

Mesures et démesures de l'évaluation.
Le recrutement entre sélection, habilitation et compromis salariaux
Sylvie Monchatre (Université de Strasbourg – CRESS)

Dans un contexte de forte sélectivité du marché du travail, la diversification des recrutements est considérée comme la réponse idoine à une question sociale. De fait, selon le type de sélection qu'il opère, le recrutement nourrit des processus d'exclusion en reléguant, par un tri excessif, des catégories entières de demandeurs d'emploi dans des « trappes à inemployabilité » (Benarrosh, 2000). Un changement des pratiques devrait donc contribuer à une distribution plus équitable du chômage entre les différentes catégories d'actifs (Eymard-Duvernay, 2008). Mais la diversification des profils recrutés relève également d'un enjeu économique. De fait, les politiques d'emploi inspirées de la stratégie de Lisbonne, ainsi que la stratégie pour l'emploi de l'OCDE de 2006, militent pour l'accroissement des taux d'emploi et l'ouverture du marché du travail à des profils pluriels. Au nom du financement des politiques sociales dans un contexte de vieillissement de la population, l'enjeu est « d'activer les inactifs » (Zajdela, 2009), jugés trop nombreux parmi les femmes et surtout les seniors, ce qui suppose que le marché du travail les accepte. A cette fin, l'âge a rejoint la liste des facteurs de discrimination (Caradec et *alii*, 2009) qui constituent, par ailleurs, une préoccupation de longue date sur l'agenda politique européen. Les directives « Race » (2000/43/CE) et « Emploi » (2000/78/CE) du Conseil de l'Union Européenne prennent leur source dans l'article 13 du traité d'Amsterdam de 1997, qui prônait la mise en place d'un marché unique et la libre circulation des personnes. L'institutionnalisation de la lutte contre les discriminations puis la promotion de la « diversité¹ » s'originent ainsi dans des principes économiques d'ordre libéral, « le racisme [étant] l'ennemi du marché » (Guiraudon, 2004). Sexisme, racisme et maintenant « âgisme » sont désormais en ligne de mire de pratiques de recrutement encadrées par des législations « anti-discrimination » nationales.

Comment cette ouverture des recrutements est-elle en mesure de s'opérer ? Poser la question en ces termes revient à considérer que les pratiques effectives sont marquées par des logiques de fermeture. Les travaux réalisés sur ce point montrent, en effet, que les recruteurs cherchent à réduire l'incertitude inhérente à toute opération de recrutement en privilégiant certains types de profils. Les canaux mobilisés ne sont, à ce titre, jamais neutres. Les candidatures spontanées et les annonces favorisent les profils les plus standards, de candidats diplômés et de moins de quarante ans, de même que le recours aux réseaux (professionnels ou de proximité) conduit à des « phénomènes d'homophilie » qui cultivent l'entre soi et entretiennent des formes de ségrégation (Marchal, Rieucan, 2010). Les modes d'évaluation entrent également en ligne de compte. Plus l'évaluation est planifiée et réalisée à distance sur des critères de « pré-jugements » généraux, plus elle entretient le chômage de longue durée (Salognon, 2005). De fait, l'augmentation du niveau d'éducation de la population active et le recours croissant à des professionnels du placement conduisent à renforcer la sélection des candidats sur des critères généraux (de diplôme et d'expérience) et à discriminer ceux qui ne présentent pas ces pré-requis (Marchal, Rieucan, 2006).

Face à de tels constats, l'économie des conventions interroge le caractère « équitable » des recrutements et les principes de justice contenus dans les pratiques d'évaluation (Eymard-Duvernay, 2008). Son postulat est que la compétence des candidats n'est pas un donné, un préalable à l'évaluation « qu'il s'agirait de découvrir », mais qu'au contraire « le jugement contribue à la formation de la compétence » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 12). Loin

¹ Sur le glissement de la lutte contre les discriminations à la promotion de la diversité, voir Doytcheva (2010)

de se réduire à une opération entièrement prédéterminée ou livrée à l'arbitraire de l'intuition, le recrutement est étudié à travers les « registres d'action » qui étayent la formation du jugement. Les « conventions de compétences » sont précisément le résultat émergent de cette « relation de jugement » (*Ibid*). Elles varient selon que les opérations sont réalisées plus ou moins à distance ou à proximité, et en fonction de normes de compétences plus ou moins individualisées ou collectivement établies (*Ibid*, p. 25). La posture normative des chercheurs se manifeste dans leur recherche d'un « jugement équilibré » (*Ibid*: p. 13-15) légitime et convaincant, qui mette en tension plusieurs façons de juger contradictoires. C'est alors grâce à une pluralité d'épreuves qu'il serait possible de prévenir les jugements discriminatoires. Ces derniers s'inscrivent dans une « économie du jugement » (*Ibid*: p. 16) qui réduit à l'évaluation des candidats à des caractéristiques personnelles et irréversibles.

Dans cette approche, le recrutement est considéré comme une opération isolée de valorisation des qualités d'un bien (le candidat) venu se vendre sur le marché et il s'agit d'interroger les conventions qui rendent possible cet échange. Dans la « relation de jugement » qui se déroule sur une scène marchande, la convention de qualité de la marchandise à valoriser doit être discutée et argumentée selon des principes de justice socialement acceptables. Or, le recrutement se limite-t-il à cette temporalité des opérations de sélection ? Les résultats imprévus de recrutements confiés à des professionnels pourtant « compétents » montrent bien qu'au-delà de la qualité des arbitrages réalisés, interviennent d'autres variables. De fait, l'autonomie du recrutement doit être questionnée. Il ne relève pas « d'un champ socialement indépendant des autres » (Dubernet, 1996 : 14) mais fait partie intégrante du processus de mobilisation salariale (Gaudemar, 1979). Il revendique, certes, un domaine d'action qui lui est propre au sein de la « gestion des ressources humaines » et l'expertise qu'il mobilise doit bel et bien être questionnée par les sciences sociales. Pour autant, l'action de recruter ne se limite pas à la production d'une « convention de compétence » permettant de « passer marché » selon des principes de juste valorisation. Elle déborde la scène de l'échange et intègre la dimension des usages à venir de la personne du candidat, usages qui ne sauraient se limiter à sa seule « compétence » mais s'étendent à des exigences de production et de gestion qui la débordent.

