



Koru Conseil

Assistance philosophique aux entreprises

Dossier de recherche Management & Philosophie

Avril 2017 – Juin 2018

Le recrutement du personnel par les entreprises, un jeu ?

Etude économique et éthique de la fonction d'appariement

Guillaume ROSQUIN

© Guillaume Rosquin 2018 tous droits réservés

SIREN 839.223.005 – NAF 7022Z
5 avenue Marc Sangnier, 69100 Villeurbanne – tél. 06.76.92.93.76

Résumé

Dans le fonctionnement de notre économie moderne, il se réalise, pour environ 90% des travailleurs, un phénomène d'appariement entre eux et leur employeur (les 10% restant) que l'on désigne sous le terme de « recrutement ». Le travailleur n'a pas la liberté d'aller de lui-même se mettre à contribuer à la bonne marche d'une entreprise, il faut qu'il y soit admis. Il peut y avoir paternalisme de la direction à l'égard du personnel, l'inverse est rarement permis. Pour que ce lien social et hiérarchique s'établisse un procédé s'est mis en place au fil des années, mais dont l'efficacité est douteuse au regard des 10% de travailleurs cherchant du travail, pendant une durée moyenne de 15,6 mois (source OCDE). Nous allons étudier ce phénomène qui d'un œil succinct a tout d'un jeu, à la fois théâtre et loterie, questionner son bien-fondé, et proposer de meilleures approches pour le rendre plus performant.

In our modern economy organisation, there happens, for about 90% of workers, a phenomenon of matching between them and their employer (the remaining 10%) that we name “recruitment”. The worker isn't free to spontaneously contribute to the goodwill of a company, he must be admitted to do so. There could be paternalism from the company management toward its staff, rarely the opposite. For this social and hierarchical link to be established, a process was developed over the years, but its efficiency is questionable regarding the 10% of the workforce that are jobseekers, during an average time of 15.6 months (source OECD). We will study this phenomenon that looks, from a succinct view, like a play, simultaneously theatre and gambling, question its soundness, and suggest some approaches to improve its performances.

Je dédie ce travail à tous les DRH, connus ou inconnus de moi, qui se sont dit que quelque chose n'allait pas dans la façon de recruter leurs collaborateurs.

Sommaire

Synopsis.....	4
La scène où la partie se joue.....	8
L'entreprise comme tyran.....	8
La recherche de travailleurs.....	10
Un manque de transparence.....	12
Canaux de recrutement.....	14
L'emploi, le rôle à remplir.....	16
Le casting.....	27
Mise en scène.....	36
A quoi joue t'on ?.....	43
Déplaçons la caméra.....	50
Scène finale.....	57
Bibliographie.....	62
Ouvrages.....	62
Articles.....	62
Sites web.....	63

Remerciements

Un grand merci à la Dr. Guillemette de Larquier qui m'a fourni l'essentiel de la partie économique sur laquelle je me suis appuyé pour cette étude. Et merci aux Dr. Emmanuel d'Hombres et Aimable Dufatanye pour leurs guidances sur la partie philosophique.

Je tiens à remercier aussi trois amies qui m'ont aidé dans la première partie en relisant et commentant ma synthèse du phénomène actuel, Brigitte Terrier qui est consultante RH aidant au reclassement des victimes de plans sociaux, France Vachey qui enseigne en école de commerce et prépare un doctorat sur le jeu vidéo sous l'angle sociologique, et Valérie Anjoly qui est DRH de transition.

Synopsis

« *Life is a game!* » C'est ainsi que s'était exclamé un jeune adolescent à un de ses camarades à la sortie de leur école à Wellington. Sur le moment mon esprit cartésien (et français) s'était insurgé et avait silencieusement répliqué « quelle inconscience ! » et puis j'avais médité sur cette approche de la vie et m'étais dit qu'elle n'était pas si sotté que ça. Pourquoi se morfondre sur les affres de l'existence et ne pas la croquer à pleines dents, avec entrain et légèreté ? Le sérieux est-il vraiment une garantie de sagesse ? L'humour est d'ailleurs un remède connu comme mécanisme de défense face au stress. C'est aussi un vecteur de bien-être.

Néanmoins ça n'est pas trop sous cet auspice qu'un chercheur d'emploi, surtout s'il est au chômage, ou vient de se faire licencier, va voir sa situation. Dans notre pays où des organisations¹ participent à faciliter ces transitions pénibles entre deux situations où on dispose d'un revenu de notre travail, l'angoisse est d'arriver en fin de droits et d'entrer dans le régime des minimas sociaux, de flirter avec la pauvreté, voire de l'embrasser. Le jeu devient alors dramatique. Et à l'instar d'un film tragique où l'acteur victime d'un coup du sort pourra rentrer tranquillement chez lui savourer son repos, la réalité fait que l'acteur que nous y jouons vit avec le risque de se retrouver sous un pont. Et l'humour ne vous en sauve pas.

Nous avons donc choisi d'étudier cette situation transitoire où des gens se cherchent mutuellement, les uns proposant leurs services et les autres proposant des emplois, qu'on nomme *Marché de l'Emploi*. Et plus particulièrement le retour à l'emploi, ce qui suppose un recrutement par un employeur, ou le développement d'une activité commerciale. Ce « marché » fonctionne avec un « stock, » un « réservoir » de travailleurs, qui a des entrées et des sorties, et dont le niveau en France depuis 1985 est à peu près stabilisé autour de 10% de la population dite « active. » Employant le paradigme du jeu nous allons réfléchir sur le sens des rôles des acteurs sur cette scène, tâchant de déterminer la nature de l'histoire qui s'y déroule.

La Commission Européenne a blâmé la France dans une directive en début d'année 2017 pour le manque de dynamisme de son marché de l'emploi². Le nouveau gouvernement s'y attelle mais leurs moyens d'actions ne peuvent se faire qu'au travers de lois, or comme on va le voir il s'agirait plutôt d'un problème de méthodes et d'usages en cours. Si on peut légiférer pour interdire des usages, il est

1 Pole Emploi, mais aussi nombre d'associations telles que l'APEC.

2 http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/05/22/bruxelles-attend-emmanuel-macron-sur-sa-future-loi-travail_5131660_3234.html
<https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-country-specific-recommendations-commission-recommendations-france.pdf>

compliqué de le faire pour en promouvoir d'autres sans incitations. Entre les interdits s'étend le champ des libertés, espace de créativité.

La problématique est de déterminer qui on recrute, et pourquoi. Le Code du Travail se borne à dire que seules les capacités et aptitudes peuvent être prises en compte pour évaluer un candidat par rapport à un emploi qui lui est proposé. Mais, comme on le verra, les employeurs s'attachent surtout à la motivation et à la personnalité du candidat, plus qu'à ses savoirs. On peut donc s'interroger sur la nature de ces capacités et aptitudes demandées.

Comme son nom l'indique, un individu est unique. Les êtres vivants ne sortent pas à l'identique d'une chaîne de production, tel qu'on peut le voir dans la Guerre des Clones de Star Wars. Et une fois embauché cet « individu³ » va être de fait intégré à une *organisation* puisqu'il va être subordonné à un employeur. Même l'artisan qui emploie un apprenti instaurent à eux deux une micro-organisation au sens de la systémique. Ces deux personnes se retrouvent donc dans une nécessité de collaboration, ce qui ne va pas toujours de soi en regard de leurs personnalités et ambitions respectives. Lorsqu'on divise le travail, c'est un peu comme la division cellulaire du fœtus, cela ne crée que rarement des jumeaux.

Ceci nous emmène sur une réflexion concernant l'emploi et le non-emploi. Dans les pays occidentaux il faut gagner de l'argent pour pouvoir vivre, à moins d'être né en héritant d'un capital tel qu'on n'y est pas astreint. Pour ce faire il faut l'échanger contre autre chose, et ce qu'on peut vendre sans réelle limite de stock est son travail, c'est à dire son temps en l'occupant au mieux. De ce fait il est indispensable de pouvoir disposer d'un *droit au travail*, et donc nous pouvons nous demander si un tel droit peut être l'objet d'une marchandisation.

Et puis doit t'on voir sa vie, pour une période qui va environ de 17 à 67 ans⁴, comme uniquement tournée sur cet échange (voire sa capitalisation) entre moyens de vie et fourniture d'un effort ? Pour paraphraser Maslov, on peut aussi rechercher une réalisation de soi en vue du bonheur, de *réussir sa vie*. Et là nous avons une multitude de possibilités, liées ou non au travail. Cette réussite, ce jeu qu'on gagne, n'est pas forcément professionnelle. On peut par exemple se satisfaire d'avoir été un parent de grande qualité à l'égard de ses enfants, d'avoir créé des choses qui sont admirées, d'avoir contribué au bien-être de la société, et plein d'autres choses encore...

3 Le mot individu n'est pas toujours très bien connoté dans l'usage du français actuel. On préfère parler de personnes. Le mot individu se rapporte à l'indivisibilité d'un élément de la société dont il fait partie. Il est intéressant de se rappeler ici que les Etrusques désignaient par *persona* le masque de l'acteur. Je crois donc qu'en parlant d'individus je parle de leur être véritable, et non de l'apparence qu'ils donnent au travers de leur personne.

4 L'Etat vous demande d'y dédier environ 40 ans avant de vous octroyer une pension de retraite.

D'autre part s'il y a emploi, il y a de ce fait des employeurs. Aujourd'hui il est devenu rare qu'un individu emploie d'autres individus, de surcroît des personnes, dans un but commercial sans qu'il ait créé une société, une *personne morale*, pour le faire. La particularité de celles-ci est que lorsqu'on les crée, on les immatricule en indiquant leur *raison sociale*. Les entreprises ont donc une raison d'être qui a un rapport avec la société, elles ne sont pas qu'un habillage légal permettant d'établir des factures et des fiches de paie. De ce fait ces « individus économiques » naissent, vivent, meurent, et sont parfois malades. Nous nous retrouvons donc, nous êtres incarnés, être dépendant d'êtres désincarnés.

Pour ce faire nous devons commencer par étudier les constats qui ont été établis sur ce phénomène qu'est l'accès à l'emploi : nous nous sommes basés sur les travaux d'une enseignante-chercheuse en Economie à Paris X puis à l'Université de Lille, Mme Guillemette de Larquier, au travers de sa thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches qui s'intitule « Une approche conventionnaliste du marché du travail fondée sur le recrutement des entreprises⁵. »

De là il faut rechercher des sens, explorer des solutions. Comme le jeu est notre hypothèse d'analyse, nous nous appuyerons sur les travaux de Hans-Georg Gadamer (*Vérité et Méthode*) et de Johan Huizinga (*Homo Ludens*). Et comme la personnalité, le caractère, la volonté, semblent si importantes aux yeux des recruteurs, nous avons exploré une piste avec Paul Ricoeur (*Soi-même comme un autre*) mais c'est finalement chez Aristote que nous avons trouvé le plus d'arguments. Dans l'*Ethique à Nicomaque* les principes de liens sociaux économiques que forment le commerce adjoint aux arts des Vertus Intellectuelles et à sa Théorie de l'Amitié (*philia*) corroborent la fonction d'appariement du recrutement, et son analyse des émotions (*pathos*) dans la *Rhétorique* soutiennent les mécanismes psychologiques actionnés pour persuader un employeur de vous embaucher.

Tout ceci n'est-t'il qu'une comédie qui se travestit en réalité ? Si la vie est devenue un jeu, comment peut t'on s'en distraire ? Quels sont les éléments qui forment alors la réalité, le hors-jeu ? Nous accorde t'on encore le droit d'être sérieux, ou de ne pas l'être ? Que faut t'il être au juste pour avoir du boulot ? Etre soi-même, vraiment ?

De là réussirons-nous à imaginer de nouvelles méthodes pour rendre l'établissement de ce lien indispensable à notre subsistance économique et matérielle qu'est le revenu procuré par le travail, lorsque celui-ci est effectué pour le compte d'un employeur ? Pourrions-nous contribuer à réduire cette durée moyenne de recherche d'un nouvel emploi qui est en moyenne de plus d'un an ? Aurions-nous des clés pour réduire cette angoisse d'échouer dans un recrutement, dans l'intégration

5 Publiée sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01423201>

d'un nouveau salarié ?

Car dans la transformation de l'existence qui en découle, tant pour le candidat que pour l'entreprise, il existe une peur du risque de souffrance à venir si cette union est malheureuse, maux qui peuvent être économiques (mauvais rendement) ou psychosociaux (RPS).

La scène où la partie se joue

Guillemette de Larquier est enseignante-chercheuse à l'Université de Lille en économie. Elle a étudié⁶ le fonctionnement du marché du travail en France selon la théorie des conventions.

« on reconnaît le concept de convention à quatre principaux traits (sur lesquels tous les auteurs convergent, chacun à sa manière) :

1. Une convention implique un problème de coordination entre les agents
2. Une convention implique une régularité de comportements
3. Une convention est arbitraire
4. Une convention permet d'agir en incertitude⁷ »

Dit autrement les recrutements en France suivent un processus qui n'est pas normalisé car personne n'en a édicté une norme, mais procèdent d'un conventionnement sur la manière de faire, probablement pour permettre une comparabilité des résultats lorsque quelques mois après l'embauche on est enfin en mesure d'évaluer avec visibilité celui ou celle qui était candidat et qu'on a retenu. Car « il est impossible de prédire si l'appariement aura la qualité escomptée sur la base des signaux et des indices du candidat. Les employeurs ne sont pas irrationnels, mais recruter est et demeure un pari⁸. » Et cet appariement entre une entreprise et un travailleur ressemble au phénomène qui se produit quand un couple se forme entre deux personnes.

