveau socioprofessionnel, des métiers et des secteurs d'activités relatifs au poste vacant ; nous avons donc circonscrit notre champ d'étude aux professions de cadre commercial. Cette catégorie semble, à deux niveaux, théoriquement pertinente. Dans le secteur privé, les conditions de recrutement sont moins objectivées que dans le public, il ne s'agit jamais de concours écrits et anonymes. De plus, les cadres commerciaux des entreprises recouvrent de nombreuses professions (responsable de département, cadre import-export, etc.) pour lesquelles la relation formation-emploi est plus souple que dans d'autres domaines (industriel, etc.). Un recruteur était sollicité dès l'instant où il émettait un avis décisionnaire suite à une procédure de recrutement menée avec des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur souhaitant s'insérer dans ce type de professions.

La situation d'entretien d'embauche met parfois en présence plusieurs interlocuteurs mais il ne s'agit jamais d'un évènement autorisant un public. En ce sens, vouloir observer *in situ* la pratique professionnelle d'un recruteur n'est pas chose anodine. Comme l'affirment Stéphane Beaud et Florence Weber (2003, p. 11), « *le regard ethnographique (...) peut gêner, froisser, mettre mal à l'aise ou contribuer à mettre en cause. Il tend aux enquêtés un miroir que certains, pour différentes raisons, ne veulent pas regarder* ». À cet égard, et sachant que l'entrée sur le terrain conditionne largement la qualité et la forme du matériau recueilli, nous avons développé des stratégies censées faciliter notre accès au terrain. Pour négocier la place d'observateur, nous avons d'abord dû répondre aux normes implicites de présentation en vigueur dans ce milieu professionnel. Nous avons ensuite assuré à chaque recruteur que l'anonymat des personnes et des lieux serait strictement respecté. Nous avons également omis certaines données (cadre législatif du recrutement, certaines dimensions analysées telle l'apparence physique, etc.) dans la présentation de l'étude et de ses objectifs pour éviter aux recruteurs d'adopter en notre présence, « *un comportement de conformité aux règles qui sont censées normer leur pratique* » (Arborio et Fournier, 2003, p. 27). Nous avons aussi mobilisé plusieurs relais institutionnels (ANPE, cabinets de recrutement, etc.) pour élargir nos contacts. Enfin, nous avons sans cesse dû rappeler le caractère indépendant de notre enquête et préciser que les résultats n'avaient aucun enjeu en dehors du monde universitaire ; nous n'avons jamais utilisé le terme d'enquête, mais plutôt ceux de travail ou de recherche.

Il a été cependant difficile d'accéder au terrain. 46 recruteurs, qui avaient pourtant souhaité participer à notre travail, se sont rétractés sans aucune explication ou sont devenus subitement injoignables. 17 recruteurs ont accepté à condition d'avoir accès à nos notes et un droit de regard sur le compte-rendu ou ont émis des réserves : pas d'enregistrement audio ou vidéo, pas d'accès à leurs notes, etc. 2 recruteurs ont fait preuve d'hostilité. Avec les 7 recruteurs observés, nous avons procédé par observation non participante de 17 entretiens de recrutement puis à des entretiens ethnographiques. Ainsi l'entretien ethnographique met en relation la représentation qu'a le recruteur de sa pratique professionnelle avec sa pratique singulière, effective. De ce fait, la complémentarité de ces deux méthodes nous a permis de rendre compte de la pratique professionnelle du recruteur observé, d'analyser le sens qu'il donne à cette pratique et de mettre au jour les systèmes de valeur et les repères normatifs qui l'orientent.

L'analyse des discours des interviewés est thématique, réalisée à partir d'outils construits selon une double logique. L'analyse horizontale fait apparaître, à l'intérieur d'un même thème, des modes d'expression différents, des pratiques communes ou non. L'analyse verticale révèle des associations particulières de thèmes, des réticences manifestes à aborder certains sous-thèmes, etc.

chef du service « Relations internationales » dans une PME (petite et moyenne entreprise) du Nord, spécialisée dans la fabrication et l'import-export de tissus. Pour recruter un cadre pour son service, il a publié une annonce dans le journal local, traité 38 dossiers de recrutement et reçu six candidats en entretien d'embauche dont trois furent observés.

■ Des conditions d'embauche facilement objectivables

Les deux profils, exposés clairement dans les annonces d'offre d'emploi, ne mentionnent que des caractéristiques facilement objectivables. Ces offres évoquent les conditions minimales requises en matière de formation universitaire et d'expérience professionnelle. La formation leur permet de s'assurer que les candidats ont bien intégré « *les bases de la gestion de patrimoine* » (Armand) et « *les bases du commerce* » (Émile), le niveau du dernier diplôme obtenu venant objectiver les connaissances du candidat : « *un bac + 4/5 dans ce domaine, ça nous rassure* ». Les expériences professionnelles viennent attester des compétences de travail spécifiques déjà acquises, « *savoir démarcher et gérer les portefeuilles des meilleurs clients de la banque* » pour Armand, « *savoir prendre en charge la gestion et le management du personnel* » pour Émile. Enfin, dans la perspective de nombreux échanges internationaux, le cadre import-export recruté devra impérativement « *parler anglais couramment, l'écrire et le lire sans erreur* ».

Lors de l'analyse des dossiers de recrutement, Armand et Émile affirment s'en tenir exclusivement aux CV des postulants, de manière à « *rester imprégné des données objectives sur le candidat* » (Armand). Ainsi, à l'issue de cette première sélection, ces recruteurs ne retiennent que les candidats ayant un dossier de recrutement conforme aux exigences diffusées dans les annonces d'offre d'emploi ; ils semblent soucieux de s'appuyer sur des données quantifiables et objectivables pour départager les candidats et prendre leurs décisions d'embauche.

■ Une objectivité mise en scène

Chacun d'entre eux se décrit comme étant un « *bon recruteur* », c'est-à-dire un professionnel capable de

« *chasser sa subjectivité* » (Armand) et de « *rester neutre* » (Émile). L'entretien de recrutement, parce qu'il engage le DRH dans une relation inter-individuelle, est un outil de sélection qu'ils craignent d'utiliser tant il engendre des difficultés, voire des échecs. C'est exactement ce qui s'est passé pour ces deux recruteurs, chacun d'eux ayant commis « *une erreur* » (Armand) dans leur parcours professionnel². Ces mauvaises expériences respectives les ont profondément marqués, le sentiment d'être passé au bord du licenciement et d'avoir été désavoués aux yeux de leurs supérieurs les a placés dans une situation inconfortable. Chaque entretien de recrutement est à présent une véritable « *épreuve* » (Émile) et pour mieux vivre ces situations, ils déclarent avoir transformé totalement leurs manières de procéder (cf. encadré 2).