Notre propos sera donc ici de souligner que le marché n'est pas le seul cadre des arbitrages qui contribuent à réduire l'incertitude pesant sur toute opération de recrutement. Le recrutement s'inscrit aussi dans une logique productive qui demande de penser le travail de qualification des candidats dans un continuum entre valorisation et évaluation des usages attendus d'eux. Nous retrouvons ici la préoccupation de F. Vatin (2009) pour qui l'évaluation ne saurait constituer un simple préalable à la valorisation marchande. De même que la valorisation est au cœur dans toute logique productive, notre hypothèse est qu'à l'inverse, les exigences de production imprègnent le recrutement et le « travail de qualification » des candidats. Ce parti-pris nous amène, en outre, à rompre avec la conception adéquationniste sous-jacente aux travaux sur le recrutement, qui voudrait que le recrutement repose sur un jugement de conformité entre les qualités acquises d'un candidat et celles requises par un emploi. Nous montrerons que tout recrutement s'inscrit plus largement dans un contrat salarial tacite intégrant des modalités d'usage des salariés doublées de conventions d'échange pour lesquelles la compétence constitue un analyseur incomplet. On ne saurait d'ailleurs considérer que la compétence émerge dans la relation de jugement puisqu'à ce stade, elle « n'est qu'un vœu » (Dubernet, 1996 : 4). En revanche, elle est bel et bien en germe lors de cette phase, qui contribue à la transmission des valeurs de l'entreprise (Theurier, 1983) et représente une étape du processus d'habilitation (Stroobants, 1993) par lequel sa construction ultérieure est autorisée.

Ce texte propose donc d'entrer dans le laboratoire secret du recrutement. Au-delà de la « relation de jugement », il interroge le recrutement sous l'angle de sa contribution aux usages à venir des candidats. Cette prise en compte des usages conduit les recruteurs à s'intéresser non seulement à la compétence mais également aux propriétés sociales des candidats, tant en amont des opérations de recrutement par la constitution de « viviers » idoines, qu'au cours de la « relation de jugement » elle-même. Les recruteurs intègrent ainsi dans leur évaluation deux grands types de caractéristiques étrangères à la compétence « certifiée » des candidats (diplôme et expérience) : d'une part, les caractéristiques de leur situation sociale, telles que leurs attributs physiques (jeunesse, couleur de peau, etc.), leur « status social » (situation sociale et familiale), leur lieu de résidence, leurs activités extra-professionnelles et, d'autre part, leurs dispositions futures, estimées sur une base « scientifique » ou « intuitive », en termes de traits de personnalité, de « motivations », de projets ou encore de « potentiel ». Bien qu'elles reposent sur des critères illégitimes car étrangers à la compétence, ces évaluations ne sont pas pour autant toujours discriminatoires. Leur dimension inavouable n'est pas nécessairement défavorable à une diversification des recrutements. En revanche, elle est davantage porteuse de discriminations en matière de gestion de l'emploi.

Sur la base d'une enquête sur la sélectivité du recrutement et menée dans le secteur de l'hôtellerie-restauration pour le compte de la DARES et de la HALDE², nous présenterons dans un premier temps le travail de recrutement sous l'angle des viviers de candidats aux propriétés socialement souhaitables qu'il fait en sorte de structurer. Ces viviers se différencient selon qu'il s'agit de rechercher des candidats potentiels pour des postes d'employés ou d'encadrement. Nous verrons dans un deuxième temps que les évaluations se différencient également selon les propriétés sociales des candidats (Dubernet, 1996) mais également selon le type de relation d'emploi envisagée. Les employés font l'objet d'évaluations synthétiques, au nom de « conventions de compétence » rétives à toute marque de singularité, les candidats étant jugés à l'aune de leur stricte conformité aux exigences d'un poste. A l'inverse, les évaluations de l'encadrement s'intéressent à la personnalité des candidats qu'ils cherchent à s'attacher dans une logique de parcours de carrière au-delà de l'emploi à pourvoir. Nous aborderons pour finir les incidences de cette dimension des usages des salariés lors du recrutement sur une politique de diversité.

1. Des viviers comme réserves de candidatures

Le recrutement ne saurait être saisi indépendamment de la dynamique des systèmes d'emploi dans lesquels il se pratique. L'hôtellerie-restauration se présente, à ce titre, comme un secteur segmenté et polarisé entre des logiques artisanales et industrialisées. Elle est le théâtre d'un mouvement de concentration qui atteste l'importance croissante des groupes mais également la rationalisation accrue de l'activité et le renouvellement des conditions de gestion de sa main d'œuvre. Bien que particulièrement dynamique en matière d'emploi, elle fait partie des secteurs qui ont du mal à attirer, souffrant d'une mauvaise image de ses conditions de travail

² Cette enquête, coordonnée par Y. Fondeur et G. de Larquier du CEE, a été menée dans quatre secteurs : la banque, l'informatique, la grande distribution et l'hôtellerie-restauration. Nous rendons compte ici des résultats issus de l'enquête réalisée, avec Michèle Forté (Institut du travail – Beta - Strasbourg), dans le secteur hôtelier et qui s'est déroulée entre juin 2010 et octobre 2011, en Alsace et en région parisienne. Cette enquête nous a permis de mener 25 entretiens avec des acteurs institutionnels et des employeurs indépendants ou appartenant à des chaînes d'hôtellerie (CHA) et/ou de restauration (CHB et CHC), et de réaliser deux observations participantes de séances d'évaluation, une concernant le recrutement de futurs managers (CHC), l'autre le recrutement d'« employés polyvalents de restauration » à l'aide de la MRS, toujours pour CHC. Nous nous appuyons essentiellement dans cette communication sur le matériau recueilli auprès des trois chaînes étudiées.

et d'emploi. Elle tend alors à recruter, aux côtés des professionnels issus des filières hôtelières, une main d'œuvre moins spécialisée et plus interchangeable.