L'entreprise comme tyran

Les entreprises qui recrutent sont généralement dans une position de pouvoir sur le candidat qui les sollicite pour un emploi, même si celui-ci est in fine proposé par l'entreprise. Il ne suffit pas de candidater pour être pris, le candidat va être évalué et « il existe de nombreuses façons d'objectiver la compétence d'une personne. Chaque entreprise justifie la sienne en fonction de ses ressources et contraintes juridiques, économiques et organisationnelles.⁹ »

L'entreprise « doit coordonner ses interventions sur le marché des produits, sur le marché du travail, sur les marchés du capital [...]. Et elle le fait, dans le monde réel, en termes de prix, de quantités et

6 Larquier, 2016, *Une approche conventionnaliste du marché du travail fondée sur le recrutement des entreprises*, Mémoire pour l'Habilitation à diriger des recherches, Université Paris Ouest Nanterre La Défense

7 Larquier, *ibid.*

8 Larquier, *ibid.*

9 Larquier, *ibid.*

de qualités¹⁰. » La problématique est donc d'identifier la « qualité » du candidat par rapport au salaire qu'on va négocier avec lui, sachant qu'en tant qu'individu il est unique, donc difficilement estimable à priori. Si cet « atypisme » est restreint pour des jeunes diplômés d'une même école, il tend à se marquer au fil des années et des expériences vécues par le candidat. L'entreprise rencontre des risques différents entre des débutants à peu près formatés à l'identique, et des experts qui auront des façons de travailler qui leur sont particulières et ne seront éventuellement pas compatibles avec celles de l'entreprise. Plus l'âge avance plus l'adaptation peut être complexe, alors que le salaire tend à augmenter avec les années. « Sur le marché des produits, l'acquéreur d'un bien ne connaît pas ou connaît mal la qualité de ce bien tant qu'il ne l'a pas consommé.¹¹ »

Afin de procéder à une évaluation le recruteur s'y prend en deux temps : une phase à distance par la lecture des documents transmis (CV, lettre de motivation) et une à proximité en rencontrant le candidat, ce qui lui permet d'évaluer sa personnalité. Il a pour objectif d'agencer son organisation et de permettre sa coordination.

Guillemette de Larquier a identifié cinq types d'entreprises :

1. Des entreprises sur un secteur non-marchand ou réglementé (15,8%), comme par exemple l'éducation, la santé, le social, ou l'administration. Ce sont celles où l'absentéisme est le plus faible, et le sentiment de reconnaissance de la qualité du travail fourni est le plus fort.
2. Des entreprises familiales où le prix est le critère principal de leur action (13%), plutôt portée sur le négoce sans innovation ou renommée de label. Une incitation est apportée par le versement de primes individuelles et collectives, mais ce sont celles qui souffrent le plus d'absentéisme des salariés.
3. Des entreprises familiales où la renommée de ses produits et services est essentielle (38,6%). Les prix étant tirés par les coûts de revient et la qualité.
4. Des entreprises marchandes et innovantes, incitatives et participatives, à capitaux français (20,9%) se distinguant par la participation des salariés aux résultats, et souvent l'actionnariat de ceux-ci (dans 44% des cas) dans le capital de l'entreprise. Ce sont les plus gros employeurs avec 32% des actifs.
5. Des entreprises marchandes et innovantes non participatives (11,7%) généralement à capitaux étrangers (dans 60% des cas) et côtés en bourse pour la moitié d'entre elles. La

10 Favereau, 2014, « "Société" par nécessité, "entreprise" par convention », in B. Segrestin, B. Roger et S. Vernac (dir.), L'entreprise point aveugle du savoir, Colloque de Cerisy, Editions Sciences Humaines, Paris, p. 48-64

11 Larquier, 2016, *ibid*

revalorisation des salaires n'y suit pas celles du SMIC et elles s'émancipent de leurs accords de branche.

L'entreprise est l'acteur principal décidant de la valeur des travailleurs, par rapport à leur productivité relative aux trois marchés des produits, travail, et capitaux. Des discriminations peuvent exister, par exemple liées au sexe, du fait que les carrières se jouent entre 28 et 35 ans, ce qui correspond à l'âge où les femmes ont à présent des enfants, et peuvent interrompre leur carrière pour cela.

Mais les facteurs de motivation des salariés pour une meilleure productivité ne sont pas tous contrôlables par l'entreprise. En effet celle qui prime, selon l'enquête REPONSE 2004-2005 effectuée par la DARES, est la satisfaction du travail bien fait (84% des réponses) dans laquelle le salarié s'auto-estime sans être nécessairement en accord avec l'estimation qu'en fait son management. La seconde est l'envie de satisfaire au mieux les clients et les usagers de l'entreprise (72%), ce qui ne signifie pas forcément que l'entreprise en soit satisfaite aussi, quand par exemple cette qualité du service rendu ne se répercute pas sur ses performances économiques. Alors que la menace de perdre son emploi ne joue que dans 13% des cas.

La recherche de travailleurs

Les approches des entreprises ne sont pas homogènes et dépendent autant de la taille de l'entreprise (présence ou non d'un service RH) que du niveau de qualification du recruté (ouvrier, employé, ETAM, cadre) et de la nature du contrat proposé (CDD ou CDI). Les petites entreprises se contentent souvent d'un seul candidat par poste tandis que les plus grosses vont jusqu'à plus de 10 candidats à évaluer. Il en va de même pour les niveaux de qualification : on mettra peu les ouvriers en concurrence entre eux tandis que les cadres seront soumis à une compétition pour chaque poste. Et plus la durée d'emploi prévue sera longue, plus on cherchera à évaluer plusieurs travailleurs potentiels pour le poste, surtout si celui-ci est stratégique.

D'autre part les moyens de recrutement ne seront pas les mêmes selon les qualifications. Les ouvriers seront plutôt mis à l'essai tandis que les cadres pourront être amenés à renseigner des tests de personnalité. Ainsi le recours à des annonces d'emploi ou des professionnels du recrutement se fait plus pour les postes élevés.

« Quand in fine on observe les caractéristiques des personnes recrutées en CDI, il apparaît que celles-ci étaient connues d'un membre de l'établissement dans 35 % des cas. Cette proportion s'élève à 40 % dans le cas des CDD, dont 28 % sont en fait des réembauches. Cela concerne 52 %

des ouvriers non qualifiés et 32 % des cadres¹². »

En règle générale les recrutements procurent de la satisfaction aux entreprises et recruteurs. Les cas d'insatisfaction sont rares (10%) et proviennent plus souvent de petites structures, qui en l'occurrence investissent peu de moyens dans le recrutement en ne rencontrant qu'un faible nombre de candidats. Néanmoins les recrutements où il y a eu un grand nombre de candidats à départager ont suscité des envies de changer de méthode, l'embarras du choix n'étant pas agréable.

En terme de méthodes, 7 facteurs ont été identifiés :

1. tri des candidatures, plus ou moins sélectif et éliminatoire.
2. nombre d'entretiens, le plus souvent unique (47%) ou de deux (37%).
3. présence de tests d'intelligence ou de personnalité (23%)
4. tests situationnels ou mise à l'essai (39%)
5. participation d'un professionnel RH (33%)
6. nombre de fonctions de l'entreprise impliquées (une seule dans 46% des cas)
7. spécifications du poste décrites dans un document, ce qui ne se fait que dans un cas sur deux (53%)

A partir de ces manières de conduire un recrutement, l'entreprise va prendre sa décision selon 4 formes de jugement possibles :

1. Un jugement simplifié dans 29% des cas où il n'y a ni tri de CV (92%), ni test (95%), avec une seule fonction (81%) qui ne rencontre qu'une seule fois le candidat (84%).
2. Un jugement basé sur l'écrit (35% des cas) où l'entreprise trie les candidatures reçues par rapport à la description de poste qui a été rédigée. Les candidats qui réussissent cet examen de leurs documents (CV et lettre de motivation) sont généralement rencontrés deux fois, par deux fonctions, sans tests ni mise à l'essai.
3. Dans 22% des cas le jugement est consolidé par des tests. Il se produit plus généralement pour les ouvriers et les employés, plus rarement pour les ETAM et cadres.
4. Enfin dans 14% des cas le recrutement est organisé par un professionnel RH, qui intervient lui-même dans 90% de ces cas. Il y a la plupart du temps (82%) 3 fonctions impliquées et (57%) au moins 3 entretiens. Un descriptif du poste a souvent (73%) été rédigé. « Plus l'établissement est grand, plus élevée est la probabilité qu'il adopte cette organisation du

¹² Larquier, *ibid.*

jugement.¹³ »

Guillemette de Larquier pose alors la question de l'équité de ces procédures par rapport aux différents types de candidats, entre ceux qui sont au chômage et sont donc coupés d'un bon réseau de contacts, et ceux qui sont en poste et bénéficient de relations les aidant à localiser les emplois potentiels. Par exemple le tri des CV peut être discriminant sur certaines catégories de candidats, femmes et minorités stigmatisées, le fameux « délit d'adresse. » Il y a aussi une évaluation de la qualité de la carrière, d'un bon parcours exempt d'accidents. La liberté que le travailleur peut prendre avec le cours de sa vie et les aléas qu'il y a rencontré est sujet à un jugement de ses pairs potentiels employeurs. « La valorisation d'un candidat dépend donc du choix des méthodes de recrutement et de sélection, de la manière de les organiser, et du type d'acteurs impliqués¹⁴. »

Par exemple une analyse par régression mathématique des modes d'embauche selon les natures de candidats montre que les femmes et les chômeurs parviennent moins que les autres à actionner des réseaux de contacts pour accéder à un emploi. La nature du diplôme (études suivies) ou son absence est éliminatoire pour les évaluations sur tris de CV. Les chômeurs ont plus de chances lorsqu'il y a utilisation de tests et de mise en situation, leur inactivité pouvant être perçue négativement.

On voit donc que malgré le conventionnement des modes de recrutement, le poids de critères subjectifs reste fort et que l'objectivité n'est pas entière. « Chercher à appréhender l'expérience du candidat par exemple demande la mise en œuvre d'une forme de jugement très complexe : il faut relativiser les titres d'emplois occupés par la taille et le secteur d'activité des entreprises dans lesquelles l'expérience a été acquise, prendre en compte la durée d'occupation de chaque poste, la dynamique de l'itinéraire... ce qui est d'autant plus difficile que la carrière est longue¹⁵. »

Un manque de transparence

Il existe une fonction macroéconomique d'appariement reliant le flux d'embauches H aux stocks de chômeurs U et de postes vacants V : $H=m(U,V)$. Néanmoins cette fonction est critiquée par Guillemette de Larquier qui y voit des lacunes sur le rôle que jouent les intermédiaires dans l'appariement, en particulier la mise en forme des offres d'emploi et de travail, et que la position de l'employeur est prépondérante sur le chercheur d'emploi. Ces intermédiaires peuvent être institutionnels (Pole Emploi, APEC, etc) ou privés (cabinets de recrutement, agences d'intérim, ...).

« Or, le premier mode de mise en relation en France est direct et assuré par les chercheurs d'emploi

¹³ Larquier, *ibid.*

¹⁴ Larquier, *ibid.*

¹⁵ Marchal E., Rieucan G., 2009, «*Formes d'intermédiation et formes de sélection: les contrastes entre annonces et réseaux de relations* », Économies et Sociétés, Série « Socio- économie du travail », AB, n°30, p. 3-26.

eux-mêmes ; il n'implique aucun intermédiaire institutionnel, professionnel ou occasionnel, ni aucune information circulant dans un canal : il s'agit des candidatures spontanées. Selon les enquêtes Emploi en continu de l'Insee, entre 2003 et 2012, 45% des salariés en poste depuis moins de 3 mois déclarent avoir trouvé leur emploi en démarchant directement leur employeur actuel¹⁶. » Cette démarche peut s'effectuer à distance par l'envoi de documents (CV et LM) qui seront alors évalués sur la base de l'écrit, ou sur place en démarchant directement l'entreprise, ce qui permet un premier entretien informel. C'est souvent le cas dans le commerce ou la restauration.

Les recrutements par voie de réseau personnel ou professionnel représentent 24% des emplois, les intermédiaires institutionnels 10% et privés 2%. Les annonces ne permettent de pourvoir que 6% des postes, et les écoles entre 3 et 5%. Le fait de passer par son réseau ou un intermédiaire permet d'être informé ex-ante sur le poste et de profiter d'une recommandation, l'intermédiaire ayant un rôle formel, comparé au réseau. Seules les annonces rendent publiques les opportunités à pourvoir et conduisent à des grands nombres de candidatures que l'entreprise devra trier.

Il existe quelques cas où cette fonction d'appariement a été informatisée. Aux USA l'affectation des internes en médecine à des hôpitaux passe par le système NIMP. En France on peut prendre le système APB (Admission Post Bac) comme un mécanisme d'appariement entre des étudiants ayant fait des choix de cursus et des universités disposant d'un nombre de places limitées. L'opacité de ces dispositifs incite à croire en un arbitraire auquel les acteurs seraient soumis.