Françoise Larré et Catherine Béduvé (2000, p. 321) ont montré que lorsque « *le recrutement s'effectue dans un univers risqué dans la mesure où la firme prend le risque de faire des choix pouvant se révéler inadéquats et susceptibles d'engendrer des coûts* », les recruteurs sont amenés à intégrer des critères permettant de réduire ces incertitudes. C'est exactement ce que font Armand et Émile lorsqu'ils mobilisent à nouveau, en entretien de recrutement, les critères évalués lors de la première phase de sélection sur CV. Ils se désengagent même personnellement de la rencontre en insistant à plusieurs reprises, du moins en début d'interview, sur la nécessaire adéquation candidat-entreprise. C'est que l'objectif affiché de tout recruteur est de « *détecter le candidat le mieux adapté aux caractéristiques exigées par l'entreprise* » (Gangloff, 2000, p. 11). Si ces deux recruteurs ont tenté d'adopter en notre présence un discours de conformité aux règles supposées normer leur pratique professionnelle, ils ne parviennent pas,

² Par exemple, en 2003, Émile a rejeté la candidature d'une jeune femme, au poste de cadre import-export, après l'examen de son dossier de recrutement et un entretien d'embauche. Celle-ci a demandé un autre entretien avec les supérieurs hiérarchiques du chef de service. Ce dernier a dû leur transmettre les dossiers de la candidate en question et des autres postulants, mais également sa synthèse des informations rassemblées suite aux entretiens d'embauche. Si cette procédure n'a pas abouti – la candidate ayant été embauchée dans une autre entreprise entre-temps – elle a porté à conséquences, et comme il le dit, il a « *vraiment eu chaud* ». Il a dû en effet « *avouer* » à ses supérieurs ne pas avoir procédé par écrit à l'analyse des entretiens d'embauche passés.

Encadré 2

Un entretien d'embauche avec Armand ou Émile

Le décor

Les recruteurs reçoivent les candidats dans leur bureau. Le cadre est impersonnel et l'atmosphère froide (bureaux meublés du strict minimum et extrêmement ordonnés, éclairage minimal, etc.). Les deux interlocuteurs sont placés en face-à-face, de part et d'autre du bureau, le recruteur confortablement installé dans son fauteuil en cuir, le candidat en équilibre précaire sur une chaise en bois.

L'accueil et l'attitude des recruteurs

Après avoir fait patienter les candidats une vingtaine de minutes en moyenne, les recruteurs attaquent directement l'entretien. Les présentations sont courtes, elles ont également en commun le malaise qu'elles induisent systématiquement chez les candidats reçus : indécisions quant au comportement à avoir quand Armand reste à son bureau sans les regarder ni leur adresser la parole – signes d'étonnement, parfois de peur, lorsque Émile leur « ordonne » de s'asseoir – signes de nervosité lorsqu'ils démarrent l'entretien avant même que le candidat ne soit installé.

Durant l'entretien, ils ne sont pas plus communicatifs. Ils jouent avec un objet et marquent peu d'intérêt à l'égard des propos des candidats (bâillements, coups de téléphone urgents, etc.). Lorsqu'un des postulants pose des questions sur le poste, qu'aucun des recruteurs n'a d'ailleurs présenté, ils ne répondent pas et font un geste évasif de la main, signifiant ainsi que le lieu et le moment ne s'y prêtent guère.

Le contenu de l'entretien

Les entretiens de recrutement menés sont de type directif. Durant la première phase, les CV des candidats reçus sont analysés chronologiquement selon un jeu de questions-réponses ; aucune des questions posées ne permet de déterminer si le postulant possède effectivement les compétences qu'il revendique, excepté le test oral d'anglais effectué par Émile. Sur des observations comprises entre 55 minutes et une heure et demie, cette première phase s'échelonne de 25 à 45 minutes. Durant la seconde phase, les recruteurs présentent brièvement l'entreprise qui recrute, son historique, puis ils réalisent patiemment leur autobiographie (origine sociale, cursus scolaire, parcours professionnel et description du poste actuellement occupé dans l'entreprise).

dans les faits, à occulter leurs propres critères d'embauche. Au fur et à mesure de leurs interviews respectives, le discours se fait plus libre, les recruteurs se livrent avec moins de retenue, les attentes de l'entreprise disparaissent au profit de celles du recruteur. Des expressions telles que « *moi, ça ne me suffit pas* », « *ça ne me plaît pas du tout* », « *ça me dérange vraiment beaucoup* », etc. sont récurrentes dans leurs propos. En définitive, les conditions de réalisation des entretiens d'embauche, censées « *déshumaniser la rencontre* » (Armand), ne constituent qu'une « mise en scène » visant à rassurer les différents acteurs (candidats, supérieurs hiérar-

chiques, l'observateur et les recruteurs eux-mêmes) du maintien de l'objectivité dans leurs procédures de recrutement.

■ Une évaluation paradoxale des candidats en entretien

Au regard des exigences initialement formulées par les recruteurs et des conclusions finalement émises sur les candidats, de nombreux paradoxes ont été mis au jour concernant l'évaluation des diplômes et expériences professionnelles des candidats et l'apparition d'une exigence nouvelle.

Les diplômés : ceux qui en parlent le moins...

On pourrait être tenté de croire que ces deux recruteurs ne connaissent pas le milieu universitaire. Ils ne nomment jamais correctement les diplômes de certains candidats (Émile prononce « *DES* » au lieu de *DESS* et parle de « *Muster* » au lieu de *Master*). Les observations menées ont permis de ne pas nous laisser abuser par cette soi-disant méconnaissance et nous invitent à dire qu'ils réalisent plus ou moins consciemment ces erreurs dans le but de dévaloriser les qualifications des candidats. À titre d'exemple, Aude est une jeune diplômée de 24 ans qui a réalisé son cursus universitaire en droit ; elle est titulaire d'un diplôme d'études approfondies en droit international et d'un diplôme d'études supérieures spécialisées « *Négociateur trilingue du commerce international* ». Elle a exposé longuement l'intérêt de cette double compétence pour l'entreprise : son parcours « *recherche* », et comment son mémoire sur les lois relatives à l'import-export lui a permis de découvrir différents moyens de réduire les coûts pour l'entreprise tout en s'inscrivant dans le cadre légal ; son parcours « *professionnel* » qui l'a rendue opérationnelle dans des PME spécialisées en import-export. Pourtant, si l'on interroge Émile sur ces formations, il déclare « *un parcours très classique, du droit, ça court les rues, des étudiants en droit qui ne savent pas ce qu'ils veulent faire... bon... et puis... je la trouve un peu trop vantarde là-dessus, elle a deux musters et alors ? J'ai envie de dire et alors ! (avec insistance). Est-ce que ça fait d'elle une meilleure professionnelle ?... Non ! À mon avis. Elle a fait droit parce que c'était ouvert et chauffé à ce moment-là et puis à la fin de sa maîtrise, et ben voilà, elle avait pas le niveau pour faire avocate ou un truc du genre et elle est partie dans le commercial. Elle s'est paumée en cours de route, elle a fait un truc dans la recherche et ça, vous allez me dire... ça sert à quoi ? À rien du tout ici ! (...) donc, au final... son profil casse pas des briques* ».

Georges Benguigui (1981) a montré que si les annonces d'offres d'emplois de cadres exigeaient quasi systématiquement un diplôme de l'enseignement supérieur, « *tous les dirigeants d'entreprise, tous les sélectionneurs des services de personnel ou des cabinets de sélection sont unanimes à tenir un discours anti-diplôme, parfois de façon très*

radicale ». Ces observations sont évidemment à nuancer au regard des vingt années qui se sont écoulées depuis cette enquête, mais l'âge d'Armand et Émile et surtout leur statut de cadres autodidactes expliquent sans doute leurs propos. En effet, plus que le niveau du dernier diplôme obtenu par le candidat, c'est la manière dont celui-ci en parle qui semble intéresser ces recruteurs. Et ceux qui accordent peu d'importance à leur formation-certification universitaire, du moins ceux qui en parlent le moins, sont les mieux placés dans la course à l'embauche. Cet état de fait est à mettre en relation avec le parcours socio-professionnel des recruteurs³.