La problématique du recrutement des chaînes d'HCR est, en outre, traversée par les tensions issues de leurs politiques d'emploi. Les plus élevées en gamme sont confrontées à l'intense mobilité des professionnels qui organisent leurs carrières par mobilités externes. Les enseignes à vocation plus économique doivent, quant à elles, composer avec l'intense turnover des employés de service que leur organisation en flux ne manque pas d'entretenir (Nkouitchou Nkouatchet, 2005; Monchatre, 2010). De fait, leur politique d'emploi est marquée par un dualisme qui se traduit, d'un côté, par le renouvellement permanent d'une main d'œuvre « d'exécution », appréciée pour sa jeunesse et sa fraîcheur et, de l'autre, par la stabilisation de leur encadrement, qui ne manque pas de jouer le rôle de variable d'ajustement dans l'activité. Exposées à une triple dynamique de marché du travail - marché professionnel³, marché interne pour l'encadrement et « flexibilité de marché⁴ » pour les employés, les chaînes sont amenées à constituer des viviers toujours plus larges pour satisfaire des besoins sans cesse renouvelés.

L'amont du recrutement

La structuration de ces viviers s'inscrit dans un travail de conquête de nouvelles cibles de recrutement face aux limites des viviers traditionnels que constituent les filières hôtelières du système éducatif et des centres d'apprentissage. Les chaînes de prestige demeurent attractives pour les jeunes professionnels issus des écoles spécialisées. De fait, leur division du travail reste fidèle à une tradition dont la vitalité n'a d'égal que leur inventivité à développer de nouvelles technologies culinaires, conçues par des chefs de renom. Les chaînes à vocation plus économique souffrent, en revanche, d'un déficit d'image lié à leur offre de service hétérodoxe et « industrialisée ». Cela les rend très sensibles aux effets de conjoncture, au point que les reprises d'emploi leur sont défavorables en détournant les candidats potentiels vers des secteurs plus porteurs. Reste que l'ensemble des chaînes présente des politiques d'emploi qui se veulent attractives. Elles offrent des CDI, 13^{ème} mois, mutuelles et autres avantages tels que des garanties sur les congés et plannings qui tranchent avec les habitudes du secteur. Pour autant, leurs taux de rotation demeurent importants, de l'ordre de 40% pour CHA et CHB et de 60% à 100% pour CHC et la structuration de viviers s'impose à elles pour « remplacer le turnover ». Mais les chaînes de restauration économique sont également aux prises avec une dynamique de croissance en plein essor - CHB et CHC prévoient de doubler leur parc de restaurants d'ici 2020 – qui suppose d'élargir encore plus leurs viviers.

La fonction recrutement déborde donc assez largement l'expertise requise pour les campagnes de recrutement et la structuration des procédures et outils de sélection des candidats. Elle intègre également le développement de partenariats avec nombre d'institutions susceptibles de fournir des candidats. Les chaînes sont amenées à « courtiser » les écoles hôtelières existantes, en cherchant à peser avec plus ou moins de succès sur leur offre de formation ou à les contourner. Elles se tournent alors vers ce qui représente pour elles l'inconnu, à savoir, et ceci en reprenant leurs propres termes, le « vivier Education nationale », le « vivier demandeurs d'emploi » et le « vivier diversité ». Enfin, elles ne manquent pas de puiser des candidats à l'encadrement dans leur vivier interne d'employés.

Les viviers « Education nationale », « Demandeurs d'emploi » « Diversité »

³ Cette dynamique concerne essentiellement les plus élevées en gamme.

⁴ Nous préférons cette expression de Boyer (2009) à celle de « marche externe ».

Les chaînes étudiées se tournent ainsi vers les filières générales ou spécialisées de l'Education nationale pour toucher des jeunes diplômés, à l'aide de partenariats signés au plan national et déclinés régionalement. Pour CHA, l'objectif est « *d'attirer et capter les jeunes en fin d'études* », à l'aide de présentation de la chaîne dans les écoles hôtelières ainsi que d'« *immersions d'une journée pour les bacs technologiques hôtellerie dès la 2^{nde} pour leur permettre de voir, est-ce que j'ai fait le bon choix, est-ce que je me sens à l'aise dans le milieu hôtelier ?* ». La chaîne CHB a conçu le même type de partenariat pour favoriser l'alternance et la connaissance de la marque par les jeunes formés. Faute d'avoir pu enrôler la branche HCR dans cette démarche, elle a développé un partenariat en solo avec l'Education nationale, pour attirer des jeunes de tous niveaux de formation, jusqu'à la licence : « *...Et même plus. Puisque nous avons aussi les master tourisme* ». CHC a ciblé ses partenariats au niveau de l'enseignement supérieur, directement avec des écoles de commerce et des universités pour des filières en alternance (BTS MUC, licences professionnelles), afin d'attirer de jeunes diplômés sur des postes de direction d'exploitation.

Viennent ensuite les partenariats avec Pôle emploi, incluant le recours à la méthode de recrutement par simulation (MRS) proposée par l'opérateur public, selon la même configuration d'un accord national décliné à l'échelle locale ou régionale. L'accord signé avec CHA s'est surtout traduit par un accord de diffusion automatique, auprès de Pôle Emploi, des offres d'emploi publiées sur le site de recrutement de la chaîne. Chez CHB, l'accord signé en 2000 prévoit un recours à la MRS non seulement pour les recrutements « d'hôtes et hôtesse » mais également les postes d'adjoints. Enfin, CHC a signé en 2010 un « *partenariat global en faveur des demandeurs d'emploi les plus vulnérables* », afin d'élargir ses cibles de recrutement via la MRS « *y compris pour le recrutement de managers* », mais également à l'aide d'actions en faveur des jeunes demandeurs d'emploi (via les contrats de professionnalisation et d'apprentissage) et d'actions en faveur de la « diversité ».

