



**HAL**  
open science

## Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats

Emmanuelle Marchal

► **To cite this version:**

Emmanuelle Marchal. Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats. Travail et Emploi, 1999, 78, pp.41 - 51. hal-02137514

**HAL Id: hal-02137514**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-02137514>**

Submitted on 23 May 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats (\*)

Emmanuelle MARCHAL (\*\*)

**C**omment les professionnels du recrutement procèdent-ils pour mettre en relation les compétences requises avec celles que présentent les candidats ? Comment se construit leur jugement ? Deux postures-types peuvent être adoptées, l'une fondant un jugement explicite à autrui repose sur des descriptions formalisées de l'offre et de la demande d'emploi, l'autre repose sur une relation directe avec les intéressés et prend en compte leur singularité. Les observations empiriques approfondies qui sont à la base de cette recherche montrent la complexité et les incertitudes qui caractérisent les activités du recruteur. L'entretien a souvent l'inconvénient de privilégier les compétences interactionnelles du candidat au détriment de ses compétences professionnelles. L'incertitude est réduite

lorsque le cabinet de recrutement est spécialisé dans un domaine professionnel. C'est d'un processus de négociation des points de vue, des analyses et des outils d'évaluation que peut se construire le jugement du recruteur et ce processus s'appuie largement sur son expérience et les apprentissages répétés qu'elle contient.

Telles qu'elles pourraient être décrites dans un manuel de recrutement, les opérations que met en oeuvre le recruteur (1) lui permettent d'obtenir des informations de plus en plus précises et fiables au fur et à mesure du déroulement de la procédure. Triant d'abord les candidatures sur dossier, il convoque certains candidats en entretien et affine la sélection à l'aide de tests psychotechniques ou d'autres outils d'évaluation. Le choix final se porterait ainsi sur le candidat le plus proche du profil recherché, en ayant préalablement vérifié qu'il possède bien les qualités requises. Mais les choses ne se passent pas ainsi. Les observations empiriques que nous avons réalisées

(\*) Cet article est issu d'un ouvrage (EYMARD-DUVERNAY, MARCHAL, 1997) dans lequel nous mettons en évidence la façon dont les recruteurs se forment un jugement sur les compétences. Des quatre "façons de recruter" que nous avons repérées -individualiser les compétences (accent sur les aptitudes et la personnalité) ou les référer à des collectifs (accent sur la qualification), planifier ou négocier les compétences-, seules ces deux dernières sont traitées ici dans une perspective sociologique. Celle-ci a été développée lors d'une communication aux journées de la Société française de sociologie de novembre 1997.

(\*\*) Centre d'Etudes de l'Emploi, Immeuble Le Descartes II, 29, promenade Michel Simon, 93191 Noisy-le-Grand Cedex.

(1) Le terme de "recruteur" est pris dans un sens très général. Il englobe aussi bien les professionnels de cette activité, intégrés ou non à des cabinets, que les personnes procédant plus ponctuellement à des recrutements. Nos observations portent principalement sur des experts, ce qui permet de mettre en évidence les incertitudes auxquelles peuvent être confrontés *a fortiori* ceux qui ne sont pas "équipés" pour aborder de telles situations. Que le choix final du recrutement puisse échapper à ces experts, ne constitue pas un obstacle à l'analyse du travail qui prépare cette décision.

dans des cabinets de recrutement (2), font ressortir toutes les incertitudes qui entourent les activités du recruteur. Ces incertitudes émanent aussi bien des employeurs que des candidats. Les premiers peuvent redéfinir complètement leurs attentes lorsqu'ils voient un candidat qui leur convient, même s'il ne possède pas les caractéristiques préalablement définies. Des candidats choisissent de se désister au dernier moment. D'autres qui semblent correspondre exactement à ce que l'on recherche, s'avèrent médiocres au cours de l'entretien ou cherchent à éblouir leur interlocuteur, si bien que le recruteur ne sait plus s'il a en face de lui un bon candidat. Cette crainte justifie le recours à des intervenants externes à qui il est demandé d'autres expertises : psychologues, graphologues, anciens collaborateurs...

Cette brève présentation suggère deux remarques. Les compétences (3) du recruteur ne peuvent pas être réellement détachées de celles de ses partenaires : il peut avoir affaire à des employeurs et des candidats plus ou moins "compétents" dans ce sens qu'ils sont susceptibles de faciliter ou compliquer son travail. Par ailleurs, il dispose d'une multitude de repères pour juger : profils de poste, curriculum vitae, récits recueillis lors de face à face, recommandations, tests etc. Comme nous allons le voir, ces repères lui fournissent différentes versions des compétences à rapprocher, de telle sorte que l'information n'est pas de plus en plus précise, mais de plus en plus hétérogène, voir contradictoire, au fur et à mesure que se déroule le recrutement.

La démarche adoptée dans cet article consiste à relier l'analyse des compétences du recruteur, à celle de la posture qu'il adopte à l'égard de ses partenaires. Il peut maintenir à distance candidats et employeurs, au risque de s'en tenir à des critères très succincts. Il peut s'engager dans des relations de proximité avec eux, au risque de déstabiliser son jugement. Le recrutement met en jeu à la fois un ordre planifié à l'avance et un ordre négocié en situation. La coexistence de ces deux ordres est source de tensions comme l'ont montré d'autres recherches portant sur des organisations : tensions entre des processus d'évaluation périodique et de négociation quotidien (STRAUSS, 1992a), entre rapports d'évaluation et d'intéressement (EYMARD-DUVERNAY, MARCHAL, 1994), entre différents modes de régulation (REYNAUD, 1989). Notre démarche s'inscrit dans le prolongement d'autres tra-

(2) Les enquêtes empiriques auxquelles nous faisons plus particulièrement référence ici, ont été réalisées dans quatre cabinets de recrutement : une structure semi-publique, un chasseur de tête, un cabinet de graphologues et un conseil en ressources humaines spécialisé dans l'agro-alimentaire. Nous y avons observé un ou plusieurs consultants dans leur travail quotidien (les enquêtes se sont déroulées sur 18 mois), y compris lorsqu'ils recevaient des candidats. Ces observations ont été jalonnées par de nombreux entretiens portant sur ce qui se déroulait en dehors des scènes observées aussi bien que durant celles-ci.

(3) La "compétence" est prise comme un terme neutre tout au long de cet article. Pour une approche critique de cette question, voir l'ouvrage de Marcelle STROOBANTS (1993).

vaux centrés sur l'exercice du jugement dans le milieu médical (DODIER, 1993), dans les services publics (WELLER, 1990) et dans le domaine de l'expertise des objets (BESSY, CHATEAURAYNAUD, 1995). Ils tendent à poser le problème de la construction du jugement dans les termes d'une alternative entre différentes façons de "cadrer" ou "d'approcher" les personnes et objets à évaluer.

Cette perspective sera adoptée dès la première partie pour mettre en évidence les deux postures que le recruteur peut adopter face à ses partenaires de recrutement, et les limites propres à chacune d'elles. La partie suivante sera consacrée à l'analyse de ce qui se déroule dans les face à face recruteur/candidat. Elle permettra de souligner l'interdépendance des compétences du recruteur et les incertitudes qui entourent ces situations. La dernière partie vise à définir le professionnalisme du recruteur comme relevant d'un travail de médiation entre différentes façons de décrire les compétences.