Au regard de la fierté que ces deux recruteurs éprouvent à l'idée d'avoir obtenu le baccalauréat, à une époque où ce n'était pas « *la mode des diplômés* » (Émile) et dans un milieu « *où on n'aimait pas trop l'école* » (Armand), il est évident qu'ils ne peuvent tenir un discours anti-diplôme radical. En revanche, l'ascension professionnelle qu'ils ont connue et le malaise qu'ils ressentent aujourd'hui dans leur statut de « *cadre autodidacte* » les amènent à relativiser le poids des diplômes dans l'insertion professionnelle. Finalement, ils ne dévalorisent pas les diplômes de tous les candidats auditionnés, ils dévalorisent les diplômes de ceux qui en font « *étalage* » (Émile). En intégrant au niveau cadre des personnes qui « *clament haut et fort* » (Émile) être diplômées, ils rendent encore plus contestable leur légitimité à occuper de tels postes, légitimité déjà mise à mal depuis quelques années⁴. On comprend mieux pourquoi ces recruteurs ont sélectionné, *in fine*, les deux candidats qui sont les moins diplômés et/ou ceux qui en ont le moins parlé en entretien de recrutement.

³ Comme Émile, Armand est issu des classes populaires, son père était mineur, sa mère restait au foyer pour s'occuper de ses trois garçons. Tout en travaillant à la menuiserie du village, il arrive « *à décrocher le baccalauréat* ». Ses frères n'ont aucun diplôme, l'un est devenu routier, l'autre, employé à la SNCF. Par conséquent, il déclare avec fierté être celui qui a « *le mieux réussi* » de la fratrie. Cette réussite, d'abord scolaire puis professionnelle, est très importante pour lui. Il nous a d'ailleurs montré son unique diplôme, le baccalauréat de 1967 encadré, qu'il conserve dans un tiroir de son bureau pour, dit-il, « *me rappeler d'où je viens* ». À 21 ans, il intègre une PME en tant que secrétaire-comptable. À 29 ans, il « *se fait une petite place confortable dans la société* » en devenant comptable et à 42 ans, il est promu chef du personnel. Neuf ans plus tard, l'entreprise ferme et il connaît une année de chômage avant d'intégrer une banque en tant que DRH.

Les expériences : « Tel père, tel fils »

Conscients de leurs trajectoires socioprofessionnelles particulières, Armand et Émile souhaitent, selon l'expression consacrée, « *donner sa chance* » (Émile) à un jeune. Ils prêtent globalement peu attention aux jobs étudiants qui n'ont pas de lien direct avec le poste à pourvoir. À titre d'exemple, Sabrina, jeune candidate qui déclare avoir été serveuse dans un salon de thé et animatrice en centre de loisirs n'intéressera pas outre mesure Armand. En revanche, les jobs déclarés par Ludovic vont être appréciés : « *ce n'est pas donné à n'importe qui de faire manutentionnaire pendant trois mois l'été dans une usine, ou d'être livreur de pizza pour financer ses études, c'est dur, c'est sous la pluie, c'est pas au chaud dans un salon de thé, c'est un vrai travail* ». Rappelons que ce recruteur a également travaillé à l'âge de 18 ans pour financer son année de baccalauréat. Ouvrier dans une menuiserie, il sait « *ce qu'est le travail manuel, c'est dur, physique, ça forge un travailleur* » et, par conséquent, les jobs occupés successivement par Ludovic, « *ça me (lui) parle tout ça !* ». Le fait d'être passé par « *les mêmes épreuves* » crée une sorte d'affinité, voire de complicité, entre les deux interlocuteurs.

L'interaction verbale en entretien d'embauche permet aux recruteurs de situer le candidat dans l'espace social. Et un *habitus* de milieu populaire favorise une discrimination positive de la part d'Armand et Émile, issus du même milieu : « *pour moi, le meilleur d'aujourd'hui c'est José, il est exactement comme je le souhaite, l'enfant modèle en quelque sorte (...)* En lui donnant sa chance, je me fais un peu l'effet de Dieu, voilà, viens mon fils, je te prends sous mon aile (Rires). *C'est un jeune garçon qui a pas du avoir de chance dans la vie, c'est le moment d'être juste avec lui, il a trimé* » (Émile). Le paternalisme trouve, dans le cadre d'un entretien d'embauche, plus particulièrement avec

⁴ Depuis le rachat de l'entreprise en 2002, par de jeunes diplômés de l'École des hautes études commerciales de Paris, Émile « *se sent* » à la fois « *en danger* » et « *un peu humilié* ». Titulaire d'un baccalauréat de 1968, il sait qu'il est, dans l'entreprise, « *le seul cadre non diplômé* » de l'enseignement supérieur. Cet état de fait lui a d'ailleurs été reproché par ses supérieurs hiérarchiques : « *pour les requins, c'est risible, ils me prennent de haut, ils m'ont dit une fois, vous savez, vous êtes un dinosaure, ça aurait été de notre temps, vous ne seriez pas là où vous êtes !* ».

des jeunes candidats, les pleines possibilités de son épanouissement (Henry, 2003).

■ Faire allégeance au recruteur

Tout au long des procédures de recrutement, Armand et Émile ne semblent guère accorder d'importance aux « *qualités* » habituellement attendues des candidats à un poste de commercial par les recruteurs (Lazuech, 2000). Les nombreux paradoxes relevés semblent converger vers la recherche d'autres « *qualités* » : l'humilité, la modestie, la docilité et la timidité. Bien que ces dernières ne se recouvrent pas, les deux recruteurs les utilisent indifféremment en leur attribuant implicitement un sens commun : la « *soumission* ». Bernard Gangloff (2000) a déjà montré comment les candidats à l'embauche étaient « *examinés, quels que soient l'entreprise à laquelle ils s'adressent ou le poste auquel ils postulent, non en fonction de leurs capacités, de leurs compétences ou de leurs motivations, mais selon un critère unique, et d'appréhension quasi immédiate, de soumission hiérarchique* ». Ces deux recruteurs tiennent en effet à apparaître, aux yeux des candidats, comme étant « *le(s) seul(s) chef(s)* » (Armand). Ils attendent des candidats, « *la non remise en cause, de quelque manière que ce soit, d'un système de pouvoir donné* » (Gangloff, 2000), ici, du pouvoir qui est conféré au recruteur dans le cadre de l'entretien d'embauche.