De fait, la « diversité » se présente pour les chaînes comme une opportunité d'élargissement de leurs viviers. Elles se montrent friandes d'accords avec chacun des opérateurs intervenant dans ce domaine. Outre qu'elles ont toutes signé la charte de la diversité, les chaînes étudiées s'emploient à toucher les jeunes issus des zones urbaines sensibles par le « plan Espoir Banlieue », les jeunes en échec scolaire par des partenariats avec les « écoles de la deuxième chance⁵ », les handicapés par le biais d'accords impliquant l'AGEFIPH et les seniors par le biais d'accords d'entreprise. A l'arrivée, chez CHA, « *on est signataires de tout ! (rires)* ».

Recruter ou promouvoir

A ces viviers externes, s'ajoutent pour finir les viviers internes. CHA, la chaîne la plus prestigieuse, privilégie la logique du diplôme et le port d'entrée en bas de l'échelle : « *A l'externe, nous ne recrutons quasi que du premier niveau* ». Rattachée à un grand groupe international, elle offre des perspectives de carrière managériale à des Bac+2 qui débiteront systématiquement comme employés. Mais les chaînes de restauration économiques ne présentent pas cette dynamique de marché interne. Il n'existe pas de continuum entre les employés, mobilisés selon une logique de flexibilité de marché, et l'encadrement. Les employés présentent des profils composites et une part importante d'entre eux est étudiante. Ils sont alors considérés comme un vivier supplémentaire et l'enjeu est de détecter leurs dispositions à évoluer. Chez CHC, la « promotion » d'équipiers se pratique sous cette forme : les candidats repérés par leur hiérarchies et ayant plus de trois mois d'ancienneté peuvent passer un « test » en restaurant, « *test qui lie la personnalité et quelle vision ils ont du poste* ».

⁵ CHA travaille avec « l'EPIDE », école type « de la deuxième chance » liée au ministère de la Défense.

de manager » et qui leur donne accès à une journée d'assessment avec mises en situation pour raffiner l'évaluation de leur potentiel. Ce dispositif mis en place en 2009, a permis en 2010 de recruter 40% des managers, pour 60% issus de l'externe. De la même façon, chez CHB, 40% des adjoints de direction sont issus de la promotion interne « *donc qui étaient soit employés soit même étudiants en CDI chez nous et qui sont passés sur des postes d'adjoints* ».

2. L'évaluation au prisme de la relation d'emploi

Les chaînes resserrent ainsi leur marché interne sur les emplois d'encadrement, ce qui renforce la différenciation des conditions de recrutement des employés et des cadres (« managers », « adjoints de direction » et directeurs). Les recrutements d'employés sont totalement décentralisés et confiés aux responsables d'exploitations, tandis que les recrutements réalisés à partir des premiers niveaux d'encadrement font systématiquement intervenir des experts des ressources humaines. De fait, on ne recrute pas de la même manière un employé, voué à être supervisé au quotidien sur un poste conçu pour accueillir une main d'œuvre aisément substituable, et un encadrant appelé à monter en puissance au sein de la structure. Il en résulte une division du travail de recrutement entre l'encadrement opérationnel de terrain et les experts fonctionnels du siège, qui se double d'une différenciation des modalités de tri des candidatures et d'évaluation des candidats.

La division du travail de recrutement

On sait que l'intensité des moyens mis au service des opérations de recrutement augmente avec le niveau des postes à pourvoir et selon les fonctions à occuper (Larquier et Marchal, 2008). De fait, le process de recrutement est davantage étoffé pour les recrutements de l'encadrement puisque les experts interviennent systématiquement pour l'élargissement du *sourcing*. Si le vivier représente un « bassin » de candidatures potentielles, le *sourcing* vise la collecte de candidatures effectives pour des emplois à pourvoir, immédiatement ou non. Les campagnes de recrutement lancées pour la diffusion des offres s'effectuent d'autant plus dans une logique d'anticipation qu'une incertitude *quantitative* pèse sur le nombre de candidatures qu'elles vont permettre de collecter. L'enjeu est alors de rassembler suffisamment de candidatures pour créer les conditions d'une sélection, ce qui passe par une multiplication des canaux mobilisés. Nous nous appuyons ici sur l'exemple de CHB, qui s'avère assez représentatif des process à l'œuvre dans les trois chaînes étudiées.

Les recrutements d'adjoints de direction passent par des campagnes de communication périodiques, surtout lancées à la radio et doublées de campagnes d'information dans les restaurants. Ces campagnes sont périodiques : « *en mai, on a une campagne radio sur trois jours, on a demandé à tous les restaurants [du réseau régional] de mettre des sets de plateaux aux couleurs de la campagne de recrutement d'adjoints* (expert recrutement CHB). En parallèle, les offres d'emploi sont diffusées sur les principaux « job boards » référencés (Monster, Region Job, Cadres Emploi). Cette première phase est suivie d'une présélection sur CV, puis d'une phase de préqualification téléphonique des candidatures retenues, au cours de laquelle l'enjeu est surtout de dissiper les malentendus sur le contenu du poste, souvent associé à un emploi d'encadrement administratif. Les candidats ainsi sélectionnés sont ensuite évalués directement par l'entreprise à l'aide d'entretiens et de tests. On estime ainsi que sur 100 candidatures, 30 restent en lice pour la préqualification, 25 sont retenues pour entretiens et tests, pour deux à trois candidats sont recrutés à l'arrivée, ce qui peut se ramener à 50 candidatures pour un recrutement avec 12 évaluations. Un process similaire conduit CHC l'examen de 70 candidatures pour un poste de manager avec 9 évaluations réalisées.