Fin XIXe siècle en France Gustave de Molinari participa à la création des Bourses du Travail, sites municipaux et syndicaux d'aide au placement, créés pour supprimer le dictat des agences privées qui étaient payantes. William Beveridge organisa au Royaume-Uni en 1909 un service public de placement national et une assistance chômage. Le travail devint une marchandise offerte au négoce et régulée par un marché. « Le chômage résulte de l'écart entre l'offre et la demande de travail qui fluctuent de « manière normale » pour des raisons industrielles.¹⁷ »

La lacune de ces organisations instituées du marché de l'emploi est la carence d'information sur le marché. **Les offreurs de travail ne peuvent connaître ni les opportunités vacantes ni les taux de rémunération à l'avance.** Il y a un manque de transparence qui nuit à l'adéquation de l'offre avec la demande. Les intermédiaires (cabinets de recrutement) y pourvoient en jouant un rôle de médiateur, grâce à leur connaissance des deux versants de ce « voile de l'ignorance¹⁸, » et de recommandation.

Dans les cas où un seul candidat est évalué (35%) c'est surtout par son réseau personnel ou

16 Larquier, *ibid.*

17 Larquier, *ibid.*

18 Rawls J. 1971, *A Theory of Justice*, Harvard University Press.

professionnel, ou par une réembauche, que le candidat a su qu'on pouvait avoir besoin de lui. Dans les cas de 2 à 10 candidats (44%) ce sont par des candidatures spontanées ou des intermédiaires, publics ou privés. Tandis que pour plus de 10 candidats (21%) c'est surtout grâce à une annonce publiée qu'ils se sont présentés. Les intermédiaires privés étant coûteux, les entreprises n'y font pas appel pour des contrats de courte durée ou peu qualifiés. Et font alors plutôt appel aux intermédiaires publics, gratuits, pour les aider à trouver des candidats.

Pour les démarches de *job seeking* les chercheurs d'emploi privilégient les annonces (78%) et y répondent la moitié du temps (42%). 60% effectuent des démarches auprès d'employeurs ou de leur réseau, et 50% prennent conseil auprès d'intermédiaires publics. Mais les annonces sont souvent rédigées avec des critères très limitatifs afin de réduire le nombre de candidats pouvant y postuler.

Ainsi le marché de l'emploi en France n'est pas organisé par les acteurs directement concernés, entreprises et chercheurs d'emploi, mais par les intermédiaires qui le régulent, autant par les informations communiquées que par l'intermédiation qu'ils réalisent. « **Les recruteurs français attendent que les candidats sachent les trouver tous seuls**¹⁹. » Ne pas diffuser les informations permet d'éviter la standardisation des candidatures et de ne pas révéler les exigences de l'entreprise. « Le candidat spontané qui sait arriver au bon moment prouve par la même occasion qu'il est motivé et se distingue de la masse des autres candidats²⁰. »

Canaux de recrutement

« Quand une entreprise cherche à embaucher et s'adresse au marché, elle a recours à un ou plusieurs canaux de recrutement qui lui ouvrent le marché et lui présentent l'offre de travail tels qu'ils les mettent en forme grâce à des outils, des codes et des règles. La production et l'entretien de ces outils, codes et autres règles sont des investissements de forme coûteux mais nécessaires²¹. »

Ce canal est corrélé au mode de jugement qui va être employé. Le jugement simplifié va privilégier le réseau, la candidature spontanée et la réembauche. Le jugement par l'écrit ou par les tests la candidature spontanée, les intermédiaires publics et le réseau. Le jugement organisé par les RH va utiliser les annonces et les intermédiaires publics. « Le choix de l'entreprise pour tel ou tel canal et le format de l'information qu'il implique dépend pour beaucoup de ses moyens en ressources RH disponibles pour organiser l'évaluation des candidats²². » Néanmoins ça n'est pas la taille de l'entreprise qui détermine le canal mais plutôt les usages dans sa profession.

19 Larquier, *ibid.*

20 Larquier, *ibid.*

21 Larquier, *ibid.*

22 Larquier, *ibid.*

Donc soit l'entreprise sait où se trouvent les candidats qu'elle cherche, l'offre est constituée (marché interne), soit elle ne le sait pas et elle va devoir faire appel à des intermédiaires pour le cerner (marché externe). Les offres d'emplois du marché interne sont publiées sur des publications spécialisées du secteur d'activité de l'entreprise (magazines ou job boards), voire pour les hauts profils directement démarchés par des chasseurs de têtes. Pour les jeunes diplômés recherchés pour une carrière longue et évolutive, on privilégie plus le niveau du diplôme que sa spécialisation au métier. Tandis que le marché externe va plus être employé pour des profils substituables et moins qualifiés. Dans les deux cas le niveau de salaire n'est pas précisé dans 72% des annonces, cela n'est donc pas le critère par lequel l'entreprise souhaite recevoir des candidatures. **Il est tacitement admis que c'est par le titre de la fonction que le candidat va pouvoir présumer de la rémunération qu'il peut escompter.**

L'emploi, le rôle à remplir

Peu de textes existent pour réfléchir sur le sens de l'emploi, on en trouve davantage sur le travail, le plus célèbre étant *Le Capital* de Karl Marx. Annie Fouquet, inspectrice générale des Affaires Sociales, en donne les définitions suivantes²³ :

« Emploi et travail sont deux concepts différents, souvent confondus à tort, tant la norme d'emploi, qui s'est étendue à tout type de travail dans nos sociétés industrielles marchandes, a imprégné les esprits. En effet, on peut avoir un emploi et ne pas travailler : c'est le cas de l'ouvrier en chômage partiel qui a un emploi, mais qui, temporairement, ne travaille pas. On peut aussi travailler et ne pas avoir d'emploi : c'est le cas de la mère de famille qui n'est pas rémunérée pour les services qu'elle rend. Elle dépend du revenu du mari, qui lui donne indirectement droit à la protection sociale. Le travail est une activité humaine porteuse de sens et productrice d'identité ; l'emploi est une forme d'inscription dans une société située dans le temps et l'espace. »

A cela on peut discuter du cas des indépendants et artisans, ou commerçants détenant le monopole des fonds propres de leur entreprise, de savoir si leur activité est un emploi. Car en l'occurrence ils s'auto-emploient à leur travail d'où ils tirent une rémunération, ce sont des travailleurs non salariés. Or employer, en français, selon que l'on parle d'une chose ou d'une personne, n'a pas la même signification. Si c'est une chose on s'en sert, on en fait usage, si c'est une personne on la fait travailler, et si c'est de l'argent on achète quelque chose avec. Nous allons donc parler du cas des personnes que l'on emploie en les faisant travailler.

Annie Fouquet précise la situation²⁴ :

« Qu'est-ce qu'un emploi ?

L'emploi est avant tout une relation qui unit une personne à une organisation, dans un cadre construit en dehors d'elle et avant elle : c'est le salariat, avec son droit du travail, ses conventions collectives et ses accords d'entreprise. Quand le salarié signe un contrat de travail, il signe, en fait, un contrat d'emploi. Il ne négocie pas un à un les termes du contrat, mais il s'intègre dans un collectif qui possède déjà ses règles (durée et conditions de travail, garanties collectives, cotisations et avantages sociaux...), il accède à un statut.

Le fait d'exercer une activité ou un travail ne suffit pas à qualifier cette activité ou ce travail

²³ Fouquet, Annie. « *Travail, emploi, activité – Une histoire sociale* », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, vol. février 2011, no. 1, 2011, pp. 11-15. <https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles1-2011-1-page-11.htm>

²⁴ Fouquet, *ibid.*

d'emploi. Le salarié adhère à une structure qui dépasse sa personne et l'inscrit dans une relation collective. Pour qu'il y ait emploi, il faut que l'activité réponde à trois critères :

- ✓ qu'elle soit reconnue socialement utile et donc échangeable,
- ✓ qu'elle soit individualisable, pour pouvoir être échangée contre un salaire,
- ✓ qu'elle soit assortie de garanties et d'une protection sociale dans la durée. »

A cela il faut ajouter une caractéristique du droit français qui est qu'un emploi salarié suppose qu'il y ait un lien de subordination avec son employeur. S'il vient à être établi qu'il n'y a pas cette subordination, le Tribunal des Prud'Homme peut requalifier le contrat comme de la sous-traitance auprès d'un travailleur indépendant et obliger celui-ci à verser les contributions sociales et fiscales inhérentes à ce statut (ce qui lui fait au passage perdre ses droits au chômage). Cela se produit par exemple quand un chef d'entreprise (actionnaire à plus de 50%) emploie son épouse et qu'ils sont mariés sous le régime de la communauté.

D'autre part, comme le relève Marx, pour travailler il faut généralement des outils. Or à moins de les fabriquer soi-même à partir de choses gratuites, il faut les acheter, donc ces outils vont être la propriété de celui qui aura misé dans le capital de l'entreprise. Dès lors même le paysan et le forgeron que cite Karl Marx sont des capitalistes, à petite échelle. Le seul moyen d'être doté de moyens de production sans investir est le don (corporation de forgerons) ou l'héritage (parent paysan ou forgeron). On peut aussi emprunter les fonds mais le prêteur va exiger des garanties pour être certain d'être remboursé, ce qui peut conduire à une faillite personnelle si les affaires ne marchent pas et que l'entreprise coule.

C'est alors à mon avis là la grosse lacune dans le raisonnement de Marx, probablement dû au faste de l'économie de son époque, que pour qu'une affaire soit prospère, il faut des clients, et ils ne tombent pas du ciel²⁵. Un business pour qu'il marche doit se développer, et cela ne se fait pas tout seul, il faut y mettre de l'énergie et du savoir-faire commercial. Être un boutiquier comme le nomme Adam Smith (shop-keeper). Sur les entreprises qui se créent actuellement, la moitié font faillite dans les 5 ans. Et en cas de faillite le capital investi est perdu, il sert à payer les dettes accumulées. On peut arriver à ne pas avoir de dettes mais il faut alors un capital conséquent pour financer le fond de roulement.

Donc l'employé, bien qu'il partage le risque de la faillite, reste assuré d'avoir un revenu, même si l'entreprise n'a pas de client, sans avoir de capital à y investir. En cela il prend bien moins de risques

25 sauf dans le cas d'une mine de charbon en un temps où c'est la source d'énergie principale du pays.

que l'employeur actionnaire, et celui-ci peut alors exiger de lui une productivité à la hauteur de ce qu'il lui coûte. Pour revenir au forgeron de Marx, le jour où ses voisins paysans abandonnent leur chevaux pour se mettre à des tracteurs, il a intérêt à vite devenir garagiste.

On peut reprendre les constats de La Boétie qui s'étonnait du caractère soumis des français à la noblesse²⁶ : tout pouvoir, même quand il s'impose d'abord par la force des armes, ne peut dominer et exploiter durablement une société sans la collaboration, active ou résignée, d'une partie notable de ses membres. Or si un employé perd l'essence de sa liberté d'agir quand il signe un contrat de travail qui l'astreint à de la subordination, il est malgré cela heureux d'avoir un emploi avec une rémunération mensuelle assurée.

Pour situer les emplois par rapport aux tailles d'entreprises, en 2010 58% des emplois (équivalents temps pleins) étaient tenus dans des entreprises de moins de 250 personnes, donc des organisations à taille humaine, où le patron est visible, même s'il n'est pas toujours accessible.

	Nombre de salariés									Ensemble	En %
	De 0 à 9	De 10 à 19	De 20 à 49	De 50 à 249	De 250 à 499	De 500 à 999	De 1000 à 1999	De 2000 à 4999	5000 ou plus		
BE - Industrie manufacturière, industries extractives et autres	294,700	212,600	355,700	684,800	335,900	312,800	237,900	236,800	460,700	3,131,900	20%
FZ - Construction	477,100	224,300	257,600	198,000	58,200	60,500	74,200	55,300	16,200	1,421,400	9%
GI - Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	1,037,500	461,700	598,100	790,300	280,100	212,300	209,000	317,700	905,000	4,811,700	30%
JZ - Information et communication	63,900	40,000	68,700	110,500	52,200	44,200	68,300	56,600	171,000	675,400	4%
KZ - Activités financières et d'assurance	96,400	30,300	32,900	71,400	48,600	60,000	134,100	146,400	197,400	817,500	5%
LZ - Activités immobilières	69,100	19,300	24,000	50,300	18,900	22,800	5,000	5,800	0	215,200	1%
MN - Activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien	545,400	209,700	258,800	373,900	170,100	152,400	184,100	287,100	255,000	2,436,500	15%
OQ - Enseignement, santé humaine et action sociale	140,800	97,300	213,600	443,500	203,600	216,500	164,000	103,300	46,400	1,629,000	10%
RU - Autres activités de services	256,500	79,600	88,900	106,500	30,500	24,600	19,400	13,900	33,300	653,200	4%
Ensemble	2,981,400	1,374,800	1,898,300	2,829,200	1,198,100	1,106,100	1,096,000	1,222,900	2,085,000	15,791,800	100%
En %	19%	9%	12%	18%	8%	7%	7%	8%	13%	100%	

Source INSEE, DADS, calculs DARES

La division du travail qui se fait dans la société entre métiers existe aussi au sein de l'entreprise, surtout depuis l'apport du taylorisme, mais inclut aussi une notion de délégation des tâches, de subsidiarité. Un patron qui n'a pas d'employé doit tout faire : production, vente, comptabilité, stock. Il va donc embaucher pour déléguer des tâches si son activité lui permet d'absorber financièrement un salaire en plus. On comprend que plus l'organisation est petite, plus le saut financier de la masse salariale va être important lors d'une nouvelle embauche, et doit pouvoir se répercuter par un même saut en pourcentage sur le chiffre d'affaire. Plus l'entreprise est petite, plus le risque économique que présente un nouvel employé est grand.