En premier lieu, les candidats doivent respecter la répartition du temps de parole entre les interlocuteurs telle qu'elle est imposée par les recruteurs. Ils s'octroient un temps non négligeable pour présenter « *l'entreprise et le poste vacant* » (Armand). En fait d'entreprise et de poste, ces deux messieurs établissent leur auto-hagiographie avec maints détails : origine sociale, trajectoire scolaire, professionnelle et responsabilités actuellement occupées dans l'entreprise. Armand utilise en moyenne 40 % du temps total de l'entretien à cette fin et quiconque ne respecte pas ce mode de fonctionnement est *a posteriori* sanctionné. Sabrina lui a plusieurs fois coupé la parole pour rebondir sur des éléments personnels et ces interventions n'ont guère été appréciées comme en atteste cet extrait d'interview : « *Non mais ! Il faut tout leur apprendre à ces jeunes ! Sabrina, il faut vraiment qu'elle comprenne que ce n'est pas elle qui mène le bal ! C'est moi le recruteur, je dois garder*

les clefs en main ! Elle doit intégrer que je suis le maître de l'échange ! ».

En second lieu, les candidats doivent appuyer leurs démonstrations sur des « *explications causales qui respectent et soutiennent une figure de pouvoir enjeu dans la situation* » (Dagot et Castra, 2002, p. 426), en un mot, ils doivent faire « *allégeance* ». José est le futur cadre import-export qu'Émile va recruter puis diriger, c'est également celui qui a satisfait le mieux à cette exigence. Il est fier d'avoir trouvé le candidat idéal, celui qui « *aura assez de poigne pour faire face à l'équipe* » mais qui ne sera « *pas trop autoritaire parce qu'il sera aussi sous mes (ses) ordres* ». Pour tirer ces conclusions, il s'appuie sur la manière dont José a présenté son parcours universitaire, ses erreurs d'orientation, ses difficultés de demandeur d'emploi « *sans jamais se vanter* ». Ce candidat lui a même donné la satisfaction de reconnaître sa précellence en admettant qu'« *il a tout à apprendre* » de lui, qu'« *il n'est pas prêt d'arriver à ma (sa) cheville* » et qu'« *il préfère rester dans l'ombre du moins durant les premiers temps* ». Et « *rester dans l'ombre* » des recruteurs, c'est finalement ce qu'attendaient implicitement Armand et Émile de la part de leurs candidats.

LES FINS PSYCHOLOGUES : BÉATRICE, FRANÇOISE ET CHARLES

Béatrice (39 ans) est DRH dans la grande distribution à Valenciennes depuis 1996. Dans le cadre du recrutement d'un responsable de département « Musique », elle a procédé à la sélection, sur 67 dossiers, de cinq candidats. Parmi ces derniers, deux sont des jeunes diplômées de l'enseignement supérieur.

Charles (37 ans) est DRH depuis 2002 pour une enseigne spécialisée dans la téléphonie sur la région du Nord/Pas-de-Calais. Pour recruter un responsable commercial supposé gérer un des magasins de Valenciennes, il a traité 62 dossiers de recrutement et reçu huit candidats en entretien d'embauche, dont trois ont été observés.

Françoise (40 ans) est DRH dans une banque de Valenciennes depuis 1994. Pour recruter un responsable de clientèle, elle a analysé 50 dossiers et retenu

huit candidatures, dont deux sont celles de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur.

Si ces DRH semblent entamer le processus de recrutement sans établir de profil de poste, des conditions minimales d'embauche sont requises, évaluées à travers le CV et la lettre de motivation. Par la suite, les échanges menés durant les entretiens ne sont pour Béatrice, Françoise et Charles que purs prétextes à ce que nous avons nommé une mise en observation des candidats.

■ Un départ « à l'aveugle » ?

Pour entamer le processus d'embauche, ces trois recruteurs n'établissent pas de profil de poste. Charles définit ainsi sa mission : « *c'est vraiment un jeu de découverte, on part comme ça sans idée préconçue, sans a priori, à l'aveugle et on cherche notre nouvelle recrue, c'est à chaque fois un nouveau jeu qui commence* ». Le rapport réalisé par Gérard Lyon-Caen (1992), portant sur l'encadrement juridique de l'embauche, avait pour objectif de contrer la pratique des recruteurs en matière de discriminations. Ce texte précise que l'employeur doit expliciter les exigences du poste à pourvoir ; il s'agit d'une des contraintes de justification du jugement qui pèsent sur les recruteurs. Et pourtant, les DRH observés déclarent ne pas en éprouver le besoin au regard de leurs nombreuses années d'expérience dans le domaine. Cette ancienneté dans la fonction leur a d'ailleurs servi de caution tout au long de leurs interviews ; elle vient justifier les non-dits et paradoxes relevés.

Ces trois recruteurs ne rédigent pas d'annonces d'offre d'emploi ; ils préfèrent s'appuyer sur les dossiers de recrutement déjà en réserve, suite à des candidatures spontanées. Selon eux, les normes qui régissent l'écriture de ces supports donnent trop d'informations aux futurs candidats. Ces derniers s'appuient sur les exigences indiquées pour orienter la conception de leur dossier de recrutement et cela induit une homogénéité de contenus. Béatrice déclare à ce sujet, « *vous ne pouvez pas imaginer comme c'est lassant de lire des CV et lettres de motivation qui sont identiques d'un candidat à l'autre. À les lire, ils auraient tous la même formation, les mêmes diplômes, les mêmes expériences, les mêmes qualités, et bien évidemment ceux et celles qui sont inscrites dans l'annonce* ».

Toutefois, il apparaît que ces recruteurs n'entament pas le processus d'embauche « à l'aveugle » (Charles) comme ils aiment à le laisser penser : le profil de poste est défini mais de façon implicite. Ne pas le diffuser leur permet de maintenir méconnues des candidats les exigences initiales de l'entreprise.

■ Des conditions d'embauche minimales

La sélection des candidats sur dossiers s'effectue d'abord sur le niveau d'études du dernier diplôme obtenu. En s'appuyant sur des arguments qui leur sont propres, ils fixent une limite minimale que tout candidat doit atteindre s'il souhaite franchir ce premier tri. Ainsi, Béatrice ne conserve que les dossiers de ceux qui possèdent au minimum un diplôme de niveau bac + 4, ce pré-requis lui semble justifié au regard des nombreux subordonnés que devra encadrer le responsable de rayon recruté. Françoise et Charles établissent aussi arbitrairement le niveau d'études minimal exigible. La première estime qu'un « bac + 5 » est décisif pour obtenir directement un poste d'une telle responsabilité, le second considère qu'« une maîtrise » est suffisante dès l'instant où le candidat « a déjà tâté du terrain ».

Le deuxième tri s'appuie sur l'expérience professionnelle des candidats préalablement retenus. Les exigences des recruteurs en la matière diffèrent selon le « statut » du postulant. Un minimum de trois années à des postes similaires est attendu pour les cadres déjà en activité. Pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, un minimum de six mois d'expérience professionnelle est souhaité, un ou des stages pré-professionnels au même niveau de responsabilités étant de même équivalence.

Enfin, un troisième tri des dossiers retenus précédemment est effectué sur la base des lettres de motivation. Lors des interviews, les trois recruteurs affirment, par souci de gain de temps, ne pas avoir lu ces documents, mais avoir exclusivement évalué leur aspect formel. Le contenu de ce document présente des éléments déjà précisés dans les CV ou des indications sur la personnalité du candidat. Or, réalisée « en coulisses » (Charles), cette lettre de motivation peut être le fait d'une tierce personne ou tout bonnement constituer « un tissu de mensonges » (Béatrice). De ce fait, les recruteurs préfèrent déléguer cette tâche à leurs assis-

tants respectifs. Ils leur fournissent les lettres de motivation des candidats ayant franchi avec succès les deux premières phases de tri en leur demandant de vérifier attentivement la propreté, l'orthographe, la mise en page et la lisibilité.