Il en va tout autrement pour les employés, recrutés sur CDI à temps partiel⁶, lors d'opérations « programmées » ou « au fil de l'eau ». Les recrutements programmés ont lieu à période fixe pour répondre à des besoins saisonniers : septembre chez CHA pour des renforts en vue de la saison d'automne-hiver, juin chez CHC ou mars-avril chez CHB en vue de la période estivale, fin d'été pour CHB pour renflouer le stock d'employés à l'année susceptibles de couvrir les périodes scolaires. Les étudiants sont ici particulièrement prisés et les canaux activés pour les atteindre passent le plus souvent par Pôle emploi⁷ et ses antennes spécialisées (telles que les « Relais Emploi » à destination des étudiants par exemple en Alsace). Pour les recrutements au fil de l'eau, les canaux le plus souvent mobilisés sont de deux types : les réseaux ou les candidatures spontanées. Chez CHA, ce sont surtout les réseaux de professionnels de métier qui fonctionnent par le bouche à oreille, tandis que pour CHB et CHC, ce sont les réseaux de proximité, fondés sur des « liens forts » (familiaux ou amicaux) ou faibles, tels ceux qui se tissent avec la clientèle. Les candidatures spontanées, déposées directement en restaurant, sont pour partie acheminées par ces réseaux de proximité, émanant d'habitues « *qui savent qu'on embauche des étudiants et qui vers janvier, février, disent "écoutez mon gamin aura dix-huit ans cet été et je voudrais qu'il travaille"* ». Se constituent ainsi des stocks de candidatures dans lesquelles il est possible de puiser, pour des évaluations maison qui consistent essentiellement en entretiens croisés. Le tri est alors moins sélectif que pour l'encadrement, le flux de candidatures traitées étant de l'ordre de 1 à 5 candidats reçus par emploi à pourvoir. De fait, l'enjeu pour les responsables opérationnels est de réduire le coût du renouvellement de leur main d'œuvre, ce qui passe par la limitation du nombre de canaux mobilisés et le filtrage des candidatures par des réseaux jugés fiables⁸.

Encadrants, votre personnalité nous intéresse...

Les critères mobilisés dans les évaluations réalisées varient selon le type de relation d'emploi offerte aux candidats. Les candidats aux postes d'encadrement sont d'emblée reçus dans une perspective d'évolution au-delà du poste à pourvoir. Chez CHB, ils sont recrutés non pour un restaurant mais pour une enseigne, dans un périmètre au moins régional. Le tri initial des candidatures s'effectue au filtre du diplôme, sachant que ce critère fortement pondéré par l'expérience du commerce : « *Forcément on regarde le diplôme, mais un candidat qui aurait eu un BTS compta et qui après se serait orienté sur la grande distribution, voilà, pourquoi pas, parce qu'il y aurait cette relation avec le client ou le management* ». Ensuite, les candidats sont convoqués pour un entretien avec un « directeur recruteur » régional qui n'est pas forcément celui qui les accueillera s'ils sont recrutés. Deux entretiens croisés sont ainsi menés et s'ils sont satisfaisants, le candidat passe un « test de personnalité ». La procédure est du même ordre chez CHC où il n'y a pas de « directeurs-recruteurs » mais où les experts de la DRH interviennent pour évaluer les dispositions du candidat à embrasser une carrière managériale.

L'examen des dispositions des candidats à s'engager dans la durée conformément aux attentes de l'entreprise est ensuite réalisé à l'aide de « tests de personnalité ». Le recours à ces tests est toujours plus fréquent pour les recrutements de cadres que de non-cadres, cinq fois plus en l'occurrence dans le secteur hôtelier d'après l'enquête OFER. L'enjeu est de dégager des traits de personnalité relativement stables dans le temps, sur la base d'un examen approfondi de type analytique. CHB et CHC utilisent respectivement le « D5D » et le « PSV20 ». Le

⁶ Sauf période estivale et saison d'hiver où les contrats sont des CDD.

⁷ Chez CHA, s'ajoute la délégation Emploi régionale participe activement au *sourcing* pour le recrutement de réceptionnistes en septembre.

⁸ Les candidatures proposées par le personnel en place ne sont pas toujours jugées fiables, le recommandant doit lui-même être jugé comme une personne « de confiance ».

D5D permet une « Description en 5 dimensions de la personnalité » selon le modèle des « Big Five⁹ ». Il est utilisé par les responsables RH de CHB pour déterminer des styles de management et de fonctionnement des futurs managers : « *alors nous c'est en termes de modes de communication et de management, alors je schématise : est-ce qu'il va être plus sur du dialogue ou sur plus "j'impose mes idées et je suis directif", tout ce qui va être organisation, est-ce que je vais plutôt avoir tendance à avoir besoin de procédures, ou est-ce que je suis plus dans l'improvisation, la stabilité émotionnelle par rapport à la gestion des émotions, et puis l'ouverture, la curiosité, les centres d'intérêt, la prise d'initiative, la créativité* ». De la même façon chez CHC, le « PSV20 », plus récent et plus économique dans son usage, évalue vingt dimensions de la personnalité, pour un positionnement du candidat sur quatre-vingt-deux compétences-clés.

L'examen de la personnalité des futurs adjoints et managers vise surtout à examiner leur disposition à s'intégrer dans un collectif de direction. Destinés à un statut d'agents de maîtrise, c'est la complémentarité de leur profil avec celui des responsables en place qui va être étudiée. L'enjeu est sensiblement différent pour les recrutements de directeurs où il s'agit de savoir si le candidat a l'étoffe « complète » de la fonction en vue de la délégation d'autorité que comporte son poste. Le filtre du diplôme et de l'expérience joue à plein dans la phase de tri des candidatures et les évaluations réalisées s'appuient davantage sur la détection de qualités sociales, de postures d'esprit et de valeurs conformes à celles de l'entreprise (Benguigui, 1981). Chez CHB, un test spécifique est utilisé pour les recruter (SOSIE), en vue notamment de « pronostiquer le comportement professionnel de la personne ». Tous ces tests mobilisés pour l'encadrement sont considérés comme des outils d'aide à la décision, cette dernière revenant toujours aux opérationnels. L'examen approfondi de la personnalité mobilise donc une expertise spécifique et permet aux responsables RH d'apporter des nuances aux jugements des hiérarchies opérationnelles. La personnalité apparaît ainsi considérée comme une ressource dans l'emploi, sur laquelle l'entreprise ne saurait se tromper.