## L'alternance entre façons de juger

Le recruteur peut adopter deux postures-types vis à vis de ses partenaires dans le recrutement, qu'il s'agisse d'employeurs ou de candidats. La première consiste à les maintenir à distance : le recruteur s'en tient à des descriptions très formalisées de l'offre et de la demande d'emploi. Il prend appui sur des résumés et en particulier sur le profil de poste élaboré par l'entreprise et les CV des candidats. Il privilégie les repères institutionnels (diplôme), les signaux fournis par le marché (niveaux de salaire) ou des outils élaborés par des professionnels de l'évaluation (des tests psychotechniques). Son jugement est économique et explicite à un tiers qui en demanderait la justification. La deuxième alternative consiste à l'inverse à entrer en relation directe avec les employeurs et les candidats, et ce, afin de prendre en compte leurs singularités. Les appuis du recruteur sont alors peu formalisés et plus difficiles à objectiver : il recueille des récits et des anecdotes sur l'histoire des entreprises et des candidats, prend appui sur son intuition et sur des indices locaux élaborés au cours de face à face. Cette façon de procéder peut déboucher sur la création d'emplois sur mesure, employeurs et candidats ajustant leurs attentes au fur et à mesure du déroulement du recrutement. Mais elle est plus coûteuse que la précédente, ne serait-ce que parce qu'elle réclame un fort engagement de la part du recruteur. Elle soulève l'épineuse question de la subjectivité des jugements.

## Les limites du jugement planifié

Maintenir à distance ses partenaires permettrait au contraire de faire preuve de neutralité en s'en tenant à des critères strictement objectifs et mesurables. Cette posture représente un modèle pour des juristes qui y voient un puissant moyen de lutter contre la discrimination (TISSOT, 1995). Mais elle soulève de

nombreuses controverses comme en témoigne l'analyse de la jurisprudence américaine (RICHEBÉ, 1997) et présente des limites. Lorsqu'on demande à un agent de l'ANPE d'afficher des offres que des entreprises transmettent au téléphone sans autre commentaire, et qu'il opère des mises en correspondance avec des candidats sur les bases du code ROME, son action paraît totalement "neutre". La sélection s'effectue sur la base de repères très généraux, d'après l'appartenance des candidats à de grandes catégories socio-professionnelles définies en termes de niveau de diplôme, de durée d'expérience ou de codes d'emploi. Les informations portant sur l'entreprise sont elles-mêmes très résumées, ne comportant souvent de données que sur sa taille ou son secteur d'activité. Les désajustements qui en résultent suscitent la critique des employeurs, toujours prompts à dénoncer "l'incompétence" des agents de l'ANPE. Il leur est difficile d'apprécier "à distance" la teneur des expériences et les possibilités d'entente mutuelle entre les parties concernées.

Le jugement du recruteur ne peut être strictement planifié à l'avance, et ce pour de multiples raisons. Il faudrait que le marché interne de l'entreprise soit en adéquation avec les titres et définitions ayant cours sur le marché du travail. Il faudrait également que la définition du profil de poste soit stabilisée, que la liste des qualités et aptitudes requises soit arrêtée à l'avance, directement lisible dans des CV, mesurable à l'aide d'outils fiables... Autant de conditions difficiles, voire impossibles à réunir. Si les recruteurs cherchent à entrer en relation avec leurs partenaires, c'est parce que ces repères codifiés sont insuffisants à guider leur travail.

Ils ne peuvent se contenter de prendre au mot un profil de poste élaboré par une entreprise par exemple. Les critères qu'il comporte sont apparemment tous d'égale importance, que ce soit le titre du poste, le niveau d'études, la forme ou la durée de l'expérience requis. Cette liste de critères n'a pas de véritable épaisseur pour le recruteur qui n'a pas recueilli des indices capables de donner un sens aux critères, de les hiérarchiser et de les interpréter. Ces indices ne peuvent être élaborés qu'à la condition d'entrer directement en relation avec les représentants de l'entreprise, de voir ses produits, techniques et installations. Le recruteur s'informe pour cela du contexte dans lequel le candidat va travailler, des qualités de ses interlocuteurs, de la "culture" de l'entreprise, de son histoire, de ses habitudes de travail... L'enquête à laquelle il se livre dans l'entreprise cliente, suppose d'une certaine façon de déconstruire le profil de poste, tel qu'il était prédéfini par l'entreprise, pour le replacer dans le réseau d'entités avec lesquelles l'occupant du poste sera mis en relation. Elle tend à montrer que la compréhension de ce que recherche l'entreprise, suppose d'abord d'identifier et de qualifier les interlocuteurs directs et indirects du candidat recherché et que ce réseau de relation fait partie intégrante de la définition de sa compétence.

## La dynamique des ajustements en face à face

De leur côté, les entretiens réalisés avec les candidats, permettent de comprendre le sens qu'ils accordent à leur parcours. La mise en récit de leur histoire fait apparaître leur (in)cohérence et donne la mesure de leurs "compétences réseaux" (CALLON, 1991) qui ne sauraient être révélées dans leur CV (4). Ces compétences sont des capacités à se mettre en relation avec toute une série d'entités, qu'il s'agisse de produits, clients, techniques, fournisseurs, collègues, textes... L'observation de nombreux entretiens de recrutement tend ainsi à montrer que le recruteur peut puiser des indices imprévus dans l'histoire professionnelle ou personnelle des candidats, qu'il peut connecter à ce qu'il anticipe du poste à pourvoir. Pour être responsable commercial de "salades préemballées" par exemple, un candidat ne répond pas au profil recherché dans la mesure où il travaille dans le secteur des produits carnés. Mais la discussion révèle qu'il s'est familiarisé dès son enfance avec le marché de Rungis, en accompagnant ses parents, commerçants en fruits et légumes. Le consultant prend appui sur cette compétence "incorporée" ("*la fibre commerciale et alimentaire s'origine dans les gènes pour ce candidat*") comme le mentionne son dossier, pour présenter sa candidature à l'entreprise. Le candidat joue un rôle actif dans la construction du jugement du recruteur en lui fournissant des repères imprévus permettant de s'éloigner de la définition préalable des compétences requises, telles qu'elles sont décrites dans le profil de poste. Le recruteur s'en saisit pour le faire évoluer et introduire une dynamique dans l'ajustement des qualités recherchées et présentées.

Les face à face avec les employeurs et les candidats sont des occasions d'entrer en "compréhension" avec eux et de faire des passages entre intuition et règles objectivées (BESSY, CHATEAURAYNAUD, 1995). Mais ces rapprochements sont risqués comme on le verra plus loin, et critiqués parce qu'ils n'offrent aucune garantie d'objectivité et n'ont qu'une faible valeur prédictive (BRUCHON-SCHWEITZER, FERRIEUX, 1991). On ne peut également faire abstraction des contraintes d'économie qui pèsent sur les situations de recrutement : il n'est pas question que le recruteur sollicite constamment l'employeur, ou reçoive en entretien les centaines de candidats qui postulent lors de la parution d'une annonce d'offre d'emploi. Il est donc amené alternativement à apprécier ses partenaires à distance, et dans le cadre de relations de proximité.