Durant la sélection sur dossiers, Béatrice, Françoise et Charles semblent obéir à la même logique : les critères d'embauche sont méconnus des candidats mais clairement identifiés par les recruteurs.

■ Le contenu des entretiens d'embauche : un simulacre ?

Toutes les données relatives à la formation-certification et aux expériences professionnelles ont été analysées précédemment, lors du tri des dossiers, et pour ces recruteurs, « c'est un chapitre clos » (Charles). D'après eux, il est tout à fait possible d'évaluer les compétences des candidats sur la base des dossiers de recrutement. Pourtant, la moitié du temps des entretiens qu'ils ont menés est consacrée à la description de la formation scolaire et universitaire, des stages et jobs étudiants des candidats. On peut donc s'étonner que, durant leurs interviews respectives, les trois recruteurs révèlent le peu d'intérêt qu'ils accordent à ces thématiques. Ces dernières ne sont en fait que pur prétexte à la situation d'entretien de recrutement ; il semble que la finalité première de l'entretien soit toute autre.

Contrairement aux deux premiers recruteurs étudiés, Béatrice, Charles et Françoise considèrent l'acte de recruter comme la partie la plus intéressante de leur fonction. Pour le caractériser, ils utilisent des tournures imagées qui ne sont pas sans rappeler les slogans des émissions de télé-réalité. Il s'agit de partir « à la conquête du salarié idéal » ou encore de réaliser un « casting ». Ces recruteurs ont suivi une formation universitaire en psychologie sanctionnée par une maîtrise en psychologie de l'enfance ou de l'adolescence pour les recruteuses, par une licence pour le recruteur. Ils déclarent, en ce sens, avoir « une véritable passion pour l'humain » (Charles) ; ils considèrent que l'entretien d'embauche est une technique de sélection intéressante puisqu'elle permet de rencontrer physiquement le candidat. Leur formation en psychologie et leurs années d'expérience dans le domaine des ressources humaines leur auraient donné, selon eux,

une connaissance accrue du « *genre humain* » (Béatrice). Ils déclarent « *savoir écouter, comprendre le sens caché des mots* » (Françoise). Aux dépens de l'ouïe, la vue semble être le sens essentiel que ces recruteurs utilisent en situation d'entretien. Ils mettent d'ailleurs tout en œuvre pour ne pas « *quitter des yeux* » (Béatrice) le candidat du début à la fin de la rencontre (cf. **encadré 3**). Les conditions d'accueil des candidats participent d'une véritable mise en observation.

■ La mise en observation du candidat

Malgré leurs parcours universitaires et professionnels, ces trois recruteurs savent qu'« *un candidat particulièrement fort pourrait parvenir à le(s) duper* » (Charles). Pour éviter cette situation, ils essaient de prélever un maximum d'informations sur le candidat et de choisir celui dont tous les indices convergent. Charles compare le recrutement qu'il effectue à « *une enquête policière* ». Avec concentration, il déclare « *chercher les indices les plus pertinents pour cerner le candidat, un peu comme un détecteur de mensonge* ». Françoise compare plutôt cet acte à une expérience de laboratoire durant laquelle il s'agit « *de décortiquer le candidat comme un insecte pour vraiment comprendre comment il fonctionne* ». Tantôt accusé, tantôt disséqué, le candidat est soumis à une épreuve de vérité, dont il ne peut sortir vainqueur que s'il a réalisé une prestation « *crédible* » (Béatrice) au sens où l'entendent les recruteurs. Ces derniers déclarent en effet ne prendre la décision finale d'embauche que lorsqu'ils pensent avoir atteint « *la vérité vraie* » (Françoise). Ils ne recrutent jamais « *sans avoir l'intime conviction* » qu'ils ont fait le bon choix (Béatrice). En définitive, et comme Jean-François Amadiou (2002, p. 127) le souligne, « *le recruteur ne supporte pas les situations de dissonance cognitive où le candidat manifeste des dispositions qui sont contradictoires avec son image* ». Pour être « *concordant* » (Charles), le candidat doit augurer toutes les « *qualités* » implicitement exigibles pour l'accès au poste vacant. Ces recruteurs adoptent un discours les naturalisant, ils réalisent une rhétorique autour de cette thématique et l'on ne compte pas le nombre d'adverbes usités tels « *naturellement* », « *fondièrement* », « *profondément* », etc. Tout candidat suspecté de « *jouer un rôle* » (Charles) est sanctionné.

Encadré 3

Un entretien d'embauche avec Béatrice, Charles et Françoise

Le décor

Les candidats sont reçus dans un bureau situé dans les locaux de l'entreprise. Le décor induit une ambiance « *chaleureuse* » (parquet en bois ciré, peintures claires, meubles neufs et grandes plantes vertes). Divers articles de journaux relatifs à l'entreprise sont présentés sur un pan de mur, le reste des objets appartenant à l'occupant du bureau. Durant les entretiens, les interlocuteurs sont installés, sur des sièges identiques, en position trois-quarts à une table de travail.

Une entrée dans l'entreprise sous surveillance

Avant même d'avoir un échange verbal avec les candidats, Béatrice, Charles et Françoise observent attentivement ces derniers à leur insu. La première s'appuie sur les images transmises par les caméras situées dans le hall pour observer le candidat qui attend. Le second se sert, quant à lui, de la vitre teintée qui sépare le bureau du personnel, pour étudier durant cinq petites minutes, le candidat qui attend. Enfin, la troisième descend elle-même accueillir le candidat dans le hall d'accueil. Elle l'observe d'abord tranquillement d'un guichet puis se dirige, deux minutes plus tard, vers lui.

Les présentations

Les recruteurs se dirigent vers le candidat et prennent systématiquement l'initiative des formules de politesse : ils se présentent et l'invitent à les suivre. Tout en échangeant des banalités, les recruteurs continuent de ne pas quitter des yeux le candidat qui s'installe. Ces premiers instants ont sans doute permis aux recruteurs de relever certains détails puisque tous ont déjà pris des notes, avant même que l'entretien n'ait commencé.