La flexibilité de l'emploi que réclament actuellement les entreprises au gouvernement est un non-

²⁶ Etienne de La Boétie, *Discours sur la servitude volontaire*, vers 1548.

sens. **Un nouvel employé prend du temps pour se former et n'est pas efficace immédiatement.** Sa coordination optimum avec ses collègues peut prendre des mois. Il n'est donc pas dans l'intérêt de l'entreprise qu'il y ait un fort turnover. Elle a meilleur compte de capitaliser, en terme de goodwill²⁷, sur le savoir-faire de ses équipes. Ce savoir-faire est une donnée hors bilan mais est prise en compte par les investisseurs voulant entrer dans le capital. Il serait d'ailleurs calculable en valorisant les salaires nécessaires à la formation de tout le personnel pour que partant de leurs compétences d'embauche ils arrivent à leur niveau actuel. Il y a également une pérennité à entretenir vis à vis des parties prenantes externes à l'entreprise en leur permettant d'avoir des interlocuteurs constants, afin de ne pas avoir à répéter à chaque embauche tous les accords conclus.

Jusque là, si on imagine les employés comme des feuilles rattachées à un tronc commun qui est l'employeur, que ce soit une personne morale (patron minoritaire, lui aussi salarié) ou physique (patron majoritaire), on peut concevoir qu'il existe un rapport dominés-dominant entre eux. L'employé vend son travail (service) contre un salaire et l'employeur en prend alors la propriété. Celui-ci doit donc disposer de son contrôle.

Mais du fait de la division du travail ces employés doivent collaborer entre eux, se coordonner, et c'est là que ça se complique parce que les employés n'ont pas signé de contrats entre eux. Au bout d'un certain nombre, on leur affecte un « leader », qu'on appelait « chef » et aujourd'hui « manager », qui va insuffler une direction commune, un sens partagé des objectifs à atteindre, et une motivation générale de l'équipe²⁸. Ce « chef » devient un délégué du patron. Il doit donc être d'une loyauté particulière car le patron ne va pas pouvoir être derrière le dos de tous ses chefs. De division du travail, on passe à la délégation des pouvoirs. Et d'avoir déjà à bien s'entendre entre collègues horizontalement, il va falloir aussi bien s'entendre verticalement.

Or de ces interactions qui sont nécessaires pour une coordination correcte, jouent les caractères de chacun, qui ne sont pas forcément compatibles entre eux. Il peut y avoir des jalousies, des ambitions concurrentes, des sens de l'humour qui dérangent, des valeurs morales (syndicalisme par exemple) qui ne font pas l'unanimité... Les feuilles s'entremêlent et ça ne se passe pas toujours bien.

Edmond Marc et Dominique Picard relatent les travaux des psychologues de l'école de Palo Alto qui ont dû intervenir dans des entreprises, en transposant des techniques conçues à la base pour les

27 Plus-value latente sur la cession future de l'entreprise, hors bilan, qui sera comptabilisée par l'entreprise acquérante après le rachat.

28 Lecomte, J., « *Le management peut-il être humaniste ?* », Sciences Humaines, Mensuel N° 293 - juin 2017. https://www.scienceshumaines.com/le-management-peut-il-etre-humaniste_fr_38212.html

thérapies de couple²⁹. Les situations étaient si tendues qu'il a fallu faire appel à un consultant externe pour rétablir une ambiance sereine et une collaboration harmonieuse.

On voit donc que pour un indépendant qui recruterait son premier salarié, s'il pense à tous ces aspects il peut choisir de rester solitaire, quitte à renoncer au développement de son activité. Et pour le nouvel employé il n'est pas toujours aisé d'accepter d'être dominé par quelqu'un avec lequel on ne s'entend pas bien. De ce fait la personnalité des candidats compte au moins autant que leurs compétences, et si une compétence peut s'apprendre, c'est bien plus difficile de changer de personnalité, voire non souhaitable. Quant à changer la personnalité de son chef...

Si sur la scène les acteurs se disputent, la pièce risque bien de ne pas être réussie. Les spectateurs vont être exposés à des jeux qu'ils ne comprendront pas parce que sans rapport avec l'histoire. Les acteurs doivent se soumettre aux directives du metteur en scène, garant de l'harmonie du résultat.

Ce que j'ai décrit jusqu'à présent dans ce chapitre pourrait s'appliquer à l'analyse des organisations qu'a fait Henry Mintzberg lorsqu'il décrit celles-ci selon leurs modes de structuration de leurs fonctions internes³⁰ (simple, mécaniste, divisionnaire, professionnelle, adhocrate). Cela viendrait le compléter avec la problématique du management des individus dans les structures.

Néanmoins il y a aujourd'hui un courant qui tend à analyser le fonctionnement des organisations selon une perception qu'on pourrait qualifier de psychologique. Les directions centrales, quelles que soient la taille de leur organisation, souhaitent voir émerger et perdurer des *états d'esprit* dans l'attitude de leurs collaborateurs. C'est à dire qu'au-delà de la définition des liens hiérarchiques et fonctionnels, elles attendent des individus qu'ils aient des attitudes se conformant à une forme de *culture* délibérément choisie et voulue.

En croisant des sources (cours Ethique et Management de l'ESDES, Internet³¹³²³³) j'en ai identifié cinq :

- prisonnière : mal coordonnée, impérialiste, rigide, luttes d'influence ;
- bureaucratique : lente, standardisée, en silos, besoin de référer à la hiérarchie pour une prise de décision, centralisée ;

29 Marc E., Picard D.. *L'approche systémique des organisations*. Communication et langages, n°125, 3ème trimestre 2000. pp. 56-72. http://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_2000_num_125_1_3024

30 Mintzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation

31 <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-the-public-sector-can-remain-agile-beyond-times-of-crisis>

32 <http://www.agiliste.fr/introduction-au-leadership-tribal/>

33 <http://www.organizationalagility.com/blog/linking-leadership-agility-and-tribal-leadership/>

- tribale : holiste, primauté du groupe sur l'individu, choix collectif des axes stratégiques, valeurs communes, positivisme existentiel³⁴ ;
- pionnière (start-up) : créative, difficile à prévoir, frénétique, libertés individuelles, décisions ad hoc ;
- agile : réactive, collaborative, libre circulation de l'information, décisions rapides, droit à l'échec ;

La question n'est pas de savoir ici si une forme d'organisation est plus performante que les autres et si toutes doivent s'y convertir (prosélytisme des publications sur Internet) mais de réaliser que **selon les personnes, les caractères, certaines politiques conviennent et d'autres moins**. Se pose donc le problème pour une direction, qui souhaiterait que son organisation fonctionne selon un certain mode, que l'ensemble de ses collaborateurs y adhèrent. Mais malheureusement il n'est pas aisé de mettre tout le monde d'accord sur un projet. Il y a des gens qui n'aiment travailler que dans certaines dynamiques de fonctionnement, pas toujours les plus performantes. Or, lorsqu'on en est au stade d'un recrutement, ce paramètre est particulièrement occulté, tout en étant scruté.

Nous avons vu les problématiques du droit social (français), des individus, des groupes de travail, de la gouvernance des organisations, il faudrait à présent évoquer une problématique qui est d'ordre « nationale ». Sans vouloir faire un « gaulisme primaire³⁵ », si vous regardez les théories de gouvernance et que vous observez leur origine, elles sont toutes américaines. C'est à se demander si en France plus personne n'est capable d'inventer un mode de gouvernance original. Tout le monde s'applique à s'inspirer ou copier des façons de s'organiser, de travailler qui sont nées outre-Atlantique, comme par exemple la RSE³⁶, conçue par Howard Bowen dans les années 50 sous l'acronyme CSR³⁷.

Or à la fois les problématiques sociales des américains ne sont pas celles des français, mais aussi les valeurs idéologiques diffèrent. Par exemple quand Milton Friedman argue que le seul but d'une entreprise est de faire du profit, il a parfaitement raison car c'est ainsi que les retraites sont financées aux USA. Là-bas les travailleurs épargnent tout au long de leur vie active et placent leur capital dans des entreprises, et celles-ci, grâce à leurs dividendes, leur paient leurs retraites. Plus l'entreprise fait de profit (résultat net), meilleure est la retraite et plus tôt peut être permis le départ en retraite. Ici cela ne fonctionne pas ainsi. En avril 1946 est décidé que le système de retraite en

34 Considérer que la vie est formidable.

35 Avec un seul L par référence à la Gaule. Quand on parle de conquête par un empire, cela me semble adéquat.

36 Responsabilité Sociétale des Entreprises

37 Corporate Social Responsibility

France fonctionnerait par répartition, et le préambule de la Constitution établi six mois plus tard le confirme en disant que le travail est un *devoir* et donc qu'avoir un emploi est un *droit*. Car en France ce n'est pas le profit des entreprises qui finance les retraites mais le montant des salaires qui sont versés (ces salaires nuisant aux profits). Il ne s'agit pas d'arguer si un système est meilleur que l'autre mais de voir que chacun a été nationalement décidé en accord avec les *valeurs* (axiologie) auxquelles la *majorité* des citoyens de ces deux pays *croient* (ou croyaient à l'époque). Force est de constater que ce système par répartition renforce la lutte entre les capitalistes et les prolétaires tandis que le système par capitalisation a plutôt tendance à les mettre d'accord. Ce qui, à mon sens, explique la quasi inexistence d'une idéologie socialiste aux USA et la « chasse aux sorcières » du McCarthisme.

Ainsi la CSR est née de la problématique d'harmonie culturelle entre les valeurs américaines (axiologie nationale) et le comportement de leurs entreprises. En effet la recherche du profit à tout prix est une forme de cupidité (*greediness*) qui conduit les entreprises, quand on les considère comme des personnes morales, à avoir un comportement de psychopathes, c'est à dire sans aucune empathie. Or il ne faut jamais sous-estimer le poids idéologique des Evangiles dans un pays dont la devise est qu'ils ont confiance en Dieu. La seconde loi donnée par le Christ (St Matthieu) est qu'il faut aimer son prochain comme soi-même, ce qui en termes de neuropsychologie s'appelle de la sympathie. La CSR a donc vocation à rendre les entreprises *sympathiques*.

Si on transpose cette vocation sociétale en France en l'appelant RSE, le but de l'entreprise doit alors devenir de contribuer au travail et donc aux retraites, donc à tenter de créer un maximum d'emplois, le cas échéant au détriment de la marge. C'est cette attitude que j'ai rencontré chez des patrons français ayant oeuvré à l'époque des 30 Glorieuses. Un chapitre de la RSE française doit alors être de lutter contre le chômage, dans l'intérêt des chômeurs et des retraités. Ceux-ci sont des parties prenantes des entreprises, des partenaires.

Si je parle de cette problématique c'est pour illustrer une dimension géopolitique avec l'influence du *soft power* américain sur l'économie française et les façons de travailler dans notre pays. Or il faut savoir que d'un pays à un autre on ne travaille pas de la même façon. Les immigrants en font les frais en étant embauchés dans des fonctions de qualification inférieures à leur pays d'origine, voire à devoir changer de profession. C'est à mon avis pour cette raison (entre autres) que Frederick Taylor invente l'Organisation Scientifique du Travail, pour permettre à des millions de travailleurs étrangers, ne parlant que peu ou pas l'anglais³⁸, d'être employés de manière efficace dans les

38 Il suffit pour s'en rendre compte de visualiser les affichettes appelant au rassemblement de la (sanglante) manifestation de Haymarket en 1886. Ils étaient imprimés bilingues, en anglais et en allemand gothique.
https://en.wikipedia.org/wiki/Haymarket_affair#/media/File:Haymarketnewspaper.jpg

manufactures américaines. De ce fait on demande à présent aux travailleurs français d'oeuvrer avec des méthodes d'organisation conçues pour *un autre peuple*. Demandez-vous si c'est ainsi qu'ils vont être le plus efficaces et heureux.

Le seul patron *français* que je connaisse qui ait inventé une méthode de management est Henri Fayol en 1916³⁹. Il l'a probablement fait en réaction à l'arrivée en France de l'idéologie de Taylor. On a critiqué sa méthode en la qualifiant de paternaliste « à la papa » pourtant elle a eu comme vertu de mettre fin aux troubles sociaux à Commentry et Decazeville, où l'armée avait dû intervenir suite à la défenestration d'un manager par les ouvriers. Je crois que la principale difficulté de cette méthode était que les « chefs », et surtout le patron, devaient être de véritables surhommes. Mon père l'a appliqué dans son entreprise et ses employés le vénéraient comme un messie, disant qu'ils n'avaient jamais été aussi heureux dans leur vie professionnelle.

Et c'est là où je conclus en citant un article de Thomas Saunier, Directeur Général de Malakoff Médéric, qui lui-même cite une étude réalisée par l'université de Warwick au Royaume-Uni, comme quoi les employés heureux sont 12% plus productifs que les autres⁴⁰. Les performances économiques de l'entreprise de mes parents peuvent le confirmer.