(4) L'importance des réseaux de relation dans les opérations de recrutement a été soulignée par GRANOVETTER (1974). Ses analyses tendent néanmoins à limiter le rôle des réseaux à la mise en relation des parties du recrutement. Nos observations mettent en évidence que leur influence se prolonge au delà : ils participent à la qualification du poste et du candidat et contribuent ainsi à la formation du jugement du recruteur.

## Compétences préétablies ou négociées

Ce changement de posture a pour effet de modifier la ligne de partage entre ses propres compétences et celles de ses partenaires. Il induit également un traitement différencié des compétences (que ce soit celle que recherche l'employeur ou celle que présente le candidat) qui ne semblent pas recouvrir la même définition dans les deux cas.

Lorsqu'il se livre à un tri de candidatures "à distance" par exemple, en dehors de la présence du candidat, le recruteur prend appui sur des repères communs et identiques pour tous les candidats (sexe, âge, niveau d'études, titre d'emploi, durée de l'expérience...) qu'il utilise comme critères de classement. Ils permettent de traiter les individus comme des sujets sociaux, d'après leur appartenance à des catégories et de les situer les uns par rapport aux autres. Grâce à l'actionnement de règles de causalité, quelques variables suffisent à inférer le rôle professionnel qu'ils sont ou non capables de tenir. Ces variables ne figurent pas nécessairement en l'état dans les curriculum vitae, mais le croisement de plusieurs critères permet de les reconstituer. Le recruteur met en oeuvre des connaissances expertes puisées à l'extérieur de la situation (état du marché du travail, cote des diplômes, cours des salaires...), voire des données "sociologiques" sur les entreprises et les emplois, pour apprécier la possibilité de transposer leurs expériences. Les compétences des candidats sont traitées quant à elles comme des "choses" qui leurs sont extérieures et préexistent à l'initiation de leur évaluation par le recruteur. Celui-ci n'a pas besoin des interprétations des candidats pour décider de l'affectation de leur candidature. Dans la situation d'entretien en revanche, le recruteur semble admettre que ses partenaires ont quelque chose à lui apprendre sur les compétences à rapprocher. S'il délaisse le profil de poste ou le curriculum-vitae comme repère "objectif", c'est parce qu'il prend acte du caractère "indexical" des données qui y figurent. Sorties de leur contexte, elles ne signifient plus rien : le titre de l'emploi occupé par exemple, peut revêtir des réalités profondément différentes selon les individus, les entreprises, les secteurs d'activité etc.

La posture qu'adopte un recruteur pour appréhender son objet influence donc fortement la perception qu'il peut en avoir, tout en engageant une définition de sa propre professionnalité. Elle induit d'abord une certaine conception des compétences à mettre en relation. S'il laisse à distance ses partenaires, le recruteur admet implicitement que la compétence est préétablie, objectivable et mesurable en toute généralité par un tiers. S'il entre en relation avec eux, il la considère comme un processus en cours d'élaboration qui ne peut être appréhendé que par les acteurs eux-mêmes. La compétence est alors traitée comme une donnée évolutive, imprévisible et déformable selon les situations : sa définition doit être négociée. On comprend mieux ainsi pourquoi le va et vient entre ces deux postures est inconfortable. Lorsqu'il passe de l'une à l'autre, par exemple d'une situation de tri

de candidature à un entretien en face à face (5), le recruteur n'obtient pas des précisions sur la compétence d'un candidat : il mobilise une autre conception des compétences à rapprocher. En outre, dès lors qu'il recueille et prend au sérieux les récits des employeurs et des candidats, sa propre compétence n'est plus indépendante de celles de ses partenaires : chacun participe à la construction de son jugement.

Toutefois, il ne saurait s'effacer jusqu'au bout et prendre au mot les descriptions de ses partenaires, sans remettre en cause l'utilité, l'efficacité et le coût de son intervention. Il doit en particulier contribuer à "objectiver" les récits des candidats pour justifier son expertise. Les incertitudes propres à ce travail d'objectivation (6) vont être abordées en s'appuyant directement sur les enquêtes de terrain, et en mettant en évidence ce qui se déroule dans les "face à face".

## Lorsque le recruteur donne la parole aux candidats

La qualité du travail d'un recruteur dépend non seulement de l'information dont il dispose, mais aussi de la coopération de ses interlocuteurs. Les face à face avec les candidats constituent une source majeure d'incertitudes. Les candidats peuvent occulter une partie de leur passé, éblouir leur interlocuteur ou se diminuer, avoir des qualités instables d'une situation à l'autre. Et les expertises que fournissent les psychologues au travers de tests, ou les graphologues, ne permettent pas toujours au recruteur de stabiliser son jugement.

## Crédibilité des candidats

Des recruteurs sollicitent directement la participation des candidats à l'élaboration de leur propre jugement. Ils peuvent chercher à recueillir leur approbation sur un diagnostic qu'ils opèrent eux-mêmes, ou demander à un candidat de fournir sa propre description. La recherche d'un accord est souvent difficile à obtenir pour les consultants qui se risquent à cet exercice au bout de quelques minutes d'entretien.

(5) Rappelons cependant que ce n'est pas la méthode d'enquête (ou d'évaluation) qui est en cause ici, mais la façon de "cadre" les individus. A l'instar du sociologue (DEMAZIÈRE, DUBAR, 1997), le recruteur a plusieurs façons de mener et traiter un entretien. Il peut parfaitement se positionner en surplomb par rapport au candidat, avec l'objectif de vérifier qu'il se conforme bien au programme d'action défini dans son CV. Mais il peut aussi le considérer comme un interlocuteur à part entière, auquel cas il change de posture.

(6) Celles-ci sont particulièrement bien mises en évidence par les ethnométhodologues (GARFINKEL, 1967) qui s'attachent à "dénaturaliser" le jugement des experts dans différents domaines : justice, police, médecine, sciences et éducation (COULON, 1987 et 1988). Dans la mouvance de l'interactionnisme symbolique, des auteurs comme GOFFMAN (1963) ou BECKER (1985) insistent davantage sur "l'étiquetage" qui résulte de ce travail d'expertise.

Certains candidats résistent fermement au portrait que l'on dresse d'eux mêmes (- "*Je crois que vous avez des qualités d'organisateur et de gestionnaire plus que des qualités commerciales*" - "*Non, je crois que vous me percevez mal...*") répond le candidat en développant ses arguments). Leur résistance peut ensuite conduire à de nouvelles interprétations (manque de lucidité, rigidité...). Une autre façon très classique de procéder consiste à demander au candidat d'opérer lui-même un diagnostic sur sa personne, comme dans l'interaction suivante :

Le consultant : "Comment vous, vous voyez, vous ?"

Le candidat : *Bonne question (rire), à quel niveau ?*

Le consultant : Vos qualités et vos défauts, qu'est ce que vous pensez être votre qualité principale ?

Le candidat : *Je pense que ma qualité principale est une qualité d'analyse et de synthèse. Donc compréhension des problèmes et faculté à trouver une solution pragmatique dans un temps court et à la proposer.*

Le consultant : Et le point faible qui est à améliorer ?

Le candidat : *A améliorer, disons que je suis un peu impatient.*

Le consultant : Alors comment ça se manifeste cette impatience ?

Le candidat : *En fait j'aime que les choses avancent, quand elles n'avancent pas assez vite je pousse et il y a des gens qui n'aiment pas trop.*

Le consultant : Alors ça crée des heurts ?