Pierre-Emmanuel Sorignet (2001) s'est intéressé aux recrutements par audition des danseurs contemporains. Il décrit notamment une « présentation de soi » réalisée sur une chaise face à un jury durant quelques minutes. Il montre comment cette épreuve naturalise « *des indices relativement implicites qui relèvent plus du jugement social que d'une évaluation basée sur des critères physiques* » (Sorignet, 2001, p. 105). Si les entretiens de recrutement menés par nos trois recruteurs ne peuvent être comparés à cette épreuve de la chaise, la « mise en observation » des candidats telle qu'ils la conçoivent (cf. **encadré 3**) répond pourtant aux mêmes finalités. Ils essaient de distinguer le candidat qui se comporte avec « *naturel, aisance, distinction* » (Françoise). Ainsi, Béatrice a décidé de recruter Blandine parce qu'« *elle était complètement à son aise. J'ai rarement vu une jeune fille aussi à l'aise en entretien d'embauche, tout à fait crédible. Je l'ai trouvée très naturelle dans sa présentation, j'ai tout de suite vu qu'elle est habituée à être comme ça* ». On comprend d'autant mieux ce jugement de qualité si l'on admet que « *l'impression d'aisance lors des entretiens est l'expression d'une proximité sociale objective entre les élèves les plus favorisés socialement et certains des employeurs* » (Lazuech, 2000, p. 17). Un *habitus* des classes supérieures favoriserait donc une discrimination positive de la part de ces trois recruteurs, dont les parents sont chefs d'entreprise, professeurs à l'Université ou cadres administratifs. Toute hésitation, toute maladresse, toute gêne remarquée par le recruteur chez un candidat sera sanctionnée, car elles laissent supposer qu'il ne possède pas « naturellement » les qualités qu'il tente d'augurer. Dans cette perspective, et comme l'a montré Emmanuelle Marchal (1999, p. 45), les entretiens menés par ces trois recruteurs « *ne visent donc pas seulement à recueillir des informations, mais aussi à les accréditer* ».

LES JEUNES DIPLOMÉS EN RESSOURCES HUMAINES : DAVID ET GUILLAUME

David est directeur d'un magasin spécialisé dans la distribution d'articles de sports depuis 2003. Il mène personnellement toutes les procédures de recrute-

ment des cadres. Pour le poste de responsable du secteur « Randonnée-Montagne », il a rédigé une annonce qu'il a diffusée dans tous les magasins de la région Nord/Pas-de-Calais. Il a reçu 31 dossiers de candidature, retenu sept candidats, dont deux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. En 2000, Guillaume a créé sa propre entreprise dans laquelle il exerce en tant que consultant en recrutement. Missionné par un cabinet d'intérim, il doit recruter un cadre commercial pour une agence spécialisée dans l'assurance et la prévoyance. Il a établi le profil du poste, diffusé une annonce par l'intermédiaire de tous les cabinets d'intérim de la région, analysé les 37 dossiers reçus et procédé aux entretiens de recrutement des six candidats sélectionnés ; deux d'entre eux ont été observés.

Pour ces deux jeunes recruteurs, le dernier diplôme obtenu par les candidats constitue un gage de qualité en matière d'acquisition de savoirs et savoir-faire. En ce sens, les mini-situations de travail qu'ils font vivre aux candidats reçus en entretien leur permettent de valider des savoir-être plus que des savoir-faire. Mais, nous le verrons, les savoir-être sont difficilement identifiables, c'est pourquoi David et Guillaume se reposent *in fine* sur leurs « impressions » (David).

■ Le diplôme, une « assurance qualité » ?

David et Guillaume sont les seuls recruteurs de notre échantillon à avoir diffusé une annonce que François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997, p. 54) décrivent comme étant « *formatée et transcrite dans les standards du marché du travail* ». En indiquant le nom de l'entreprise qui recrute, l'intitulé exact du poste, la description de ce dernier et la majorité des critères de sélection, ils jouent ainsi ce que ces mêmes auteurs nomment « *le jeu de la "transparence" vis-à-vis des candidats* ». Seul un critère impératif est mentionné dans les deux cas, il s'agit de celui permettant de valider ou non l'acquisition des savoirs et savoir-faire. Ces derniers sont appréciés à l'aune du niveau d'études du dernier diplôme obtenu ; un « *bac + 4/5* » constituant une condition *sine qua non* pour franchir avec succès ce premier tri. Sarah Ghaffari (2004, p. 7) a montré comment l'ingénieur diplômé, passé par une école, « *se voit immédiatement doté de qualités le rendant éligible pour un grand nombre de postes* ». Concernant David et Guillaume, le titulaire

d'un bac + 4/5 délivré par une université, reçoit systématiquement une convocation à un entretien, et ce détail a son importance.

Agés respectivement de 29 et 28 ans, d'origine sociale moyenne, ils accordent une grande importance à la réussite scolaire. Récemment diplômés, ils possèdent une maîtrise d'Administration Economique et Sociale avec une spécialisation en ressources humaines. Ils valorisent d'ailleurs largement leurs certifications universitaires respectives, visuellement pour le premier puisque son diplôme de maîtrise est encadré et posé bien en évidence sur son bureau, verbalement pour le second qui revient à plusieurs reprises au cours de son interview sur son « *beau parcours universitaire* ». Ils ont ensuite connu une évolution de carrière très rapide : David a occupé successivement les fonctions de responsable-rayon, responsable-exploitation pour terminer par responsable-magasin, ceci en moins de quatre ans. Guillaume a créé son entreprise une année après la fin de ses études et elle compte déjà six salariés.

Au regard de ces trajectoires particulières, ils procèdent à la première sélection des candidats : « *Je vérifie le niveau surtout, où il a été passé, à l'école où on peut acheter son diplôme, ou à l'Université où seul le travail de l'étudiant est récompensé (...)* Le diplôme... Comment dire... *C'est un truc de sûr, un étudiant qui a un DESS, ça ne ment pas, c'est une valeur sûre pour moi. J'y suis passé, je sais ce que c'est, je sais à qui je vais avoir affaire* » (David). Leurs parcours universitaires et professionnels les amènent à considérer l'Université comme le lieu privilégié d'acquisition des savoirs et savoir-faire nécessaires sur le marché du travail. Pour reprendre les termes de Sarah Ghaffari (2004, p. 14), le diplôme des candidats fait office d'« *assurance qualité* » pour ces deux recruteurs, du moins lors de la sélection sur dossiers.

Des savoir-faire évalués en mini-situations de travail

Savoir-faire ou savoir-être ?

À ce stade du processus d'embauche, ils ne connaissent pas le niveau de productivité des candidats et profitent des entretiens menés pour procéder à des tests (cf. encadré 4).

Encadré 4

La mini-situation de travail avec David et Guillaume

Un quart du temps des entretiens d'embauche menés repose sur la mise en situation du candidat reçu. Si les techniques diffèrent, elles ont la même finalité déclarée : anticiper la manière dont le candidat travaillera et se comportera s'il intègre l'entreprise. À la fin de la première moitié des entretiens, David quitte son bureau avec le candidat pour, dit-il, boire un café dans l'espace-détente situé dans le hall du magasin et visiter le magasin. Alors qu'ils prennent leurs boissons respectives, ils sont abordés plusieurs fois par les salariés du magasin. Ces rencontres apparemment fortuites sont en fait minutieusement planifiées, David souhaite voir la manière dont le candidat se présente aux différents membres du personnel. Tandis que le recruteur et le candidat « bavardent », un vendeur missionné au préalable par le recruteur va enlever son badge et autres accessoires professionnels dans l'entrepôt pour venir se poster dans l'un des rayons du secteur « Montagne ». Lorsque le recruteur et le candidat passent près de lui, il a pour tâche de les accoster et de demander un renseignement. David attend du candidat qu'il y réponde. Durant le dernier quart des entretiens, Guillaume prend la place d'un client mécontent que le postulant doit tenter de satisfaire et fidéliser. Puis, il mène un *feedback* durant lequel il pose des questions complémentaires, tandis que le testé justifie son comportement et ses propos.