Les indices de qualité morale des employés

Rien de tel ne se produit pour les évaluations d'employés. Entièrement confiées aux responsables opérationnels, elles ne discriminent guère sur le diplôme, sont peu portées sur l'examen de la personnalité et se montrent beaucoup moins analytiques que globalisantes. Un « jugement standard » (Larquier et Marchal, 2008) leur est réservé, avec des épreuves à base d'entretien et examen de CV, qui visent à renseigner deux critères-clés : l'expérience ou la motivation. L'expérience est le « critère royal » qui permet une sélection sur la base du « déjà fait » (Dubernet, 1996). Outre qu'il offre une garantie sociale et permet d'écarter les exclus et les marginaux, il apporte au recruteur le confort de pouvoir contrôler la fiabilité du candidat auprès de ses anciens employeurs. En l'absence d'expérience et de formation, reste la « motivation », bien moins tangible. Elle est recherchée par l'observation fine de la « présentation de soi » et l'épluchage de l'expérience restituée dans le CV. C'est souvent par analogie que des traits de personnalité ou des expériences de vie vont être jugés compatibles ou non avec les exigences du métier. Ainsi, tel recruteur va se montrer sensible à l'exercice d'une pratique sportive, signe d'une familiarité avec les règles et avec certaine rigueur, tel autre sera plus attentif aux qualités de communication et au sens du client. L'épluchage du CV sert à « faire parler » le candidat pour détecter sa propension à se soumettre au fonctionnement collectif et à ne pas entrer en conflits, mais aussi à repérer les « trous » de CV

⁹ Le D5D a été conçu par les EPCA (Editions du centre de psychologie appliquée). Les "Big Five" sont cinq grands traits de la personnalité dégagés statistiquement (Ouverture, conscience, extraversion, agréabilité, névrosisme) qui servent de référence à la plupart des tests de personnalité disponibles sur le marché.

et autres formes d'inactivité, qui ne doivent ni être trop longues, ni trop répétées – elles seraient alors le signe d'une instabilité douteuse.

L'enjeu est clairement de tester les « qualités morales » des candidats (Dubernet, 1996), et plus particulièrement de repérer des « signes extérieurs de soumission » (Balazs et Faguer, 1979), ce qui passe également par la présentation de soi. Il est ainsi entendu que les candidats doivent se présenter avec une tenue vestimentaire adaptée à l'image de la marque : il faut être « propre », « pas débraillé ». Les piercings sont proscrits, associés à une singularité indésirable : « *Là, récemment encore, j'ai eu une jeune fille qui est venue se présenter, qui a un niveau de restauration traditionnelle, et qui a des piercings partout, des tatouages de partout, et qui refuse tout simplement d'être présentable, c'est sa façon d'être, avec des rasta de partout (...)* Donc je lui ai expliqué que c'était tout à son honneur mais qu'il était hors de question que je lui propose un poste » (Adjoint dir.-CHB). De fait, dans les chaînes, la « bonne présentation » est d'autant plus importante que la polyvalence est de mise : « *même pour ceux qui sont affectés en production* ». De même, comptent l'expression orale, le sourire, un comportement convivial : « *Dans l'idéal, il nous faut des gens souriants et qui sont à l'aise, on ne peut pas prendre des gens timides, c'est pas possible* » (Dir-CHC). De la même façon, la lettre de motivation, qui n'est pas toujours demandée, est moins évaluée sur son contenu que sur sa forme. Elle doit également exprimer cette « bonne tenue » recherchée, ce sens de la relation commerciale requis par les exigences de l'emploi. La personnalité des candidats est ainsi placée au second plan, et doit être tenue en respect par les prescriptions de la fonction. Et en l'absence d'expérience, l'évaluation réalisée porte essentiellement sur les caractéristiques sociales des candidats.

3. Les compromis officieux de la diversité

Ces critères liés aux caractéristiques sociales des candidats jouent enfin un rôle très important pour l'évaluation de leurs usages productifs. Contrairement aux « conventions de compétences » légitimes requises sur la scène marchande, ils se prêtent à la formation de contrats salariaux tacites, quelquefois difficilement avouables et pourtant propices à une diversification des recrutements. De fait, les exigences des emplois ne se définissent pas uniquement en termes de compétence, habileté ou savoir-faire, mais en termes de disponibilité temporelle ou de caractéristiques physiques (voire morales), qui sont souvent retraduites en termes d'âge, de sexe, de couleur de peau, de lieu de résidence ou de « status social » (situation sociale et familiale). Les entreprises de service intègrent ainsi des éléments de « status social » (mères de famille, étudiants, jeunes diplômés en début de vie professionnelle...) dans la gestion d'une flexibilité du travail qui exige une disponibilité temporelle intense ou atypique (Maruani et Reynaud, 2004). Et au nom de la relation de service, les politiques « produit » peuvent conduire à mobiliser le personnel pour « tenir la marque » (Ughetto, 2006) et l'incarner dans la prestation offerte. Il en résulte des affectations différentielles dans les emplois, selon des critères d'apparence physique, qui créent des frontières entre front-office et back-office et traduisent, *ex-post*, des usages « commerciaux » de la diversité ainsi que la prise en compte de critères extra-professionnels dans les recrutements. Mais les engagements anti-discrimination des chaînes peuvent également conduire à des formes de paternalisme permettant de concilier l'intérêt économique des établissements avec les « obligations-diversité » de la politique du groupe.

Quand la « ressource humaine » est partie intégrante du produit...