Le candidat : *Ça peut en créer mais j'essaie de mettre de l'huile dans mes rouages, dans mes relations en général. Je ne cherche pas le conflit pour le conflit. Donc quand il y a une incompréhension, on essaie d'avancer et de se comprendre.*

Dans cette scène le candidat fait preuve d'à propos en ajustant ses "qualités" au profil recherché : le consultant lui a signalé quelques instants plus tôt que le poste à pourvoir nécessite précisément des qualités *d'analyse et de synthèse*. Le diagnostic sur son *impatience* est repris à l'issue de l'entretien. Cette reprise est justifiée par l'anticipation d'un risque de trouble dans la relation à l'entreprise que connaît le consultant ("*Il se dit impatient et je pense qu'effectivement il est très impatient. Ça, chez P. (nom d'une entreprise du bâtiment) ça risque de coincer un peu : c'est quand même une structure assez lourde*"). Mais les "auto-évaluations" des candidats ne sont pas toujours prises au sérieux. Encore faut-il qu'elles soient cohérentes avec l'ensemble de leur discours et avec les impressions que le consultant reçoit dans le cours de l'entretien. Les analyses des interactionnistes et tout particulièrement celles de GOFFMAN (1973) soulignent l'importance de la perception mutuelle des interlocuteurs : les gestes, la voix, les intonations, le langage, l'habillement et l'apparence physique importent beaucoup dans l'interprétation des discours des interactants. Le recruteur ne prend pas au mot ce que lui dit le candidat, mais réinterprète son récit à l'aide de ce qu'il perçoit et des sentiments qu'il éprouve à l'égard de sa personne.

Les entretiens ne visent donc pas seulement à recueillir des informations, mais aussi à les accréditer. Ils mettent en jeu la crédibilité des interactants et tout particulièrement celle du candidat qui doit faire accepter la définition qu'il donne de ses qualités et de ses compétences de telle sorte qu'il emporte la conviction du recruteur. Certains consultants soutiennent que les capacités de jugement des candidats dépendent de la situation dans laquelle ils se trouvent en tant que demandeur d'emploi. Un candidat au chômage est considéré comme moins "fiable", dès lors qu'il est "aux abois" et prêt à accepter n'importe quel poste pour sortir de sa situation. Le fait d'occuper déjà un emploi permettrait de disposer d'une plus grande capacité critique quant à l'opportunité de poursuivre ou non le contact au delà du premier entretien. Mais cet avantage peut aussi se retourner contre le recruteur qui présente à son client un bon candidat qui va se désister au dernier moment, précisément parce qu'il n'a rien à perdre.

### Perception variable des qualités

Les candidats sont donc susceptibles de se tromper sur leur personne, et d'autres "bluffent" d'après les recruteurs. Certains sont trop bien préparés à la situation d'entretien, tandis que d'autres improvisent en se perdant dans des détails inutiles. Les compétences "interactionnelles" (CICOUREL, 1979) des candidats sont ici fortement sollicitées : compétence à se faire valoir en situation et à orienter son discours dans la direction du poste à pourvoir, compétence à donner des repères au recruteur susceptibles d'être connectés à ceux que fournit l'employeur. Nos observations tendent à montrer que la personnalité des candidats peut être un obstacle à la prise en compte de leurs compétences strictement professionnelles. Ceux qui ont des difficultés d'expression, qui sont timides ou manquent d'aisance dans leurs relations interpersonnelles sont plus difficiles à saisir que les autres. Des qualités comme la franchise, le naturel, la cohérence et la transparence des discours sont *a contrario* valorisées dans ces situations. Les candidats les plus extravertis et démonstratifs font davantage "impression", ce qui permet de formuler des jugements plus immédiats à leur endroit. La nécessité de porter un jugement rapide peut être lié à des contraintes de productivité lorsque le consultant doit recevoir un nombre important de candidats. Dans ces conditions, l'efficacité de la présentation du candidat devient un atout pour sa candidature, parce qu'elle permet de casser le rythme d'entretiens souvent routiniers ("*Il y a eu un moment où je m'endormais quand même... alors que celui d'avant a été remarquable en efficacité*") fait remarquer le consultant à la fin d'une journée). Un défaut de compétence "interactionnelle" de la part du candidat peut ainsi obérer la capacité de jugement du recruteur.

Il faut donc admettre que le jugement du recruteur varie non pas selon des qualités définies *in abstracto*, mais selon les capacités du candidat à les mettre en valeur, et partant selon les relations qui s'instaurent

entre les interactants. Les analystes de la conversation nous montrent que la compréhension mutuelle des interlocuteurs ne va pas de soi, surtout lorsqu'elle comporte des enjeux importants comme dans le recrutement. Elle est facilitée lorsque les partenaires disposent d'expériences communes, ou partagent un même réseau de relations (GUMPERZ, 1989). Le recruteur ne pouvant partager un passé commun avec le candidat, c'est bien de ce côté que les risques d'incompréhension sont les plus importants, ne serait-ce que parce que les relations qu'il est possible d'établir avec lui sont plus fugitives, mais aussi parce qu'elles reposent plus difficilement sur la confiance.

Un consultant cherche ainsi systématiquement à détendre l'atmosphère en posant des questions préalables à ses interlocuteurs sur leur vie personnelle (7). Constatant, en lisant son dossier, qu'un candidat est né dans la même ville que lui, il semble acquis qu'ils aient quelque chose en commun. Il saisit l'occasion pour se faire préciser dans quelle rue il habitait, ce qu'y faisaient son père, ses frères et soeurs... Mais le candidat se refuse à établir une connivence sur ces questions auxquelles il répond très sèchement. L'entretien qui suit ne se déroule pas bien. Tout en convenant que ses compétences strictement professionnelles ne sont pas en cause (il a un bon CV, les diplômes et l'expérience requis), le consultant finit par lui faire une série de reproches : *"Vous êtes trop réservé, vous faites trop attention à ce que vous dites, et du coup vous ne dites plus rien qui vous mette en valeur, qui soit intéressant"*.

Ce qu'il semble important de souligner ici, c'est que ce candidat pourrait très bien se comporter différemment face à un employeur avec lequel il aborderait d'emblée des questions strictement professionnelles. Un candidat réputé incompetent face à un interlocuteur peut parfaitement s'avérer compétent face à un autre. C'est ce que révèle un contre-exemple pris dans un autre cabinet où le postulant à un emploi de directeur technique établit d'emblée de bonnes relations avec un consultant. Il passe avec succès deux entretiens avec lui et se trouve être le candidat favori pour rencontrer l'employeur. Le consultant qui assiste à cette rencontre en tant qu'observateur, est très surpris par la façon de se présenter du candidat. Celui-ci s'avère complètement différent de ce qu'il avait perçu (*"Je ne sais pas s'il s'est cru au théâtre ou quoi, mais il a fait une démonstration pendant trois quart d'heures, ne faisant pas très attention à ce*

---

(7) ERICKSON analyse ainsi minutieusement ce qui se déroule dans les entretiens d'orientation menés par des conseillers professionnels (COULON, 1988). Les participants laissent échapper constamment, dans le cours des interactions, des informations particulières qui sont autant de signaux sur lesquels se greffe le conseil. Les étudiants qui établissent un bon degré de communication -en parlant d'eux-mêmes, de leurs activités sportives, des intérêts communs avec le conseiller- bénéficient de conseils plus positifs. L'analyse des enregistrements vidéos, montre qu'il y a parfois un véritable accord corporel entre le conseiller et l'étudiant.