Pour revenir à nos comédiens, si vous faites jouer à un acteur un rôle où il incarne un étranger, il va avoir besoin de beaucoup de travail préparatoire pour jouer sans fausse note et être crédible. Sinon cela risque de passer pour de la bouffonnerie.

Avant de passer à la suite, après s'être questionné sur l'emploi, il faut aussi s'interroger sur l'employeur. Quel est son but ? Est-il de faire le plus de profits possible comme le prétend Milton Friedman, ou d'asseoir sa prospérité en recherchant par exemple la qualité de ses produits et leur notoriété ? Dispose-t'il d'un corps social paisible, voire dévoué, ou est-il confronté à des tensions internes avec certains de ses employés déjà en poste ? Et si le poste proposé est sous la responsabilité d'un manager, comment celui-ci est-il perçu par sa hiérarchie et par ses collaborateurs ? La notion de « bon manager » est toute subjective, le point de vue de sa direction ne coïncide pas forcément avec celui de ses collaborateurs. Quelques entreprises ont pris le parti de faire « noter » annuellement leur management par les employés mais c'est loin d'être général.

Selon l'état d'esprit des organisations, leur culture, le management n'est pas nécessairement hostile à un employé qui dérangerait par sa critique, mais néanmoins cela requiert parfois des trésors de patience et de diplomatie. La liberté de parole, essentielle dans la démocratie anglo-américaine, est

39 Fayol H., 1916, *Administration Industrielle et Générale*, Dunod

40 Saunier T., 2017, *La protection sociale au service du développement du capital humain*, LinkedIn
<https://www.linkedin.com/pulse/la-protection-sociale-au-service-du-capital-humain-thomas-saunier/>

loin d'être facilement admise en dehors de ces pays. Et quelquefois on peut se demander si les entreprises ne sont pas des états dans l'état. Une PME par exemple a un peu un fonctionnement de type baronnie ou principauté lorsque son dirigeant est tout-puissant dans sa propriété, parce qu'en tant qu'actionnaire principal ou unique, il est un peu *chez lui*. C'est à partir de 50 employés que l'entreprise commence à devenir une sorte de « propriété collective » avec la constitution d'un Comité d'Entreprise. Or admettre de partager son bien sans contrepartie ne va pas de soi. On passe d'une « monarchie absolue » à une « monarchie constitutionnelle », et le « roi » n'y est pas toujours disposé de bonne grâce.

A Wellington j'avais été un jour témoin d'une « grève à l'envers » qui s'appelle un « lock out ». Les chauffeurs de la compagnie de bus ayant la régie des transports en commun n'étaient pas heureux de leurs niveaux de salaires. Plutôt que gêner les usagers par une grève, ils avaient affichés des tracs dans leurs bus pour informer les passagers de leurs revendications. La direction avait riposté en bloquant l'accès aux dépôts de bus ! Les chauffeurs ne pouvaient plus travailler (et n'étaient plus payés) et la ville a été privée de bus pendant trois jours. En droit français je pense que ça serait une mise à pied de l'ensemble du personnel, mais je ne suis pas certain que ça serait légal.

On comprendra aisément que si un employé est plutôt porté par des conceptions « démocrates » de la direction de l'entreprise qui l'emploie, il va être malheureux dans un régime dictatorial. La relation du rapport admis à l'autorité est déterminante. A quelles types d'autorités se plie t'on ? Mais il faut se rappeler que du fait du principe de la division du travail, si l'employé est là, c'est qu'il est venu pour aider son manager à accomplir ses objectifs. Et que celui-ci aide sa hiérarchie à accomplir des objectifs plus vastes. Or terroriser des gens qui viennent vous aider n'est pas le meilleur moyen pour les motiver à le faire. Les entreprises ne sont pas des casernes où des conscrits ont été convoqués pour défendre le pays. D'où en général un désir de reconnaissance des employés pour le travail qu'ils accomplissent. Quand on vous aide, le minimum est de dire merci.

Or on arrive là à une sorte de problème qui est à mi-chemin entre la politique et la psychologie. Quel rapport les gens ont-ils à l'emploi ? Qu'ils soient employés ou employeurs. Est-ce que l'entreprise est une organisation qu'on vient aider ou un tyran qu'on se plie à servir ? Est-ce que l'employé est une « brave personne » qui vient donner un coup de main ou une sorte d'esclave qu'on rêve d'avoir le droit de fouetter ? Et comment les parties prenantes, clients et fournisseurs, sont-ils perçus ? Est-ce juste un échange d'efforts physiques ou intellectuels contre de l'argent ? Avec le meilleur ratio effort-argent ?

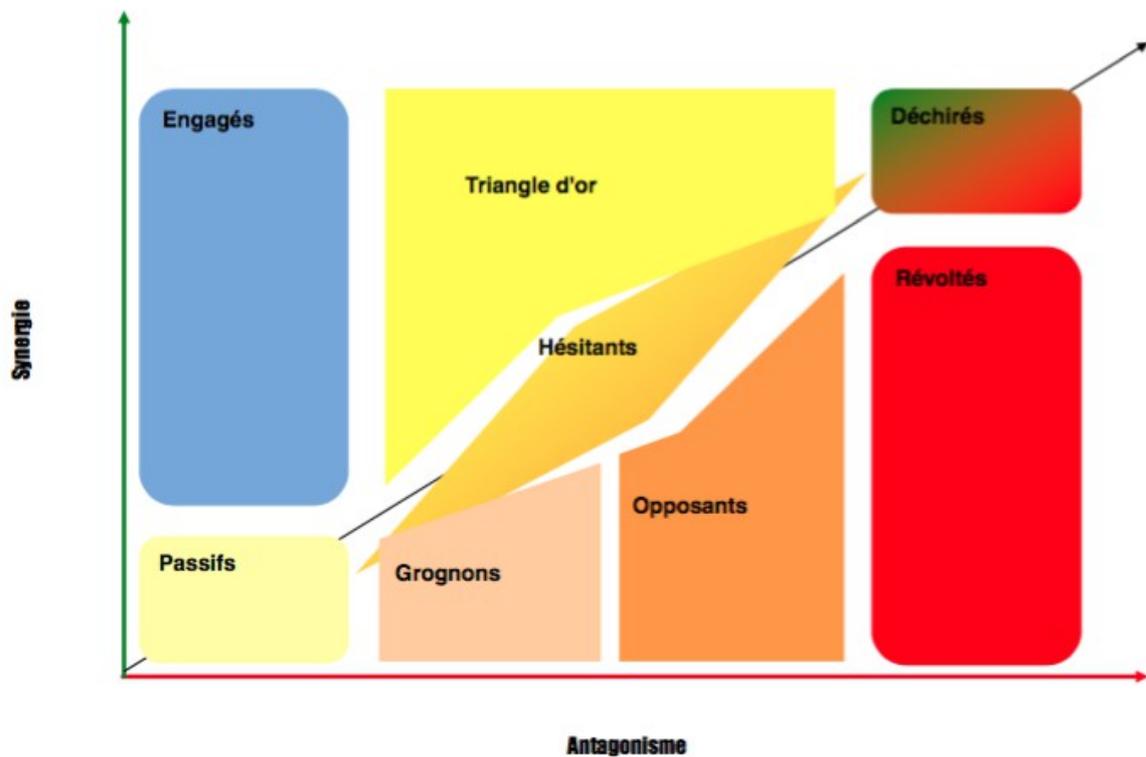
Le point n'est pas tant de déterminer qui a raison et qui a tort. Il faut de tout pour faire un monde et la diversité des points de vue est vaste, pourvu qu'on ne discrimine personne. Mais ce qui semble

évident c'est que pour qu'il y ait une harmonie dans l'organisation, qu'il n'y ait pas de refus de travailler (grève), il faut que tout le corps social, du haut de la direction jusqu'au plus bas de l'échelle, partage les mêmes valeurs. Or si on arrive à savoir quelles valeurs on a, il est difficile de deviner quelles sont les valeurs des autres. Il faut pour cela les connaître un peu et ça prend du temps. Or on affiche rarement ses valeurs ouvertement de peur de tomber sur un esprit chagrin qui vous oppose les siennes. Comment de surcroît réussir à faire coïncider des valeurs individuelles avec une cohorte de gens ayant les leurs, théoriquement unis par des valeurs collectives qui ont pu être arbitrairement décidées par la direction ? C'est ce que le management va devoir faire, en décidant au moment du recrutement quel type d'apport ils souhaitent pour le corps social.

Ce qui nous amène à la problématique de l'être et du savoir-être. Tout le monde n'est pas ouvert pour accepter des êtres trop différents qui agacent par des idées ou des comportements trop décalés par rapport à ce qui semble acceptable. Il faut donc savoir faire preuve d'un savoir-être au contact des autres, ne plus être totalement soi-même comme on peut l'être dans l'intimité de son chez-soi. Jouer un personnage. Ce savoir-être, au delà des convenances d'usage, peut être vu comme une intelligence émotionnelle : Se connaître soi-même, se maîtriser, avoir de l'empathie et le montrer, être motivé, et disposer d'aptitudes sociales. L'éducation y contribue pour beaucoup, quand elle se soucie de l'enseigner aux enfants. Le fait est que le savoir-être est compris comme une compétence professionnelle, d'autant plus indispensable lorsqu'on est en contact avec des parties prenantes externes de l'entreprise car ce savoir-être participe de l'image de l'entreprise.

Enfin si on prend un groupe de gens qui doivent concourir à un but commun, leur cohésion et leur union vers ce but ne va pas toujours de soi. Il y a une petite partie de pro-actifs, de moteurs, une petite partie de résistants, de rebelles, et un grand nombre de neutres qui sont dans divers états de motivation.

Analyse des positionnements



Source : Cabinet SEGECO – Lyon

Si l'objectif du management est qu'il y ait le moins de révoltés possible, il est aussi d'éviter à tout prix d'embaucher quelqu'un qui va se révolter. Et cette révolte n'est pas seulement le fait d'un poste de travail ou d'une fonction inadéquate, elle est aussi dans le mouvement collectif vers ce but commun.

Donc fort de tous ces paramètres humains et factuels qui définissent l'emploi, nous allons à présent regarder « Quand Sally rencontre Harry », c'est à dire ce qui se passe dans cette rencontre qu'est un recrutement, dont le but partagé par les parties et les joueurs est de parvenir à des emplois.

Le casting

Déjà que nous n'avions pas grand-chose sur l'emploi, c'est encore pire pour l'acte de recrutement. Des bribes existent de ci de là, publiées par des recruteurs qui font plus la publicité de leur activité qu'un réel travail d'analyse de leur métier. De ce fait le recrutement est plus un art qu'une science. Il n'existe pas de manuel du parfait petit recruteur. Et les pratiques, comme on l'a vu avec Guillemette de Larquier, sont assez variables d'une entreprise à une autre. Nous allons donc essayer de réfléchir à ce qui se passe dans cette rencontre qui a pour but de conduire à un emploi.

Comme nous l'avons vu les modalités suivent une convention implicite. Tout le monde fait à peu près de la même façon selon les métiers, les plus dégourdis s'en sortant le mieux. Par conséquent mon analyse se base sur des discussions informelles que j'ai eu avec des recruteurs, des managers et des chercheurs d'emploi, avec en plus ma propre expérience, tant comme candidat que comme employeur.

Déjà à la base la relation qui vise à s'établir est entre un/e manager et un/e chercheur/se d'emploi. Le recruteur fait un peu office « d'agence matrimoniale » en tentant de faciliter cet appariement. Il n'aura pas beaucoup de temps à consacrer à l'un et à l'autre du fait de la quantité de postes à pourvoir qu'il gère. Et le manager n'aura recours à lui que s'il n'y arrive pas par lui-même, ou qu'il y est contraint par des procédures internes à son entreprise. Je vais donc plutôt parler de *recrutant* car la fonction est à peu près la même entre le manager et le recruteur quant aux actes qui vont se dérouler.

Le recrutant est toujours content de recevoir des candidatures spontanées mais il ne va réellement s'y intéresser que pour satisfaire un besoin. Il doit y avoir une fonction à pourvoir qui ne peut l'être du fait de mobilité interne dans son équipe ou son entreprise. Et même dans la mobilité interne les employés de l'entreprise doivent faire acte de candidature pour ce projet de nouveau poste. La différence majeure réside dans le fait qu'un employé est déjà connu, il est déjà intégré à l'entreprise, il aura une découverte moins grande quand il prendra ses fonctions. Cela ressemble aux candidatures externes par réseau. On bénéficie d'une certaine recommandation, le risque de l'inconnu est moindre.

Nous allons distinguer le contact à distance (CV + lettre de motivation) du contact direct (entretien, tests). Mais pour autant il y a des facteurs communs qui sont la présentation, la première impression, l'éloquence, **et les mots-clé**. Le recrutant désire voir et entendre certaines choses plutôt que d'autres et elles ne sont pas absolues, elles dépendent de la fonction à pourvoir. Avoir un

doctorat de chimie n'est pas le meilleur diplôme pour travailler comme magasinier, il vaut mieux un CAP.