Un usage commercial de la diversité, non exempt de pratiques discriminatoires, se manifeste par des affectations différentielles dans les emplois selon le sexe et la nationalité et/ou la couleur de peau. Dans l'hôtel-restaurant étudié de CHA, les étages concentrent des

employées, de sexe féminin originaires d’Afrique du Nord, tandis qu’en réception, l’éventail est plus restreint, avec « *une Allemande* » pour seule nationalité étrangère. Une répartition sexuée est également de mise dans les chaînes de restauration : « *Et en plus, là où j’étais au [groupe Untel], c’était que des mecs en cuisine, et en salle, que des filles. C’est spécialisé comme ça. C’est une grande pratique. Et sauf au bar, là il met un mec* ». En outre, si le métissage des serveuses peut être recherché en salle, la main d’œuvre de couleur se concentre davantage en back-office (cuisine et plonge) : « *Par contre, aussi, le [groupe Untel] ok, il prend un peu de toutes les origines (...). Nous [chez Untel] c’était un peu style New-York, donc c’était pas grave, il y avait une black, une chinoise en salle et tout. Mais par contre, en cuisine, les mecs, c’est tous des blacks et les chefs c’est tous des français. (...) Et par exemple, à la plonge, c’est toujours des blacks. (...) c’est rare quand on va avoir un français plongeur. Au [X**** de CHA], il n’y a pas un seul serveur black, mais par contre tous les plongeurs, c’est des blacks* ».

Certaines chaînes ont ainsi la diversité sélective pour la répartition des nationalités dans les emplois. On notera toutefois que dans la restauration sans service à table (cafétérias ou restauration rapide), la frontière front-office / back-office est moins nette. Chez CHC, la polyvalence est de mise et dans les affectations entre « caisse » ou « production », « *on essaie toujours de garder ... pour équilibrer, et puis pareil, ne pas mettre que des femmes en caisse et les messieurs au grill, pareil, on essaie de varier... après, c’est un choix personnel. Je sais que dans d’autres restaurants ça va être les hommes derrière et les femmes devant* » (Dir-CHC). Il en va de même chez CHB où certains responsables ne cachent pas que « *la diversité, c’est intéressant d’un point de vue commercial* », notamment pour les postes de « take-away » (vente à emporter), où « *on essaie d’embaucher des mignonnes !* ». Mais c’est surtout dans la restauration avec service à table que la prise en compte de critères physiques peut prendre des formes particulièrement insidieuses, via le contrôle de la taille des employés par les uniformes qu’ils doivent porter : « *par exemple dans le dernier [restaurant du groupe Untel] où j’étais, c’était 36-38 les pantalons qu’ils avaient achetés et il y avait une fille qui était venue à l’essai, qui était un peu plus costaud, qui ne pouvait pas enfiler son pantalon. Elle n’est pas restée longtemps, et pourtant, elle était étrangère, c’était pas le critère qui dérangeait parce qu’il y en avait beaucoup, mais elle était quand même assez costaud...* ». Le poids peut ainsi être un fardeau pour une politique commerciale...

Recherche handicapés, désespérément...

Si la diversité peut faire l’objet de pratiques commerciales, elle peut également conduire à des pratiques situées sur un registre plus éthique. De fait, les fragilités de certains candidats sur le marché du travail peuvent se prêter à des formes de paternalisme, non dénuées d’intérêt bien compris. Les engagements pris par les chaînes en faveur de la diversité se traduisent par des injonctions plus ou moins pressantes à la diversification des recrutements. La diversité peut en effet faire l’objet d’un « gouvernement technocratique », inspiré d’une rationalité instrumentale, se traduisant par des engagements qui créent des obligations à satisfaire. Il en résulte un dispositif de suivi susceptible de conduire à des formes de rappel à l’ordre pour les établissements : « *On ne se dit pas "aujourd’hui, tiens, je vais recruter un senior", c’est, si on trouve la bonne personne, on la recrute, enfin, bon. Mais je pense qu’on sera amenés à le faire (...) parce qu’il va arriver un moment où on va nous dire "t’as pas ton quota de seniors"* » (Assistante RH-CHA). En parallèle, la diversité peut faire l’objet d’un « gouvernement par les valeurs », prenant appui sur des pratiques de promotion de la lutte contre les discriminations. Ainsi, chez CHB¹⁰, la politique de service à la clientèle est fondée

¹⁰ On retrouve dans cette chaîne la référence à la « fraternité chrétienne » justifiant l’engagement dans les politiques de diversité pointé par Doytcheva (2010 : 429).

sur des valeurs humaines d'« amour des gens », de « partage », de « confiance », valeurs qui rendent inacceptable toute forme de racisme envers les clients comme envers le personnel. Outre la formation, la promotion de ces valeurs se fonde sur l'exemplarité de pratiques managériales qui doivent incarner les principes revendiqués, ainsi que sur un maillage visant à faire remonter au niveau central les cas de discrimination pour mieux les combattre.

C'est ainsi que l'affichage de la diversité du personnel devient un objet de fierté : « *Le personnel aussi est très mélangé, vous avez vu, là, je ne sais pas si vous avez vu, (...) c'est qu'on n'est pas sectaires. On n'a pas de consigne en disant "on n'embauche pas d'étrangers, pas de ci, pas de ça", pas de souci, on est ouverts à ça, on est obligés (...). Je veux dire, on est obligés, quand on travaille dans un endroit comme ça, il faut trouver du monde, il faut que les gens bossent et mangent. Le jeune homme noir qui était là tout à l'heure, il a une maîtrise en gestion, un master en gestion, étudiant étranger, ça fait huit ans qu'il est chez nous, il va repartir au Canada, c'est un gars... il a un contrat étudiant. Il fait 20h par semaine. Il est congolais. Et ce garçon fait des stages depuis 6 ans, chez tous les huissiers, les notaires, de Strasbourg, gratuitement. Et pour manger, il vient chez nous. C'est quand même malheureux, non ? Ça m'horripile, parce qu'il a des capacités* » (CHB). Cette argumentation est intéressante car à double détente. Elle atteste la générosité du recruteur qui a su accueillir, conformément aux valeurs affichées de la chaîne, celui dont personne ne voulait, tout en signifiant qu'il ne s'agit pas de recruter n'importe quel « étranger ». De fait, « le jeune homme noir » est apprécié pour son excès de capacités non reconnues à leur juste valeur. Il se pourrait alors qu'il soit aussi apprécié pour sa situation de disqualification sociale, qui confère à son recruteur une grandeur morale tout en le désignant comme un obligé. De tels compromis implicites autour de la diversité rappellent utilement que les recrutements ne sont pas exempts de ces rapports de don et de dette qui irriguent les relations de travail (Richebé, 2002).