*qu'on lui demandait, il est parti dans un monologue..."*).

Le manque de constance des candidats semble bien attester que leurs qualités peuvent varier d'une situation et d'un interlocuteur à l'autre. Ces variations motivent l'appui sur d'autres outils et intervenants externes à qui il est fait appel en tant que spécialistes de l'évaluation.

### **Dissonance entre les outils d'évaluation des compétences**

L'inconvénient de ces nouvelles expertises est de venir se surajouter aux autres repères dont dispose le recruteur, sans nécessairement les consolider. Les descriptions élaborées par les psychologues en particulier, qui présentent les résultats obtenus à des tests sous forme de diagrammes, sont hautement anonymes et peuvent difficilement être mises en relation avec les impressions que se forge le recruteur au contact du candidat. Cet inconvénient est moindre pour les analyses graphologiques rédigées à l'aide de phrases qui s'apparentent davantage à des récits (8). D'autre part les différentes descriptions des compétences des candidats telles qu'elles ressortent d'un CV, d'un test, d'une analyse graphologique ou d'un face à face ne sont pas toujours compatibles entre elles. Des recruteurs saisissent cette occasion pour éliminer une candidature. D'autres s'appuient davantage sur leur intuition (*"Une candidate qui est vraiment une bonne professionnelle dans un domaine, les tests peuvent être mauvais, ça ne lui enlève pas ses qualités (...). Moi je fais confiance à mon intuition. Ça m'arrive de me tromper, mais en général..."*).

Mais les recruteurs qui agissent pour le compte d'autrui, ne peuvent se contenter d'avoir des convictions personnelles sur les candidats. Il leur faut apporter à un moment ou à un autre des "preuves" à leur client, attestant la solidité de leur jugement. L'obligation de se justifier auprès de tiers permet d'apercevoir des incompatibilités entre registres de justification (BOLTANSKI, THEVENOT, 1991). Cet aspect ressort dans les dossiers transmis aux entreprises dans la phase finale du recrutement. Les recruteurs s'obligent à y exhiber les repères sur lesquels ils s'appuient : s'y trouvent rassemblés pèle mèle des CV, des analyses graphologiques, des tests de différentes natures, des recommandations de la part d'employeurs précédents, des comptes rendus d'entretien rédigés par le consultant... Dans le dossier d'un candidat, on trouve ainsi un commentaire très positif du consultant qui débute de la façon suivante : *"Présentation 'clean', posée, détermination, le premier*

---

(8) Le langage de la graphologie est par ailleurs directement accessible (au moins en apparence) aux non initiés. Nos travaux sur cette question suggèrent que les analyses graphologiques permettent "d'équiper" le sens commun, et que cette caractéristique n'est pas étrangère à leur succès dans les opérations de recrutement en France.

contact avec Frank inspire confiance. L'échange conforte cette première impression du candidat notamment grâce à son caractère posé et sérieux, sa capacité d'argumentation et l'attitude d'écoute (...)". Cette description entre en tension avec l'analyse graphologique (glissée dans le même dossier) qui fait ressortir un nombre relativement important de "points faibles" : "N'est pas encore bien canalisé, se cherche, ne se situe pas bien ; a du mal à se concentrer sur un objectif bien délimité, s'éparpille ; a besoin d'être cadré, d'avoir des repères bien délimités ; réagit impulsivement...". Ces contradictions rendent compte de la multiplicité des regards qu'il est possible de porter sur les candidats. Dans le cas présent, le regard du consultant est guidé par la qualité des relations qu'il instaure personnellement avec Frank. Il est différent de celui que pose le graphologue qui prend appui sur une technique élaborée en dehors de la situation.

Ces différentes versions sont autant de façons de décrire les compétences. La compétence peut être référée à la cote d'un diplôme, au titre des postes occupés précédemment, à un niveau de salaire, ou aux résultats obtenus à des tests. Mais il est aussi possible de mettre l'accent sur les qualités de l'entreprise dans laquelle le candidat a acquis son expérience ou sur celles de ses interlocuteurs (type de clientèle ou de fournisseur), ou encore sur sa capacité à faire face à des contraintes organisationnelles (se lever tôt, être disponible...). On peut considérer que seules importent les histoires singulières des individus, leur personnalité ou leur propre version de ce qu'ils considèrent savoir faire. Passer d'un registre à l'autre suppose de passer d'une forme de description à une autre. Les tensions propres à chaque recrutement ne résultent pas tant du manque de fiabilité des personnes ou des outils, que de la difficulté à rendre compatible ces différentes façons de décrire les compétences.

## **L** La médiation entre formes de description des compétences

En reprenant la distinction opérée par SCHUTZ (1987), nous pouvons considérer que le recruteur doit arriver à concilier des typifications hautement anonymes procurées par ses partenaires en tant que "contemporains", avec des descriptions individuelles recueillies lors de face à face avec ces mêmes partenaires qui sont alors perçus comme des "conso-ciés".

– Les typifications anonymes sont préétablies et indépendantes de son action. L'employeur décrit ce qu'il recherche au travers de profils de poste et le candidat expose ses qualités dans un CV. Ces descriptions offrent des garanties car elles sont connectées à des dispositifs extérieurs à la situation qui contribuent à les stabiliser : à des grilles d'emploi et de salaire elles-mêmes référées à des conventions

collectives, à des titres de diplômes certifiés par l'Education nationale, à des titres de postes reconnus par des organisations professionnelles... La plupart des résumés qui circulent sur le marché du travail à l'occasion d'un recrutement, sont des typifications anonymes qui sont construites plus ou moins indépendamment du travail du recruteur. Il en va de même des performances mesurées à l'aide de tests psychotechniques scientifiquement éprouvés. Ces typifications sont de véritables "boîtes noires", objectivées par d'autres, et qui sont de ce fait coûteuses à démonter (LATOUR, 1989).

– Les descriptions qui émanent des récits des différents partenaires et qui sont recueillies en face à face dans le cours du recrutement, sont en revanche beaucoup plus fluides et difficiles à stabiliser. Elles sont tirées de l'expérience propre de l'employeur et du candidat, prennent en compte leur biographie, leurs réseaux de relations, leurs "motifs-parce que" et "en vue de", et les significations subjectives qu'ils accordent à leurs actions. Bien que personnalisés, ces récits ne sont pas totalement désordonnés ni improvisés. Le déroulement du recrutement fait l'objet de conventions et de préparations : il prend appui sur les apprentissages passés des interlocuteurs. Les descriptions recueillies en face à face sont donc également typifiées. Mais à la différence des typifications anonymes, elles sont personnalisées et émergent de la situation de recrutement : nous les qualifions de typifications émergentes.