La présentation est à soigner car comme l'indique Erving Goffman, lorsqu'une personne vient en contact avec une autre personne, elle tente de contrôler ou guider l'impression que l'autre personne va avoir d'elle, en modifiant ses positions, apparence, et manières. Dans le même temps l'autre personne interagit avec des tentatives de se forger une impression et obtenir des informations à propos de cette personne⁴¹. Cela se passe comme s'il s'agissait d'une scène théâtrale⁴². Et l'écrit va de même. Les recruteurs peuvent avoir reçu des dizaines de CV et seuls ceux qui frappent par leur qualité vont être examinés plus en détail. Mais une entreprise dont les locaux ou le personnel sont négligés va aussi causer un effet négatif sur le candidat.

Si la première impression est négative, il va devenir ardu de réussir à faire changer d'état d'esprit, que ce soit le recruteur ou le candidat. Même si on se répète qu'il faut être prudent avec les présomptions, garder un doute cartésien, les gens se fient souvent à leurs intuitions, quelquefois en les rationalisant après coup. L'homme reste un être émotif et la première impression est une émotion de surprise. Il vaut mieux qu'elle soit bonne et agréable.

Sur le plan de l'éloquence il ne s'agit pas d'avoir une agrégation de lettres modernes mais que le discours, les termes employés, soient en phase avec la fonction visée. Nous entrons là dans la notion du soi et de l'autre⁴³. On doit être cet autre que le recruteur (et le candidat) cherche, et pas encore dans le soi qu'on sera plus tard à ce poste. Il y a de par la nature de ces premiers contacts une fonction herméneutique qui se met en place : recruteur et candidat interprètent les propos de l'autre, cherchent à savoir s'il y a un sens caché, cherchent à deviner ce qui n'est pas dévoilé. Ils s'attachent à des mots, à des récits. Leur esthétisme doit être en rapport avec le rôle à tenir.

Ce qui explique le succès des recrutements par relations interposées : « l'ami » qui recommande un candidat ou un poste connaît l'un et l'autre, le candidat et le recruteur, dans leurs eux-mêmes. Il est allé au delà d'une vision comme des « autres » et sait leurs intentions. Il peut donc présumer du succès de la rencontre, car il en va aussi de sa réputation, de son image, de ses amitiés, qui seront alors renforcées si le résultat est positif.

Dans le temps qui suit, séduit par ce premier contact, le recruteur va examiner le récit du candidat, son histoire. Il veut y déceler plusieurs choses : Le candidat va-t-il pouvoir remplir la fonction qui va

41 Trevino, A. Javier (2003). *Goffman's Legacy*. Lanham, Md.:Rowman & Littlefield Publishers.

42 Smith, Greg (2006). *Erving Goffman*. Hoboken: Routledge.

43 Ricoeur, Paul (1990). *Soi-même comme un autre*. Seuil.

lui être demandée ? Va t'il s'y sentir bien, s'y engager et ne pas entrer en rébellion ? Et saura t'il évoluer au fil du temps pour s'adapter aux changements et progresser dans son emploi ? Si en prime il indique qu'il peut apporter plus au recrutant que celui-ci n'en espérait, c'est formidable.

De son côté le candidat est un peu livré à lui-même pour savoir qui est le recrutant et quelle est son entreprise. Lui aussi veut savoir s'il va se plaire dans le poste, s'il va réussir à remplir sa fonction, s'il va pouvoir évoluer. Si c'est une boutique qui a pignon sur rue c'est assez facile d'en voir le front-office, on peut y aller en client-mystère. Mais s'il s'agit d'un back-office ou d'un atelier c'est beaucoup plus difficile, l'accès est contrôlé. Il faut se fier à une potentielle réputation, qui est souvent contrôlée par un service de communication qui oriente les messages transmis à l'extérieur. De ce fait le candidat va lui aussi prendre un risque et ne va peut-être pas oser poser toutes les questions qui le rassureraient, de peur de donner l'impression d'une fine bouche qui hésite. Et puis même s'il le fait le recrutant lui répondra avec son point de vue à lui, qui ne sera pas le point de vue du candidat une fois en poste. Avec un risque de chômage d'une durée moyenne de 15,6 mois en France⁴⁴ on réfléchit à deux fois avant de renoncer à un emploi, ou à en prendre un où on sera malheureux.

Se pose alors un problème de sincérité et de lucidité dans ce dialogue. Si l'un veut l'autre à tout prix il va lui dire les choses qu'il a envie d'entendre. Il va être dans une démarche de séduction, fournir un baratin. Il risque de ne pas être dans une totale transparence. Et si son interlocuteur s'attend à de la séduction et qu'il obtient de la transparence, au lieu d'en être heureux il va en être déçu, le discours sera bien moins enthousiasmant alors qu'il devrait mettre en confiance.

Lorsque on rencontre quelqu'un, si on ne prend pas garde on peut dire des choses qui renvoient à l'interlocuteur des images négatives à propos de lui-même, peuvent le vexer. Au lieu de se dire « oups il a raison » l'interlocuteur peut en vouloir à ce quidam maladroit qui le remet en question. On peut alors se demander ce qui provoque cette résistance à la remise en question de soi, ce désir de conserver son identité en partie imaginée. Pour se sentir en confiance il faut être fier de ce que l'on est, avoir de l'amour-propre. Sinon à force de honte et de dépit, on sombre dans la dépression. Tout l'art réside dans un équilibre entre amour-propre et modestie. Il n'est pas facile de trouver sa place, un endroit où déjà on ne va déranger personne, et où si possible on réjouira d'autres de s'y trouver.

Avant de passer aux deux types de contacts, écrit et direct, je voudrais dire un mot à propos des fiches de poste qui sont parfois rédigées et servent à publier les annonces, quand il y en a. Celles-ci

44 Source OCDE pour 2016. http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AVD_DUR&Lang=fr#

se focalisent sur les compétences à avoir pour remplir la fonction souhaitée. Très peu est dit sur l'environnement de travail et les futurs collègues, et c'est souvent des formules convenues, générales. Elles expriment ce qui est attendu du candidat sans véritablement donner d'exemples, et ne disent rien de ce qui est offert en retour. Là aussi il faut des compétences en herméneutique pour les déchiffrer, en déduire une représentation de ce que peut être cet emploi. On n'est pas dans une relation d'égal à égal mais d'un maître décrivant ce qu'il attend d'un serviteur. Il n'est pas prévu de dire que du fait de son individualité, de sa spécificité, de ce qui fait que chaque personne est unique, le poste va être arrangé, repensé, pour tenir compte des possibilités que le candidat recruté aura par rapport à ce qu'on attend de lui. Il faut deviner ce qui est supposé être implicite dans le texte.

Dans le contact écrit il y a principalement deux documents : le curriculum vitae et la lettre de motivation. Il arrive qu'on demande de préparer une présentation avec des diapositives, ou que le candidat le fasse spontanément, mais cela reste exceptionnel. Ces deux documents ont un peu une vocation de « brochure commerciale » avec en plus une valeur de certification des postes tenus et des compétences que l'on a. Le risque de falsification de l'image qu'on veut donner de soi-même fait qu'on valide souvent ces documents en demandant une copie des diplômes et des certificats de travail. La confiance n'est pas de mise. Le recrutant reste soupçonneux. Le recrutant présume d'une possible malhonnêteté du candidat, d'une imposture, tout en se présentant comme une entreprise irréprochable.

Le fait est que si dans le CV on fournit la liste des emplois qu'on a tenu, de ce qu'on y a fait, et des compétences que cela nous a permis de développer, on se garde bien d'y mentionner des aspects que le recrutant pourrait trouver déplacés. On s'y met en valeur, on n'expose pas la vérité brute, comme par exemple les erreurs qu'on a commises, même si celles-ci ont une valeur d'apprentissage qui est sans doute supérieure aux réussites. On doit s'y décrire comme un surhomme capable de miracles. Ce qui pose un problème entre l'orgueil et l'humilité : on apprécie généralement davantage les personnes humbles mais en même temps on cherche un candidat qui surpasse tous les autres.

La compétence peut se définir comme une aptitude dans un domaine issue d'un savoir approfondi des connaissances qui s'y rapportent⁴⁵. On parle par exemple de la compétence d'un tribunal lorsqu'il est apte à statuer sur une affaire qu'on lui présente. Le mot vient du latin *competentia* qui signifie « juste rapport, proportion ». La compétence est donc la capacité de mettre en œuvre ses savoirs, qu'on les ait acquis par l'étude ou par l'expérience. Ce qui suggère qu'on peut être savant tout en restant incompetent, mais difficilement compétent en étant ignorant, ou idiot.

45 <http://www.cnrtl.fr/definition/compétence>

Le recrutant qui reçoit des CV, après le tri éventuel sur le format et l'aspect du document, va les trier pour évaluer quels candidats lui semblent aptes à tenir le poste d'après les compétences qui ressortent de leurs expériences et savoirs. Un problème peut être qu'il en ait plusieurs dizaines à lire sans disposer du temps nécessaire pour le faire. Répondre à la question « est-il/elle apte ? » n'est pas toujours simple. S'il était possible de juger quelqu'un en un clin d'oeil sans risque d'erreur il n'y aurait plus besoin de tribunaux. On tend à y dédier des machines qui analysent des images car leur vitesse de calcul et de corrélations dépasse amplement les capacités humaines, mais peut t'on encore parler de justice ? Et doit t'on escompter une forme de justice lorsqu'on envoie son CV pour un poste ? Le recrutant est-il finalement compétent, apte, légitime, pour décider si un candidat l'est ? Qui lui a accordé ce *pouvoir* ? Dispose t'il d'un *permis* pour le faire ? Et en l'occurrence il se les est arrogés parce qu'il n'existe aucune instance législative, démocratique, souveraine, pour discerner les droits des employeurs à juger des candidats qui les sollicitent. On tourne avec un fonctionnement anticonstitutionnel parce qu'on ne sait pas comment faire autrement.

Pour les heureux élus qui ont échappé aux fourches caudines du tri de CV, peut se présenter alors l'examen de la lettre de motivation. Celle-ci est habituellement rédigée en trois parties : Vous, Je, Nous. Le « vous » décrit la compréhension qu'on a de l'entreprise et du poste proposé. C'est une expression de son empathie pour le recrutant, en vue de susciter sa sympathie. Le « je » synthétise le CV pour en tirer la substantifique moelle qu'on pourra mettre en œuvre au profit des besoins du recrutant. Et le « nous » formule la sympathie qu'on a pour lui en lui proposant une formule pour aider à solutionner ses nécessités, en espérant que son empathie l'incitera à donner une suite favorable à ce courrier.

Selon la complexité du travail proposé, réussir à être suffisamment concis et rapide à lire peut requérir un savoir-faire épistolaire hors du commun. On attend du candidat qu'il ait une grande compétence en communication et technique de vente de lui-même, même si son emploi n'a aucun rapport avec la fonction de commercialisation de l'entreprise. « Il faut savoir se vendre » dit t'on, comme si cette démarche était aussi naturelle que marcher ou se nourrir. Mais souhaite t'on vivre dans une nation de commerçants d'eux-mêmes, de boutiquiers d'individus ? Et est-ce bien toujours ce que le recrutant recherche ? Le fait d'être doué pour se mettre en valeur est-il nécessairement un signe de compétences professionnelles, ou plutôt la preuve d'une compétence en particulier ?

Dans le contact direct, de visu, en plus du caractère précautionneux des rencontres dont on a parlé, d'autres compétences vont se dévoiler, en particulier l'élocution verbale et le savoir-être. Cela va être l'occasion de mettre en œuvre son intelligence émotionnelle, et peut-être de la démontrer si

celle-ci est nécessaire à l'emploi, comme par exemple être en rapport avec des parties prenantes de l'entreprise, clients ou fournisseurs, ou employés, etc.

Les entretiens suivent souvent le même cheminement : le candidat se présente, on lui présente ensuite le poste à pourvoir, et un moment est pris pour échanger autour de questions qu'on se pose ou d'arguments qu'on veut mettre en avant. Chacun est dans une position de commerçant et cherche à faire accepter quelque chose à son interlocuteur. Le candidat essaie de se vendre, le recrutant essaie de vendre son travail à faire. Rien ne peut prédire qu'ils vont se mettre d'accord en peu de temps. Par contre nous pouvons y deviner des positions de pouvoirs réciproques très différentes selon que le candidat est déjà en poste ailleurs ou qu'il est au chômage, et selon s'il y a plusieurs candidats en lice ou un seul. La croyance qu'il faut se méfier plus d'un chômeur que d'un travailleur est étonnante.

Quelquefois, en particulier pour des postes de commerciaux, on reçoit tous les candidats ensemble, comme des gladiateurs dans une arène. Aura le poste celui qui triomphera en terrassant ses adversaires à coup d'exemples et d'arguments. Et on espère des autres qu'ils sauront être bons perdants, même si c'est de leur vie (économique) dont il s'agit. Peu de cas est fait de la notion de respect de la personne humaine, de ses émotions, de ses chagrins, de ses déceptions. Il fut un temps où décevoir quelqu'un était le comble de l'irrespect, s'en soucie t'on encore beaucoup ? Et on en revient à la cruauté des Romains qui étaient des spectateurs enjoués de ces « *convicts* » qui s'entretuaient pour que l'un d'entre eux ait la vie sauve. Il faut se battre pour avoir un job alors que c'est censé être un droit civique indispensable pour pouvoir exercer son devoir de citoyen (français) qui est de travailler⁴⁶.