Encore une fois, les observations menées révèlent un certain nombre de paradoxes. Le jeu de rôle proposé par David fait appel aux compétences du candidat en tant que vendeur et non en tant que responsable. De plus, ce test ne permet pas de mesurer si le candidat maîtrise les techniques de gestion de stocks, des linéaires et gammes de produits. La situation dirigée par Guillaume révèle comment le postulant réagit à

une agression verbale d'un client. En aucun cas ce test ne révèle les compétences du candidat en matière de management, d'organisation et de prospection exigibles pour l'accès au poste. Autrement dit, ces mises en situation ne permettent guère aux recruteurs de vérifier que le candidat est « *immédiatement opérationnel d'un point de vue technique et qu'il ne nécessite quasiment aucune mobilisation de ressources de la part de l'entreprise pour sa mise au travail* » (Larré et Béduwé, 2000, p. 330).

Les attentes des recruteurs sont d'un autre ordre ; il apparaît clairement que pour eux, les savoir-faire ont déjà été évalués lors du tri sur dossiers. Ils s'inscrivent dans la théorie du filtre selon laquelle la formation permet de trier, de filtrer et de signaler les individus les plus productifs (Berton, 2000). En plaçant les postulants dans des situations de travail imprévues et en interaction avec des clients potentiels, ils souhaitent en fait apprécier leurs savoir-être. David et Guillaume partagent l'idée selon laquelle les savoirs et savoir-faire peuvent être acquis à l'Université, à l'inverse de ce qu'ils appellent « *les qualités* ». La mise en situation professionnelle est un moyen utilisé pour appréhender des caractéristiques qu'ils n'ont pu évaluer lors de la première sélection. Mais, sans remettre en cause l'importance que revêtent les savoir-être des postulants aux yeux des recruteurs, sans doute que leurs compétences respectives ne leur permettent pas d'approfondir plus avant les deux premiers savoirs.

L(a)'(in)compétence des recruteurs...

Georges Benguigui (1981) a déjà montré que pour mesurer efficacement les savoir-faire des candidats, seul le service utilisateur du futur recruté est compétent. À titre d'exemple, Guillaume est, pour la première fois, missionné pour le recrutement d'un superviseur d'agence « Assurances et prévoyance ». Il avoue ne pas être « *spécialiste du domaine de l'assurance* » ; il en connaît « *juste un minimum* » de par sa rencontre avec le responsable de l'entreprise qui recrute. On comprend d'autant mieux les difficultés qu'il rencontre pour établir ses conclusions suite aux mises en situation de travail : « *c'est histoire de...* », « *je ne sais pas trop quoi en retirer pour l'instant* » ou encore « *j'en vois pas trop l'utilité* ».

Tout en se déclarant « *non spécialiste du domaine de l'assurance* », il affirme que les candidats « *ont les connaissances, ils savent de quoi ils parlent, je pense qu'ils maîtrisent leur sujet* ». Pour établir son jugement, il s'est essentiellement appuyé sur ce qu'Emmanuelle Marchal (1999, p. 41) nomme « *les impressions dégagées par les deux candidats* ». Pour reprendre les termes de l'auteure, il a donc privilégié « *les compétences interactionnelles du candidat au détriment de ses compétences professionnelles* ». En définitive, ces deux recruteurs ne possèdent pas les *minima* leur permettant de vérifier ces dernières, et donc d'anticiper les capacités productives des candidats reçus.

■ **Savoir-être ou savoir-paraitre ?**

David et Guillaume distinguent les compétences du candidat qui se réfèrent à des savoirs et savoir-faire identifiables, évalués lors de la première étape de sélection, des « *qualités* » qui se présentent plutôt « *sous forme de savoir-être flous et subjectifs* » (Aguilhon, 2003, p. 64). L'entretien d'embauche constitue selon eux « *la méthode idéale* » (Guillaume) pour les appréhender, à condition de respecter certaines procédures (cf. **encadré 5**). Les entretiens qu'ils mènent durent entre deux heures et deux heures et demie, c'est le temps jugé nécessaire aux recruteurs pour « *se forger une idée forte sur le candidat* » (Guillaume). Autrement dit, « *chaque cas est approfondi pour lui-même et la conviction résulte d'un lien interpersonnel* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 158). Cette situation particulière répond tout à fait à leurs représentations de cette seconde étape de sélection : « *Le côté, tu l'as, tu l'as pas, ça m'intéresse plus, en entretien d'embauche, c'est le côté tu l'es ou pas que je veux connaître* » (David). Mais comme l'a si bien dit Sophie Divay (1999, p. 105), si « *"l'avoir" est mesurable, quantifiable, "l'être" demeure plus insaisissable* ».

Pour pallier ces difficultés, ils vont se focaliser sur « le paraître » des candidats. L'important à leurs yeux réside dans le fait que le candidat recruté sache « *donner le change, jouer le jeu jusqu'au bout de l'interaction, c'est en fait montrer qu'il en veut, qu'il est capable de dépasser ce qu'il a appris, acquis dans sa vie, pour se mettre dans la peau d'un autre, celle du cadre de la boîte qui recrute en fait* ».

Encadré 5

Un entretien d'embauche avec David et Guillaume

Le décor

David reçoit les candidats dans son bureau situé au premier étage du magasin qu'il dirige. Guillaume, quant à lui, réalise l'entretien d'embauche dans une salle spécialement conçue à cet effet dans les locaux du cabinet d'intérim qui le missionne. Dans chacun des cas, le décor induit une ambiance conviviale, décontractée (linoléum de couleurs claires, peintures claires, meubles neufs, grandes plantes vertes et musique d'ambiance). Cette dernière est renforcée par le placement des interlocuteurs dans la salle. Les recruteurs et les candidats qu'ils reçoivent se placent en position trois-quarts dans les fauteuils en cuir disposés dans un coin du bureau. Ils délaissent consciemment les bureaux, qu'ils trouvent trop impressionnants.

Le contenu...

Globalement, la moitié du temps de l'entretien est consacrée à la présentation du candidat. Sur le mode non directif, ces deux recruteurs posent des questions ouvertes et attendent de la part des candidats une longue prise de parole (lorsque ces derniers répondent trop brièvement, ils gardent le silence de manière à ce qu'ils puissent étoffer leurs réponses). Durant cette partie, ils abordent la formation universitaire, les expériences et jobs (ces deux premières thématiques sont très rapidement évoquées : elles représentent moins d'un quart du temps de cette première partie), les loisirs, les meilleurs/pires souvenirs d'enfance et de vacances, les réussites et échecs, les relations familiales et amicales, etc. Un quart de l'entretien est réservé à la présentation du poste à pourvoir et de l'entreprise (historique, implantation, politique, etc.). Durant cette partie, le temps de parole est essentiellement monopolisé par le recruteur. Le dernier quart de l'entretien repose sur la mise en situation virtuelle du candidat.

Un café, une cigarette, des sourires

Durant les entretiens, ils veillent à maintenir cette ambiance décontractée. Ils ne se placent pas dans un rapport de force et essaient au contraire d'instaurer un cadre d'échanges fructueux. Ils sont les seuls recruteurs observés à inviter les candidats, dès leur accueil, à les tutoyer. Souriants du début à la fin des entretiens, ils mettent à l'aise le candidat en instaurant une pause café dans l'espace-détente du magasin ou dans les fauteuils.