Les typifications préétablies et émergentes peuvent être considérées comme deux formes de descriptions concurrentes de la compétence (9). Le langage utilisé dans les premières est standardisé, alors que celui des typifications émergentes s'apparente au langage pratique courant. Le professionnalisme du recruteur s'exerce dans sa capacité à s'écarter des premières en prenant appui sur les secondes, à opérer la jonction entre ces deux niveaux de description en recourant à un langage de médiation. Il s'appuie pour cela sur sa réserve d'expérience professionnelle accumulée lors de recrutements passés : grâce à de multiples face à face avec d'autres employeurs et candidats, à ses relations au milieu professionnel du recrutement, à ses connaissances du marché, des emplois, des diplômes, des entreprises, des secteurs d'activité etc. Ces apprentissages répétés lui permettent d'enrichir sa propre gamme de typifications, de telle sorte qu'il n'improvise pas en situation.

(9) Telle qu'elle a été longtemps travaillée par la sociologie du travail, la notion de qualification renvoie à celle de typification préétablie. Son analyse passe principalement par celle des accords de classification. Elle pose des problèmes de reconnaissance (selon l'importance accordée aux diplômes, à la formation sur le tas, à des "savoir-vivre", à l'organisation de la production...) liés aux critères sur lesquels elle se fonde, à ses modes d'acquisition et à la légitimité des instances capables de la certifier (REYNAUD, 1987).



## L'enrôlement des partenaires

Telle que nous l'analysons, la difficulté d'un recrutement augmente lorsque les définitions concurrentes de la compétence (typifications préétablies et émergentes) sont trop fortement déconnectées les unes des autres. Ce décalage peut provenir aussi bien de la trop grande généralité des premières ou de leur faible ancrage dans la réalité, que de la trop grande singularité des récits recueillis lors des face à face ou de leur instabilité. Elle ne peut être réduite qu'en négociant les unes et les autres, et en enrôlant les partenaires du recrutement dans un processus dynamique visant à mettre au point des typifications communes. Dans cette perspective, ce n'est pas le profil de poste qui constitue le point fixe du recrutement, mais le recruteur qui parvient à s'ériger en "porte parole" des différentes entités à rapprocher (CALLON, 1986). Cet "enrôlement" (10) est d'autant plus difficile à réaliser que la chaîne du recrutement est divisée, que les intervenants sont plus nombreux (à l'intérieur de l'entreprise ou du cabinet) ou ne se connaissent pas.

Le cas que nous allons exposer est exemplaire des écarts entre la façon dont un employeur peut exprimer un besoin, et le langage qu'utilise le recruteur pour formuler une annonce d'offre d'emploi. Il s'agit d'un chef de PME (20 personnes, spécialisée dans la distribution d'emballages) qui fait appel à un consultant pour la première fois, afin d'embaucher un collaborateur capable de le seconder dans son travail de direction. Sa demande est floue : il recherche un "bras droit", selon ses propres termes, et n'a aucune exigence particulière. Les discussions menées par le consultant ont pour objectif de situer les postes les uns par rapport aux autres, et de lister les tâches qui vont être confiées au candidat. Mais les emplois de cette entreprise sont polyvalents et il n'y a pas de véritable hiérarchie entre les salariés, si ce n'est des relations d'influence. Dans son discours, le dirigeant met en relief les particularités de son entreprise, son histoire, les relations qui se sont instaurées entre les employés et avec les clients. Il insiste sur l'enjeu que représente l'intégration d'un nouveau venu dans ce contexte. Le récit de l'employeur ne peut circuler en l'état sur le marché du travail. La nécessité de formuler une annonce en des termes compréhensibles "à distance" oblige le consultant à traduire la demande sur un tout autre registre. Le résultat tient en quelques lignes : on recherche un "adjoint de direction" qui doit avoir entre 35 et 45 ans et un niveau d'étude au moins égal au bac plus deux, disposer d'une expérience préalable d'adjoint de direction dans une PME du secteur du négoce... Le décalage entre le récit du chef de PME et le texte de l'annonce est tel, que l'action du recruteur est entachée de fortes incertitudes dès l'opération de tri de candidatures (il en reçoit plus de 500). Ses hésitations

(10) L'enrôlement d'après la terminologie de CALLON (1986) désigne un intéressement réussi. Il n'exclut pas les rôles préétablis et caractérise le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte.

portent sur l'importance à accorder aux critères prédéfinis. L'essentiel de la sélection s'opère finalement sur des critères de sexe (on retient les hommes), d'âge (les 35-45 ans) et de lieu d'habitation (exclusion des provinciaux). L'employeur n'apprécierait-il pas les candidats à l'aide de tout autres repères s'il se trouvait face à eux ? (11)

Une façon de limiter l'incertitude qui émane de l'employeur, consiste à entretenir des relations suivies avec lui ou au moins à resserrer les liens avec le milieu professionnel dans lequel il évolue. Si le recruteur a déjà travaillé avec le même employeur, il a la capacité d'anticiper ses attentes et exigences. S'il connaît bien son secteur d'activité, il peut disposer d'un savoir contextuel sur l'entreprise et son environnement, les formations, les titres d'emploi, les conditions de travail qui lui sont particuliers. Plus il en sait sur les clients, produits, concurrents et collègues avec lequel le recruté sera en relation, plus il est capable de comprendre ce qui donne du sens à la compétence recherchée et de relativiser l'importance des critères préétablis. Ces rapprochements favorisent donc l'émergence d'une communauté d'expérience et de langage (12), propice à l'élaboration de typifications communes à l'employeur et au recruteur. Dans un cabinet où l'on procède par approche directe, la plupart des clients sont d'anciens candidats. Celui qui fait appel au consultant au moment de nos observations lui a déjà confié plusieurs missions dans le cadre d'emplois précédents, ainsi qu'un audit du personnel en place dans l'entreprise qu'il dirige actuellement. Ces expériences passées leur ont permis de mettre au point un langage commun et d'accorder leurs perspectives. Chaque recrutement est l'occasion de réactualiser leurs savoirs et de consolider leurs apprentissages mutuels. Leurs relations ne s'interrompent pas non plus avec l'opération de recrutement et le consultant continue de suivre les candidats après leur intégration. Tous ces éléments concourent à l'instauration d'une véritable relation de confiance avec le client, attestée par l'importance du domaine de compétences et de responsabilités partagé avec lui.

## Le domaine d'expérience partagé avec les candidats

Mais comment "enrôler" les candidats, sachant qu'il n'est pas possible d'avoir des relations suivies avec eux ? La question du domaine d'expérience partagé avec les candidats est ici centrale. Nos observations tendent à montrer qu'un entretien mené par un

(11) Le sexe est en fait le seul critère auquel l'employeur tient *a priori* : il préfère recruter un homme parce qu'il anticipe un risque de conflit avec son assistante habituée à tout régenter en son absence. Bien que ce critère ne figure pas dans l'annonce (pour des raisons juridiques), il joue un rôle déterminant lors du tri.

(12) Les personnes qui utilisent des vocabulaires explicatifs voisins, parviennent la plupart du temps à s'accorder sur leur jugement (STRAUSS, 1992b).

recruteur spécialisé dans un domaine professionnel (dans une activité, un métier ou un type de fonction), n'a pas la même texture que celui d'un recruteur spécialisé dans une technique d'évaluation.