La conduite des entretiens n'est pas totalement subjective. Une grille d'évaluation objective peut avoir été préalablement établie pour donner un canevas des questions demandant une réponse. Le recrutant et le candidat peuvent avoir une idée précise de ce qu'ils veulent et ne veulent pas, et noter leur satisfaction aux critères qu'ils se donnent. Mais là encore le chômeur est défavorisé par sa situation, autant par la forme de « misère » (économique et sociale) dans laquelle il se trouve que par le côté « hors la loi » (moral, sociétal) dans lequel il est. Cela peut le pousser à accepter une proposition d'emploi qu'il aurait écarté s'il était en poste ailleurs. Et avoir éventuellement à témoigner de la gratitude au recrutant alors que cela devrait rester une négociation marchande, axiologiquement neutre.

L'étude de la DARES de 2005 a montré qu'un critère qui est prévalant pour les recrutants est la

46 Préambule à la Constitution de la Vème République, 1946.

motivation (cf tableau ci-dessous). C'est à dire l'intention du candidat. C'est même une hantise pour les petites entreprises car le spectre de la procédure aux Prud'Hommes, d'un coût énorme pour une PME relativement à son Chiffre d'Affaires, plane sur les questionnements internes du recrutant. Ce candidat a t'il l'intention de causer du tort à l'entreprise ? Par ailleurs cette motivation est un indicateur du potentiel d'engagement futur du candidat dans la vie de l'entreprise, et de son adhésion à ses valeurs, à sa culture.

Les critères

	ONQ	OQ	ENQ	EQ	TAM	cadre	Ens.
Les critères discriminatoires (situation matrimoniale, présence ou non de handicap, âge, état de santé, milieu social d'origine, nationalité ou pays d'origine)	65	66	59	52	50	44	57,0
Les capacités physiques	63	55	45	30	22	9	39,8
La flexibilité (disponibilité horaire, disponibilité immédiate, lieu d'habitation)	93	95	98	88	90	70	90,4
La personnalité	60	68	76	86	90	93	77,8
Les qualités de contact (niveau de culture générale, présentation-apparence-soin général, façon de s'exprimer, maîtrise de langues étrangères)	58	61	85	87	85	90	76,9
Le savoir-faire (durée de l'expérience, contenu de l'expérience, compétences techniques)	69	92	80	89	97	96	86,9
La formation (niveau de formation, filière de formation)	33	69	48	68	86	92	64,0
La motivation	89	93	95	96	98	98	95

Source : enquête Ofer, Dares, 2005

(source : Guillemette de Larquier, Les pratiques de recrutement, avril 2016)

Lire : Les entreprises placent la motivation comme critère essentiel dans 95% des recrutements. On notera aussi que 57% des recrutements souffrent de critères discriminatoires, ce qui est énorme.

Nous pourrions voir ça comme ce qui se produit dans une rencontre amoureuse, par exemple établie sur un site de rencontres matrimoniales : les recrutants s'attachent à des critères qui ne se limitent pas à la fonction à remplir mais tiennent compte aussi de ce qui va les motiver à devenir « amoureux » (philia), amis. Le fait est que la relation entre le manager et le collaborateur sera peut-être étroite. Ils ont besoin l'un de l'autre, et en plus les autres collègues doivent être contents du choix. Au final on veut que le bonheur rayonne dans l'équipe, plutôt que la grogne. Les tensions dues aux objectifs économiques à atteindre sont déjà très éprouvantes, il ne faut pas que des

membres de l'équipe rajoutent des difficultés à circonvier.

Ce que m'ont dit aussi des recrutants à propos de cet acte qu'ils mènent, régulièrement s'ils sont recruteurs, occasionnellement s'ils sont des managers, c'est qu'ils se soucient aussi de l'intégration du candidat et de son potentiel d'évolution. Va t'il se sentir confortable dans son poste ? Va t'il s'entendre avec ses collègues avec une bonne harmonie ? Et va t'il être capable de remettre en cause ses compétences au fil du temps avec des formations ou des réorganisations de son travail ? De surcroit même si le recrutant voudrait que le candidat soit stable et assure sa fonction tant qu'elle existe, il sait que le candidat va probablement s'en lasser au bout de quelques années et voudra faire autre chose. La pérennité de la relation n'est donc pas certaine. Mais en même temps on préférera qu'il reste dans l'entreprise pour profiter des compétences qu'il y a développé. Cela contribue au *goodwill* potentiel de l'entreprise, à sa cote en bourse, pour autant que les investisseurs y pensent. Un fort *turnover* a pour conséquence une perte de savoir-faire et de maîtrise de l'entreprise, celui-ci « part dans la nature », s'évapore, sans parler des risques de « fuites » vers la concurrence.

Après ces phases de contacts écrits et directs, vient un temps de délibération avant la prise de décision, l'annonce du jugement qui aura été porté. Tout comme un tribunal qui prend le temps de réfléchir avant de prononcer sa sentence, le recrutant médite sur les contacts établis, et le candidat fait de même. Exactement comme au tribunal cette délibération se base sur des témoignages et sur quelques preuves de ce qui s'est passé pour décider d'un futur qui ne sera pas une peine mais un emploi. Va t'on accorder au chômeur le bénéfice de son droit constitutionnel ? Va t'on le condamner à rester encore chômeur ou le gracier en l'embauchant ? Tout en se demandant laquelle des deux peines conviendra le mieux aux deux parties.

Nous pouvons alors nous interroger sur le poids de l'histoire dans cette prise de décision. Avec d'une part le récit de sa vie professionnelle qui est demandé au candidat, qui permet de juger de quoi ? D'une cohérence de la vie qu'il a mené ? Comme si une vie incohérente était un signe d'incompétence professionnelle ? Je ne vois pas où se situe la logique de ce raisonnement. Et lorsque j'ai posé cette question autour de moi les gens n'ont pas été à l'aise pour le démontrer. Cela revient à juger quelqu'un dont on ne comprend pas le sens de sa vie qu'il est dénué de raison, ou qu'il est bête, plutôt que supposer que cette incompréhension indique qu'on est soi-même bête puisque justement on ne comprend pas.

Et d'autre part il y a l'histoire de l'entreprise qu'on présente au candidat. Mais est-ce que ce récit historique a véritablement un impact sur un travail *futur* ? Cela en a un si ce récit est une fondation de la culture de l'entreprise, de l'unité de son corps social, à condition que la Direction n'ait pas

récemment décidé de réformer cette culture en définissant des valeurs nouvelles à suivre. Car actuellement beaucoup d'entreprises cherchent à se réinventer, à innover dans leur forme d'organisation. Mais comment le faire sans remplacer le corps social par un autre ? Les salariés doivent ils dans leurs valeurs, leurs motivations, être aussi réactifs et adaptables que des girouettes ? Que fait t'on des salariés qui deviennent soudainement mécontents car la politique de l'entreprise change sans qu'on les ait préalablement consultés ?

A priori on espère des gens qu'ils aient des valeurs, relativement constantes et mûrement élaborée, car c'est sur leur base qu'ils vont bâtir leur moralité et leur comportement dominant, en présumant d'une rationalité qui les contiendra en accord avec eux-mêmes. C'est ce que je veux aussi appeler un *état d'esprit*. Je ne sais pas s'il y en a *objectivement* des bons et des mauvais, mais un mauvais état d'esprit en est un qui s'oppose au votre, à vos comportements. C'est une notion relative à soi-même. Or quand un recrutant et un candidat arrivent à une contractualisation de leur relation de travail, nous pouvons présumer que leurs états d'esprits s'accordent entre eux. Si plus tard la direction de l'entreprise demande au recrutant de changer d'état d'esprit, en supposant qu'il s'y plie, cela ne garantie pas que le recruté va faire de même. Or une relation harmonieuse peut dégénérer en conflit parce qu'on ne se retrouve plus en l'autre, dans ses valeurs.

Nous ne sommes alors plus dans une problématique de travail à faire et de compétences, d'aptitudes, à mettre en regard, mais dans l'établissement d'une relation harmonieuse, pérenne, et flexible. Et en plus il faut que le boulot soit fait, bien si possible. N'en demande t'on pas un peu trop ?

En prime il faudra passer une visite médicale qui attestera qu'on est physiologiquement et psychiquement apte à cet emploi, comme si les examens auxquels on s'était préalablement soumis ne suffisaient pas.

Mise en scène

Nous avons vu que le recrutement est un phénomène qui se produit tant dans l'existence du travailleur au gré de ses emplois successifs que de celle de l'employeur au fil du turnover et croissance de son corps social. Il y a une simultanéité de l'évènement vécu, mais ce vécu n'est pas le même pour le candidat et le recrutant. Dans ce face-à-face qui se joue les deux joueurs veulent gagner simultanément. L'un et l'autre, au vu d'un descriptif, sont motivés par une envie de travailler ensemble, et veulent établir si cette envie est raisonnable. Nous pouvons présumer que dans la majorité des cas ces intentions souhaitent être rationnelles. Mais le sont-elles totalement ? Et la méthodologie est-elle la meilleure pour s'en assurer ? Examinons d'abord la situation en se la figurant comme un jeu théâtral.

Comme l'explique Johan Huizinga, le jeu est présumé comme ayant des fonctions de nature superflues à l'existence, mais néanmoins quelquefois éducatives. A partir de passions conçues pour se distraire de son ordinaire, l'homme met en oeuvre des vécus construits ayant vocation à l'égayer, à lui faire éprouver de la joie, ou des triomphes, un plaisir de l'orgueil sans qu'il soit péjoratif. En jouant on se mesure à d'autres en tentant de les surpasser, ou sinon en jouant seul on cherche à se surpasser soi-même, à faire mieux qu'avant. En général c'est dans une activité qui plaît et qu'on a librement choisie. Le jeu qui déplaît ou qui vous est imposé est-il encore un jeu ? Tout dépend de son issue selon ce qu'on y gagne ou perd.

Car la finalité d'un jeu n'est pas toujours une opposition entre gagnants et perdants. Dans les jeux de rôle type *Dungeons & Dragons* tous les joueurs qui n'ont pas été éliminés gagnent quelque chose. Cette élimination étant un coup du sort sur une série de jets de dés malchanceux, et sur des prises de risque mal évaluées. De même sur une scène de théâtre les acteurs gagnent généralement tous des applaudissements, mais rarement des quolibets car cela serait déshonorant pour eux. Le jeu, lorsqu'on y est habile, est donc pour beaucoup une source d'honneur. Même s'il s'agit d'une loterie avec des gains, les organisateurs aiment présenter au public les meilleurs gagnants, cela en motive d'autres par cette publicité.

Huizinga remarque qu'une caractéristique d'un jeu est bien décrite dans la langue anglaise par le mot « fun » mais que celui-ci n'a pas d'équivalent en français, et qu'en allemand il faut associer les mots « spass » et « witz » pour arriver à un équivalent. Ainsi « vous pouvez arriver à nier les concepts de justice, beauté, vérité, bonté, esprit, Dieu ; vous pouvez nier le sérieux, mais vous ne pouvez nier le

jeu⁴⁷. » et si « les grandes formes instinctives de la vie civilisée ont une origine : loi et ordre, commerce et profit, arts et métiers, poésie, sagesse et science ; toutes sont enracinées dans le jeu⁴⁸. »

Car ce qui pourrait définir le besoin de jeu, au lieu de le voir opposé à des choses sérieuses, est le désir de rompre l'ennui, la routine, l'attente. Par contre « le jeu peut être reporté ou suspendu à tout moment. Il n'est jamais imposé par des nécessités physiques ou des devoirs moraux. Il n'est jamais une tâche⁴⁹. » Ce qui est néanmoins à relativiser dans le cas de joueurs jouant en équipe pour la gloire d'un club, d'une société, ou d'une nation. Car dans ce cas le joueur peut ressentir des scrupules à ne pas se livrer au jeu qu'on lui demande de pratiquer, il peut même en être calomnié, puni s'il commet des fautes. Ainsi un joueur professionnel joue-t'il encore ? Car « pour réellement jouer, un homme doit jouer comme un enfant. Pouvons-nous le dire dans le cas d'un jeu aussi ingénieux que le bridge ? Si nous ne le pouvons pas, alors la vertu de ce jeu est perdue⁵⁰. »

« A présent nous arrivons aux activités sérieuses qui dégènèrent en jeux mais qui sont toujours qualifiées de sérieuses⁵¹. (...) Les compétitions commerciales ne font pas partie, naturellement, des formes de jeux sacrés et immémoriaux. Cela se produit seulement lorsque les échanges commencent à produire des champs d'activités dans lesquels chacun doit essayer de surpasser et être plus malin que son prochain⁵². » De même les créations et « productions » artistiques ne sont pas dénuées d'un caractère ludique⁵³.

Les particularités d'un jeu sont qu'il s'inscrit dans un espace de temps défini à l'avance, qu'il n'a pas de contact avec la réalité environnante, et que la performance est son but. De plus il sous-tend une conscience qu'il soit plaisant, gai, et reposant de la vie ordinaire. Les règles d'un jeu ne peuvent être modifiées sans gâcher le jeu lui-même⁵⁴. Il devient donc parfois difficile de distinguer dans un phénomène qui se produit selon une certaine coutume, certaines règles, s'il s'agit véritablement d'un jeu ou d'une activité qui en a les apparences mais n'en est aucunement un⁵⁵. Lorsqu'une confrontation revêt une dimension éthique, morale, cela cesse d'être un jeu⁵⁶.