On retrouve des arguments du même ordre pour justifier la diversification du personnel par l'emploi de personnes handicapées. Les travailleurs handicapés se voient offrir des postes aménagés : « *J'en ai un qui est plus ou moins polyvalent, il fait les grills, les frites, voila ; il ne veut pas aller en caisse donc on ne le force pas, et j'en ai un autre qui s'occupe du nettoyage ou de l'entretien de la salle* » (CHC). Et ces deux travailleurs handicapés ont l'avantage de ne pas avoir la bougeotte : ils « *sont là depuis au moins entre 8 et 10 ans* ». De fait, les salariés issus de la diversité sont captifs de l'entreprise qui les a recrutés et disposés à une loyauté qui n'est pas requise chez les autres employés. Le recours à la diversité peut donc s'inscrire dans un contrat salarial tacite que l'on pourrait formuler en termes de « charité contre stabilité ». Cette formule requiert un taux de turnover suffisamment élevé pour pouvoir offrir un nombre de postes aménagés et fixes entrant dans les « quotas » requis par les accords diversité, seniors ou handicap. Et dans ces chaînes où le turnover est vécu comme un fléau par des opérationnels qui doivent sans relâche remettre l'ouvrage du recrutement sur le métier, elle ouvre la perspective de stabiliser un segment de main d'œuvre composé d'obligés.

Le moment du recrutement constitue un « processus d'habilitation » non seulement par les conventions de compétences qu'il contribue à construire au cours de la relation de jugement, mais également par les contrats salariaux différenciés au service desquels il se place. L'évaluation des qualités des candidats se différencie de fait selon la valeur socialement attribuée à leur qualification. Outre la compétence, elle porte, à des degrés divers, sur des caractéristiques sociales et des dispositions personnelles qui varient selon le type de relation d'emploi envisagée et les usages attendus d'eux. A l'instar de ce que montre la sociologie de l'emploi (Maruani et Reynaud, 2004), la diversification des recrutements conduit à une

différenciation des compromis salariaux en fonction des caractéristiques sociales des candidats. Ces pratiques conduisent-elles à une naturalisation des qualités ainsi valorisées, à l'instar des usages sociaux de la parité en politique étudiés par Réjane Senac-Slawinski (2007) ? Si elles favorisent de fait l'intégration dans le salariat sur un registre identitaire (le senior, le handicapé, l'étranger...), plus qu'égalitaire, et si elles sont effectivement placées au service d'usages commerciaux au nom d'une « différence performante », on doit se demander si elles ne contribuent pas non plus à tenir à distance ces « identités » certes instrumentalisées, mais recouvertes par les « conventions de compétence » qui justifient leur emploi.

Bibliographie

- Balazs G., Faguer J.-P., 1979, Jeunes à tout faire et petit patronat en déclin, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 26-27, pp. 49-55.
- Benarrosh, Y., 2000, Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi. *Travail et Emploi*, n°81, janvier, p. 9-26.
- Benguigui G., 1981, La sélection des cadres, *Sociologie du travail*, Vol. 23 (3), pp. 294-307.
- Boyer R., 2009, Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales, *Les Cahiers français* n°349.
- Caradec V., Lefrançois C., Poli A., 2009, Quand la discrimination et la diversité se déclinent selon l'âge : émergence, appropriation et ambivalences, *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 127, 2009/2, p. 223-245.
- Doytcheva M., 2010, Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat. *Sociologie*, Vol 1., n° 4, p. 423-438
- Dubernet A.-C., 1996, La sélection des qualités à l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale, *Formation Emploi*, n°54, p. 3-14.
- Eymard-Duvernay F., 2008, Justesse et justice dans les recrutements, *Formation Emploi*, n°101, p. 55-69.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E., 1997, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.
- Guiraudon V., 2004, Construire une politique européenne de lutte contre les discriminations : l'histoire de la directive « RACE », *Sociétés contemporaines*, no 53, p. 11-32.
- Marchal E., Rieucan G., 2006, Les a priori de la sélection professionnelle : une approche comparative, in Eymard-Duvernay F. (dir.), *L'économie des conventions : méthodes et résultats*, Tome 2, Paris, La Découverte.
- Marchal E., Rieucan G., 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte, Collection Repères.
- Maruani M., Reynaud E., 2004, *Sociologie de l'emploi*, La Découverte, Collection Repères.
- Monchatre S., 2010, *Etes-vous qualifié pour servir ?* Paris, La Dispute.
- Nkouitchou Nkouatchet R., 2005. La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food, *Sociologie du travail*, 47(4), 470-484.
- Richebé N., 2002, Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial ? *Revue Française de sociologie*, 43(1), p. 99-126.
- Salognon M., 2005, *Evaluation de la qualité du travail et chômage de longue durée*, thèse de doctorat, Université Paris X-Nanterre
- Senac-Slavinski R., 2007, *L'ordre sexué. La perception des inégalités femmes-hommes*, Paris, PUF
- Stroobants M., 1993, *Savoir-faire et compétence au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'université libre de Bruxelles.
- Theurier J.-P., 1983, *Etude des modes de sélection à l'embauche dans le secteur privé*, Thèse de Doctorat, LAST-CNRS, juin.
- Ughetto P., 2006, « La marque en actes dans la grande distribution », in Bidet A. (Ed.), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès, p. 209-219.
- Vatin F. (Dir.), 2009, *Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Presses Universitaires du Mirail, coll. « Socio-logiques ».
- Zajdela H., 2009, Comment et pourquoi activer les inactifs ? *Travail et emploi*, n°118, p. 69-76.