Lorsqu'un recruteur intervient régulièrement sur le même segment du marché du travail, les interlocuteurs partagent une connaissance, des relations et un langage communs, propres au milieu professionnel dans lequel ils évoluent. Dans le cabinet spécialisé dans l'agro-alimentaire, consultants et candidats utilisent fréquemment des sigles dans leur conversation, font référence à des formations spécialisées ou des allusions à la santé économique de telle entreprise. Ils ont parfois des relations professionnelles communes. La compréhension mutuelle des interlocuteurs est facilitée, ainsi que leur capacité à interpréter, juger la validité et le sens des propos échangés. La conversation s'oriente d'emblée sur des sujets techniques et professionnels, voire sur le travail quotidien des candidats : leur expérience acquiert davantage d'épaisseur, ce qui augmente les capacités d'anticipation du recruteur. Dans le milieu des photographes aussi (BESSY, 1997), ce sont des "agents" intégrés à la profession qui opèrent la médiation entre l'offre et la demande de travail. Ils doivent être capables d'apprécier le mode d'expression et le style des photographes à partir de leurs "books", et les aider à s'orienter vers les réseaux de clientèle qui leur correspondent le mieux. La spécificité du métier est telle, que ce travail ne saurait être effectué par un intermédiaire quelconque.

En revanche la polyvalence ou la spécialisation du recruteur dans une technique d'évaluation, comme c'est le cas pour les recruteurs psychologues ou graphologues, peut avoir pour effet d'orienter la conversation sur des sujets plus personnels. C'est le cas du consultant qui interroge systématiquement les candidats sur leur lieu de naissance, la situation des frères et soeurs ou les prénoms des enfants. Cette orientation signale une certaine difficulté à entrer dans l'univers professionnel du candidat : recrutant alternativement un informaticien, un financier, un commercial dans des secteurs d'activité variés, le consultant ne peut avoir de connaissances approfondies dans chacun de ces domaines. Une façon de se "rapprocher" des candidats consiste également à les faire parler de leurs démarches de recherche d'emploi. La cohérence de ces démarches, leur efficacité et le ciblage de la recherche, peuvent alors être partie prenante dans l'élaboration du jugement du recruteur.

Les questions sur la vie personnelle ou sociale des individus ne peuvent peut-être pas être éludées si elles donnent du sens à leurs itinéraires et projets professionnels (13). Mais si elles doivent filtrer la conversation en amont des questions professionnelles, le recruteur s'expose à deux risques importants. Le pre-

mier est de ne pouvoir apprécier que les candidats qui disposent de fortes compétences interactionnelles. Dans cette perspective, ce sont les individus les plus "commerciaux" qui sont sélectionnés. L'autre tentation pour le recruteur peut être de privilégier les candidats dont "l'appartenance communicationnelle" (GUMPERZ, 1989) est proche de la sienne. Ces façons de procéder ouvrent la voie à la mise en oeuvre de toutes sortes de préjugés (14).

### La confrontation des analyses

Pour être équitable, un jugement ne peut s'en tenir à une seule version des faits. Or, on l'a vu, il y a plusieurs façons de décrire et rendre compte des compétences des individus. C'est la raison pour laquelle les jugements opérés à distance qui sanctionnent les candidats sur les traces d'un itinéraire mesuré à l'aide de critères très généraux, ou sur les résultats de tests et d'analyses graphologiques, peuvent paraître tout aussi injustes au candidat que les jugements opérés en face à face, qui reposent entièrement sur la subjectivité des personnes. Les uns et les autres conduisent à des étiquetages unilatéraux dont candidats et recruteurs ne peuvent retirer aucun apprentissage. Le déséquilibre actuel du marché du travail donne une acuité particulière à ces questions. Il se répercute directement sur la charge de travail des recruteurs qui reçoivent des masses de candidatures lorsqu'ils publient une annonce. Il est tentant dans ces conditions, "d'expédier" les tris de candidatures en s'appuyant sur des critères simplistes sans entrer dans le détail des itinéraires individuels, ou en jetant un coup d'oeil rapide sur des écritures.

Même si elle représente un coût important, la confrontation des analyses des différents partenaires apparaît comme le seul moyen d'éviter de tomber dans la fiction ou l'arbitraire. C'est ce qu'illustre le dialogue qui suit, en mettant en scène un consultant faisant part à un candidat de ce que révèle son test de personnalité.

Le recruteur : Vous voyez une vingtaine de critères sont passés en revue. Seuls les traits saillants sont intéressants. Il y a un côté très énergique dans le travail, bouger, se déplacer.

Le candidat : *C'est vrai.*

Le recruteur : Un côté solitaire qu'on voit dans le besoin d'achever une tâche, pas forcément faire des choses au sein d'une équipe à plusieurs. L'ambition n'est pas encore très affirmée, ça viendra. L'autorité n'a pas su s'exprimer encore.

Le candidat : *J'ai une idée sur la question. Je suis d'une nature autoritaire, et je fais très attention.*

(14) La prise en compte de l'importance de la compréhension mutuelle des interlocuteurs permettrait de renouveler le traitement de la question de la discrimination. Des analyses d'entretiens professionnels menés aux Etats-Unis avec des candidats appartenant à des minorités ethniques, tendent à montrer que les questions de langage influencent largement la teneur des évaluations (AKINNASO, AJIROUTU, 1982).

(13) Rappelons néanmoins que le respect de la vie privée des personnes, constitue une liberté fondamentale qui ne saurait être ignorée dans le monde du travail (LYON-CAEN, 1992, TISSOT, 1995).

Le recruteur : Sociabilité, ça nous intéresse pour le côté commercial. Vous n'avez pas besoin particulièrement de vous mettre en avant.

Le candidat : *Là, je dirais là même chose (...).*

Au lieu d'en lire les résultats comme s'ils permettraient de situer le candidat sur une échelle de valeurs, le recruteur restitue à ce dernier les principaux éléments en fin d'entretien, pour l'inviter à réagir dessus. Le candidat peut donc approuver ou infirmer les résultats, voir expliciter les raisons pour lesquelles ils ne rendent pas compte de ce qu'il sait sur lui-même. Dans les cas présent, l'importance du test est relativisée à l'extrême, que ce soit par le consultant ou par le candidat. Le premier se garde d'en figer les résultats, en attribuant par exemple une absence d'ambition ou d'autorité aux manques d'occasion qu'elles auraient eu de s'exprimer. Le candidat s'oppose à cette idée en indiquant qu'il est en réalité autoritaire, mais qu'il s'applique à retenir cette tendance. Ces interprétations très floues ne résultent pas de l'imperfection du test ou de l'incompétence du recruteur (il est psychologue de formation). Elles reflètent un parti pris de ne pas prendre au mot les versions que livrent les outils d'évaluation des compétences, en les confrontant à celles des intéressés. Aucune de ces versions ne l'emporte sur une autre : elles sont considérées comme de simples indices qui vont venir conforter (ou déstabiliser) les convictions que se forge le recruteur au fur et à mesure du déroulement du recrutement. On voit *a contrario* que le manque d'ambition ou d'autorité avéré par le test, aurait pu conduire à l'élimination de ce candidat par un autre recruteur.

La confrontation des différentes versions des compétences, constitue une règle dans l'élaboration de bilans de compétences, au cours desquels l'évalué et l'évaluateur, mais aussi le graphologue et le psychologue coopèrent pour parvenir à une définition commune des compétences de l'évalué. Ces situations sont sources d'apprentissage collectifs et bien acceptées par toutes les parties concernées. Cette règle déontologique gagnerait à être étendue dans le domaine du recrutement. Elle rejoint celle que suivent les tenants d'une "sociologie compréhensive", pour qui seule la vraisemblance des analyses permet d'attester leur validité, ce qui suppose une confrontation des points de vue avec les acteurs (DUBET, 1994).