(Guillaume). En définitive, le candidat doit être capable de « travestir » son *habitus* pour montrer son adhésion au groupe des cadres commerciaux. C'est en utilisant une rhétorique du jeu de rôle que ces recruteurs expliquent les principes de leur pratique professionnelle. Ces derniers sont certainement à mettre en relation avec leurs trajectoires socioprofessionnelles ascendantes, Guillaume se définissant lui-même comme un « *usurpateur* », comme un « *jeune d'origine modeste qui s'est glissé dans le costume, dans les chaussures, dans la voiture et dans le fauteuil du cadre* ». Encore faut-il être doué car « *aucune faute ne doit venir montrer à l'autre la supercherie* » (Guillaume).

Concernant ces deux recruteurs, la seconde étape de sélection ne renvoie donc pas « à des règles objectives et/ou à des critères mesurables » (Lazuech, 2000, p. 11), elle repose plutôt sur les « *impressions* » (David), les « *ressentis* » (Guillaume) qu'ils ont du candidat.

* *
*

La formation-certification et les expériences professionnelles des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur demeurent des critères mis en avant par les recruteurs ; pourtant, d'autres paramètres intervien-

ment dans le jugement porté sur les candidats. Cet article s'inscrit dans la prolongation des travaux de Gilles Lazuech (2000, p. 11) selon lequel « *la proximité sociale entre le recruteur et le candidat peut être déterminante* ». L'entretien d'embauche, par le face-à-face qu'il induit, par les nombreux échanges qu'il autorise entre les deux interlocuteurs, est propice à la création d'« *affinités sociales* » décisives. Une telle pratique devrait favoriser le recrutement des jeunes diplômés d'origine sociale supérieure, mais, comme nous l'avons souligné, les recruteurs observés et interviewés ne constituent pas un ensemble homogène. Leurs trajectoires sociales, scolaires et professionnelles sont diverses : certains sont d'origine sociale moyenne et récemment diplômés de l'Université en ressources humaines, d'autres sont d'origine sociale supérieure et diplômés en psychologie ; d'autres encore, plus âgés, sont issus des classes populaires et autodidactes. En définitive, et loin d'épouser la thèse de l'existence d'un candidat idéal, nos résultats montrent que le cadre commercial recruté n'est pas « *l'homme le mieux assorti à une maison* » (Benguigui, 1981), mais surtout l'homme le mieux assorti au recruteur. En 2002, Jean-François Amadiou avait supposé que « *les cadres ou patrons qui sélectionnent des salariés ou de jeunes étudiants en vue d'occuper des emplois*

d'encadrement recherchent des individus dont les caractéristiques et l'apparence ne s'éloignent guère de celles qui définissent, à leurs yeux, un cadre, c'est-à-dire qui les concernent eux-mêmes ». Les observations et entretiens menés ont permis de mettre à l'épreuve cette hypothèse. Ils invitent à explorer une dimension pour l'instant écartée, l'apparence. Celle-ci est « *un produit social* » (Bourdieu, 1977, p. 51) ; elle représente un signe de statut dont le rendement symbolique est d'autant plus fort qu'elle n'est jamais dissociée de celui qui l'habite. Ses dimensions et ses formes sont révélatrices des dispositions les plus profondes de l'habitus de l'agent, car façonnées par ses conditions d'existence et ses habitudes en matière de consommation. C'est à travers son apparence physique que l'individu est inéluctablement jugé, situé, classé par autrui. Elle participe donc à la proximité sociale qui se crée entre le recruteur et le candidat et trouve sa pleine expression en entretien d'embauche, situation qui met en présence physiquement pour la première fois les deux interlocuteurs. Cette hypothèse est évidemment difficile à manier dans un contexte français doté d'un cadre législatif anti-discriminatoire mais cette perspective est à retenir si l'on souhaite enrichir notre compréhension de la relation formation-emploi, si l'on désire en saisir la complexité.

Bibliographie

Agulhon C. (2003), « Diplômes-expériences : complémentarité ou concurrence. Le cas de l'Hôtellerie », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 1, pp. 53-73.

Amadiou J.-F. (2002), *Le poids des apparences. Beauté, amour et gloire*, Odile Jacob, Paris.

Arborio A.-M. et Fournier P. (2003), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Nathan, Paris.

Beaud S. et Weber F. (2003), *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, Paris.

Benguigui G. (1981), « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, 3, pp. 294-307.

Berton F. (2000), « Acquérir un diplôme professionnel en cours de vie active, modèle social dépassé ou nouvel outil de gestion de la mobilité sur le marché du travail », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2, pp. 355-376.

Bourdieu P. (1977), « Remarques provisoires sur la perception sociale du corps », *Actes de la recherche en Sciences sociales*, 14, pp. 51-54.

Dagot L. et Castra D. (2002), « L'allégeance : un principe des logiques d'aide à l'insertion professionnelle », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 31, pp. 417-442.

Divay S. (1999), *L'aide à la recherche d'emploi*, L'Harmattan, Paris.

Eymard-Duvernay F. et Marchal E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Éditions Métailié, Paris.

Gangloff B. (2000), *Profession recruteur, profession imposteur*, L'Harmattan, Paris.

Garner H. et Lutinier B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières synthèses*, 48.1, pp. 1-8.

Ghaffari S. (2004), *Juger pour recruter : le marché du travail des ingénieurs diplômés*, Communication orale présentée à la 7^e journée du GDR Cadres.

Henry N. (2003), *Les mecs lourds ou le paternalisme lubrique*, Robert Laffont, Paris.

Larré F. et Béduwé C. (2000), « Demande d'expérience professionnelle et embauche des débutants », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 29-2, pp. 319-337.

Lazuech G. (2000), « Recruter, être recruté. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce », *Formation Emploi*, 69, pp. 5-20.

Lyon-Caen G. (1992), *Les libertés publiques et l'emploi*, La Documentation française, Paris.

Marchal E. (1999), « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et Emploi*, 78, pp. 41-51.

Sorignet P.-E. (2001), *Le métier de danseur contemporain*, Thèse pour le doctorat de sciences sociales, EHESS, Paris.

Vergne F. (2001), *De l'école à l'emploi. Attentes et représentations*, Nouveaux Regards, Paris.

Résumé

« Qui se ressemble s'assemble... »

Le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial

Oumaya Hidri

Pour favoriser l'accès à l'emploi des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, il suffirait de pallier l'écart entre leurs profils et les attentes des recruteurs. Encore faudrait-il que ces attentes soient quantifiables, identifiables et stables ! Cet article montre que les pratiques des recruteurs reposent sur leurs représentations concernant aussi bien l'origine et le milieu social, la formation-certification, les expériences professionnelles que la personnalité des candidats. Les recruteurs évaluent les postulants à l'aune de leurs propres trajectoires sociale, scolaire et professionnelle, ce qui les conduit à privilégier un « autre soi-même ». Trois cas sont présentés, chacun étant caractéristique d'une manière différente d'appréhender les candidatures pour formuler un avis décisionnaire d'embauche.

Mots clés

Cadre, recrutement, critère d'embauche

Journal of Economic Literature : M 51