## **C**onclusion : des compétences du recruteur à celles du demandeur d'emploi

Les recruteurs ne mettent pas en oeuvre les mêmes compétences lorsqu'ils passent d'une situation à l'autre, dans le cours d'un même recrutement. Leur jugement se laisse porter alternativement par des repères anonymes et préétablis, et par des indices locaux et imprévus qui émergent de rencontres inter-individuelles. Nous soulignons les risques et incertitudes propres à ces situations. La possibilité de poser plusieurs regards sur la compétence d'un candidat, permet aussi de mettre en évidence le caractère conventionnel des compétences. Elles se prêtent à plusieurs descriptions, peuvent changer avec les auteurs et les outils qui les définissent, ainsi qu'avec la qualité des relations que ces entités entretiennent entre elles. Leur mise en cohérence réclame l'engagement du recruteur dans un processus de négociation. Dans l'idéal, celui-ci débouche sur de nouvelles formes de description et de définition qui sont à la fois plus locales et mieux ajustées aux exigences particulières du poste à pourvoir.

Mais cette négociation ne peut concerner qu'une minorité de demandeurs d'emploi. L'essentiel de la sélection s'opère sans que ce processus ait été enclenché, en prenant appui sur des repères externes qui tendent à figer les compétences des candidats. Ils les sanctionnent sur la base de traces écrites dans leurs CV, lettres de candidature ou tests, qui sont considérés comme le résumé pertinent de leurs compétences : celles-ci tiennent à des critères démographiques ou au titre des emplois occupés précédemment, à quelques traits de personnalité ou à des aptitudes. Lorsque ces traces écrites ne sont pas de bons "représentants", les candidats sont tentés de se présenter en personne à des employeurs potentiels auxquels ils proposent des projets. Cette démarche, qu'encouragent des organismes de formation à la recherche d'emploi (BOISARD, VENNAT, 1997), ne peut pas être entreprise avec succès par tout le monde : elle suppose que les demandeurs d'emploi disposent d'un bon réseau de relations et de fortes compétences interactionnelles. Il nous semble que l'analyse du chômage de longue durée gagnerait à prendre en compte ces difficultés : des personnes sont durablement écartées du marché de l'emploi, alors même que leur "employabilité" n'est pas en cause. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AKINNASO, F.N., AJIROTUTU, C.S. 1982. Performance and ethnic style in job interviews. in GUMPERZ, J. (Ed). *Language and social identity*. Cambridge University Press.
- BECKER, H.S. 1985. *Outsiders, Etudes de sociologie de la déviance*. Trad. J-P. BRIAND et J-M. CHAPOULIE. Paris, Métailié.
- BESSY, C. 1997. "Les marchés du travail des photographes" in BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F. (sous la dir.). *Les intermédiaires du marché du travail*. Cahiers du Centre d'études de l'emploi n°36, Paris, PUF, p. 235-282.
- BESSY, C., CHATEAURAYNAUD, F. 1995. *Experts et faussaires, Pour une sociologie de la perception*. Paris, Métailié.
- BOISARD, P. VENNAT, M.M. 1997. "Le cadre en personne sur le marché du travail, regard critique sur les nouvelles techniques de recherche d'emploi" in EYMARD-DUVERNAY, F. MARCHAL, E. *Façons de recruter, Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris, Métailié.
- BOLTANSKI, L. THEVENOT, L. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- BRUCHON-SCHWEITZER, M. FERRIEUX, D. 1991. "Les méthodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement en France." *L'orientation scolaire et professionnelle*, 20 n° 1, p. 71-88.
- CALLON, M. 1986. "Eléments pour une sociologie de la traduction, La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc." *L'Année sociologique*, n° 36, p. 169-208.
- CALLON, M. 1991. "Réseaux technico-économiques et irréversibilités" in BOYER, R. CHAVANNE, B. GODARD, O. (sous la dir.). *Les figures de l'irréversibilité en économie*. Paris, Editions de l'EHESS.
- CICOUREL, A. 1979. *La sociologie cognitive*. Trad. OLSON, J. et M. Paris, PUF.
- COULON, A. 1987. *L'ethnométhodologie*. Paris : PUF.
- COULON, A. 1988. "Ethnométhodologie et éducation." *Revue française de pédagogie*, n° 82, p. 65-101.
- DEMAZIÈRE, D. DUBARD, C. 1997. *Analyser les entretiens biographiques*. Paris, Nathan.
- DODIER, N. 1993. *L'expertise médicale, Essai de sociologie sur l'exercice du jugement*. Paris, Métailié.
- DUBET, F. 1994. "Vraisemblance : entre les sociologues et les acteurs." *L'Année sociologique*, n° 44, p. 83-107.
- EYMARD-DUVERNAY, F. MARCHAL, E. 1994. "Les règles en action : entre une organisation et ses usagers." *Revue française de sociologie*, XXXV, p. 5-36.
- EYMARD-DUVERNAY, F. MARCHAL, E. 1997. *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris, Métailié.
- GARFINKEL, H. 1967. *Studies in Ethnomethodology*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- GOFFMAN, E. 1963. *Stigmate, les usages sociaux des handicaps*. Trad. de KIHM A. Paris, Les éditions de minuit.
- GOFFMAN, E. 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1 : La présentation de soi*. Trad. ACCARDO, A. Paris, Les éditions de Minuit.
- GRANOVETTER, M. 1974. *Getting a job*. Harvard University Press.
- GUMPERZ, J. 1989. *Engager la conversation, Introduction à la sociolinguistique interactionnelle*. Trad. DARTEVELLE, M. GILBERT, M. JOSEPH, I. Paris, Les éditions de minuit.
- LYON-CAEN, G. 1992. *Les libertés publiques et l'emploi*. Rapport au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Paris, La Documentation française.
- LATOUR, B. 1989. *La science en action*. Paris, La découverte.
- REYNAUD, J-D. 1987. "Qualification et marché du travail." *Sociologie du travail*, n° 1, p.86-109.
- REYNAUD, J-D. 1989. *Les règles du jeu*. Paris, Armand Colin.
- RICHEBÉ, N. 1997. "La discrimination dans le recrutement aux Etats-Unis : controverses juridiques et économiques" in BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F. (sous la dir.). *Les intermédiaires du marché du travail*. Cahiers du Centre d'études de l'emploi n° 36, Paris, PUF, p.285-323.
- SCHUTZ, A. 1987. *Le chercheur et le quotidien*. Trad. NOSCHIS-GILLÉRON, A. Paris, Méridiens Klincksieck.
- STROOBANTS, M. 1993. *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles.
- STRAUSS, A. 1992a. *La trame de la négociation*. Textes réunis et présentés par BASZANGER, I. Paris, L'Harmattan.
- STRAUSS, A. 1992b. *Miroirs et masques*. Trad. de FALANDRY, M. Paris, Métailié.
- TISSOT, O. de. 1995. "La protection de la vie privée du salarié." *Droit social*, n° 3, p. 222-230.
- WELLER, J-M. 1990. "Sociologie d'une transaction : une caisse de retraite et ses usagers." *Sociétés contemporaines*, n° 3, p.81-94.