47 Huizinga J., *Homo Ludens*, a study of the play-element in culture, Routledge & Kegan, London, , p 3.

48 Ibid, p 5.

49 Ibid, p 8.

50 Ibid, p 199.

51 Ibid, p 199.

52 Ibid, p 200.

53 Ibid, p 201.

54 Ibid, p 203.

55 Ibid, p 205.

56 Ibid, p 210.

Nous sommes donc face à cette ambiguïté dans la situation du recrutement. D'une part il y a un cérémonial dans les tenues vestimentaires qui sont choisies pour se mettre chacun en valeur, marquer l'évènement par une prestance plus haute que les jours ordinaires, un costume de scène. De plus l'entretien suit des codes pour se présenter, présenter l'entreprise, démontrer sa capacité à accomplir les tâches demandées, répondre aux interrogations. Cela se fait dans un espace dédié à cette évaluation. Et l'objectif est effectivement de se surpasser et de surpasser ses concurrents. Tout cela ressemble à un jeu, à une scène plus ou moins improvisée même s'il y a peu de spectateurs.

Mais ces acteurs sont-ils véritablement dans une situation que des enfants aimeraient reproduire, et n'y a-t'il donc aucune dimension morale dans un recrutement ? Qu'est-ce qu'un enfant y verrait ? En quoi l'éthique, qui ne doit pas être confondue avec la déontologie, n'est-elle pas concernée par un recrutement ? Car la déontologie est sémantiquement le discours de ce qu'il convient de faire, et cette déontologie est généralement respectée selon des usages admis. Mais elle ne se rapporte pas nécessairement à des questions morales. Or comment se situe la moralité dans un recrutement ?

Les enfants n'ont pas toujours entre eux la candeur qu'on leur espère. De jeu ils peuvent entrer dans une colère où ils se mordent plus férocement que des chatons jouant à se mordiller. Mais lorsqu'ils restent joyeux ils ne veulent en général pas causer de mal, de douleur, à leurs pairs. Il vaut donc mieux les aider à se maintenir dans un plaisir de vivre plutôt que les frustrer. Ils s'enjouent de partager des plaisirs, des apprentissages, des confrontations amicales. Et on voit bien là l'expression de la Théorie de l'Amitié d'Aristote⁵⁷. Cette théorie ne se limite pas aux adultes, on l'observe aussi chez les enfants : ils se fréquentent par plaisir, intérêts, ou vertus communes. Et ils peuvent conserver ce lien créé tout au long de leur vie malgré des éloignements géographiques.

Quant à l'éthique, si on en prend la vision de Socrate, elle consiste à avoir une conception du beau, du bien, et du juste, qui soit communément admise par les membres d'une même société. Tandis que les membres de sociétés différentes, des étrangers, des « barbares, » pourront en avoir des conceptions différentes. De cette communauté de valeurs pourront être définies des règles, des normes, des lois, dont le but sera de définir les devoirs des membres de cette société afin que ceux qui les transgresseraient supportent des peines pénalisant leur non-respect de l'éthique commune. L'éthique nécessite donc une consensualité pour être définissable. Arriver à une notion d'éthique universelle à toute l'humanité peut la rendre extrêmement réduite. Pour cette raison les peuples se cantonnent à des éthiques propres à leur nation, à leur culture, et n'apprécient que moyennement qu'un peuple étranger vienne se mêler de leurs valeurs et donner des leçons.

57 Aristote, *Ethique à Nicomaque*, trad. Alfredo Gomez-Muller, Livre de Poche, Paris, livre VIII.

Recruteurs et recrutés aimeraient s'imaginer ces situations où ils font connaissance, évaluent leur potentiel « d'amitié professionnelle, » comme un jeu, un enfantillage, mais il y a néanmoins une certaine cruauté dans les refus qui sont prononcés aux candidats définis comme « malchanceux » lorsque ceux-ci sont dans des situations sociales et économiques où l'obtention d'un emploi les sauverait d'une difficile précarité. On n'accorde rarement un emploi par charité. Et les agents de recrutement, intermédiaires, parlent de positionnement marketing, comme s'il était naturel de se vendre, sans que cela suggère une « prostitution » dans le fait de se considérer comme un *moyen* d'activité pour l'employeur.

Et puis comme l'analyse Philippe d'Iribarne⁵⁸, le travailleur français ressent un désir de « noblesse » dans la réalisation de ses activités. Il ne veut pas avoir l'impression de produire des choses qui seraient brutes, dénuées de finesse, de beauté. Il souhaite qu'il puisse avoir un certain orgueil dans ce qu'il fait, du fait aussi de l'entreprise dans laquelle il travaille, qu'il ne se sente pas avili par son emploi. Mais peut-il l'être encore lorsque le recrutement passe par un agent intermédiaire qui le déniche comme une sorte de « marchandise » à vendre à un client qui va le rémunérer pour son intermédiation ? Ce n'est plus un « chevalier » qui vient sauver un « royaume » mais un mercenaire qu'on envoie dans une carrière, une exploitation de richesse à ciel ouvert, une « ressource humaine. »

Il est également possible de regarder l'appariement employeur-employé selon la Théorie des Jeux et des comportements économiques de John von Neumann, c'est à dire avec des possibilités de gains mathématiques. Car dans l'échange qui a vocation d'arriver à un accord gagnant-gagnant il y a la séquentialité du jeu pierre-feuille-ciseaux, bien que le jeu ne soit pas à somme nulle, vu que la partie peut se considérer gagnée lorsque les deux acteurs ont le sentiment de faire un bon choix en s'appariant. Néanmoins toutes les motivations ne sont pas toujours dévoilées, causant une limite à la rationalité de leur décision. En effet il convient à chacun des joueurs d'avancer des propos qui vont rassurer l'autre, l'intéresser, qu'il va apprécier, tout en restant dans une certaine authenticité pour ne pas se dénaturer par une image de soi trop déformée qui provoquerait un échec de la période d'essai.

De ce fait pour celui qui réalise de nombreux entretiens un art se développe, tant pour se vendre soi-même que pour évaluer la valeur des candidats. Cela devient une forme de sport de l'esprit, avec un esthétisme dans la pratique. Cela n'est pas juste un jeu de pile ou face puisque l'on a la possibilité de jouer des coups calculés, mais cependant le temps consacré à l'examen des CV reçus en fait un tirage au sort sur la base de quelques mots-clé judicieux, et d'une belle présentation. Le recruteur pioche des CV dans une pile et en conserve une dizaine. C'est pour cette raison que toutes sortes de

58 Philippe d'Iribarne, L'étrangeté française, 2006, Seuil, Paris.

candidats répondent à des annonces sans réellement s'auto-évaluer dans leur aptitude au poste.

Pour le chercheur d'emploi qui envoie des dizaines de CV pour quelques rares entretiens la chasse à l'emploi ressemble à une loterie. En effet les raisons du rejet ne sont pas explicités comme le serait une copie d'examen par un enseignant la notant. Il y a même souvent absence de réponse, sauf une circulaire informant qu'au bout de quelques semaines sans réponse l'espoir est vain. Et devant l'afflux des candidatures, si relancer téléphoniquement peut donner un gage de motivation, cela ne garantit pas l'examen de son dossier. Il doit donc continuer à jouer jusqu'à gagner un entretien, puis son contrat.

D'ailleurs du fait des millions de personnes qui cherchent un emploi, et finissent par en trouver un, Pole Emploi calcule des statistiques de durée prévisionnelle de chômage selon le métier (code ROME) et le bassin d'emploi. Il est donc possible de se dire qu'en réalisant correctement son activité de recherche, les chances de succès sont de 50% au bout de quelques mois, exactement comme si envoyer une candidature était comme miser sur un cheval au PMU, sans connaître le niveau de préparation des autres chevaux.

C'est aussi voisin des pratiques sur les sites de rencontres amoureuses où certains en font un jeu de séduction pour se distraire en passant quelques soirées avec un ou une inconnu(e) dont on se lasse rapidement. C'est comme écumer un bouillon de confiture où il y aurait un accord tacite pour jouer des uns et des autres. Gare à celui qui n'y prend garde et le prend trop au sérieux, s'y investit émotionnellement en fantasmant sur un contact tout juste établi, se mettant à rêver d'un futur joyeux et prospère, avec quelqu'un dont on n'a encore que peu d'éléments.

Et c'est cette part d'imagination qui vient renforcer le jeu en se voyant le gagner alors que la partie commence à peine. Sans cela il serait décourageant de jouer en étant désespéré avant même que les dés soient lancés. En effet il faut être pugnace à ce jeu, ne pas se laisser aller à de la rancœur devant le manque de réussite mais plutôt se questionner sur sa stratégie, se battre sans cesse pour décrocher un emploi, comme un marathon que l'on court, une lune que l'on vise.

Il y a donc une dimension épique dans la recherche d'un emploi et la recherche d'un employé. Chacun est face à son adversité et cherche à surmonter le sort en assurant des coups de maître, mettre en œuvre une expertise, un savoir-faire rôdé. Le candidat est pressé par l'inexorable fin de droits, et le recruteur par la charge de travail à accomplir. Le réservoir de droits de l'un s'épuise tandis que le retard s'accumule pour l'autre. Ils sont tous deux dans une course contre la montre, ou contre le calendrier, avec le besoin de s'organiser dans l'avant-contrat et pour l'après-contrat car leur vie ne sera plus la même.

D'autre part il y a aussi un jeu dans cette découverte de l'un et de l'autre. Au départ les informations sont succinctes, normalisées, orienté vers une aptitude aux tâches et instructions, la satisfaction des besoins. Mais en même temps se pose la question de l'intégration à une équipe, donc à des capacités relationnelles, à une bonne entente, aidée par un savoir-être, surtout si le poste est exposé à des tiers externes à l'entreprise, clients ou fournisseurs. Or à moins de candidater avec des vidéo enregistrées il est difficile de présumer de l'ethos et du pathos d'un candidat, et de l'équipe qui l'accueillera. Ce qui induit une forme de poésie dramatique comme la décrivait Aristote.

Lorsque le candidat expose le récit de sa vie étudiante et professionnelle, il y relate des faits dont certains sont des victoires, des luttes à l'issue incertaine, des enjeux surmontés, une épopée homérique à l'échelle de son modeste héroïsme. Et la description de l'entreprise et du poste est la promesse de nouveaux exploits à accomplir, d'une compagnie de valeur que l'on rejoindra, de combats que l'on engagera pour faire triompher la gloire de l'entreprise. Qui serait enthousiaste d'une vie de train-train s'enchaînant par une autre, sans défi à relever ?

Il ne faut donc pas que ces entretiens d'appariement suggèrent des ennuis à venir, des problèmes insolubles à résoudre. Au delà de la pure aptitude il faut aussi que ça laisse présager d'un avenir agréable, d'un plaisir de travailler ensemble, d'exister dans cette entreprise cinq jours sur sept, de coopérer et collaborer en harmonie. Mais également la future *praxis* du candidat doit être suffisamment plaisante pour ne pas miner son moral, le conduire à un burn-out où tout espoir se perdrait d'un coup dans une tristesse extrême.

Ainsi le fait de se montrer le plus malin de tous les candidats assure à l'employeur une sélection de qualité apte à résoudre les problèmes, pour autant que son évaluation des risques correspondent aux talents de celui qu'il choisit. Car il existe pour lui un potentiel de risques psychosociaux qu'il est difficile de prédire du fait qu'ils dépendent des appariements avec les autres employés, ou avec les tiers à l'entreprise. Car comme on dit il y a parfois des visages qui ne vous reviennent pas, que l'on prend en grippe. Il peut suffire de quelques mots pour qu'une brouille s'installe.

Il n'y a pas chez les terriens ce carnet d'embarquement qui accompagne les marins pour relater leurs rôles et l'appréciation de leur capitaine. Il n'est possible que se fier à quelques références que l'on joint pour s'assurer de la personnalité et de la qualité du travail. Enquête dont l'honorabilité est questionable au regard des nouvelles lois européennes sur la RGPD, et dont le résultat n'est pas une garantie : ce qui a bien fonctionné chez l'un fonctionnera t'il chez un autre ? Car il n'y a aucune standardisation des entreprises, et à peine des emplois.

De là le recrutement est une véritable aventure car il est difficile de présager comment va se

dérouler l'emploi qui en découle. Sur le moment tout semble aller mais tout n'est pas dit, surtout de la part de l'entreprise. Le poste n'est jamais décrit comme impossible à tenir, et le candidat comme incapable d'y arriver, sauf s'il n'en a pas envie. Il n'y a que dans le *Salair de la peur* de Georges Arnaud que l'on recrute des kamikazes prêts à tout risquer en transportant de la nitroglycérine. Il ne faut pas que les risques d'accidents du travail deviennent des certitudes.

Et puis il y a même une dimension de découverte de soi-même lorsque l'on constitue son dossier de candidature ou rédige la description du poste. L'un et l'autre cherchent à être attractif et il arrive qu'on prenne conscience en le faisant de particularités qui viennent renforcer l'intérêt de l'appariement. Ce sont au départ des actes d'offre de « vente » réciproque qui ont vocation de démontrer des talents et d'attirer ceux-ci dans l'entreprise. En cela ça rappelle les annonces matrimoniales que les journaux publiaient avant Internet, et les lettres émouvantes qui y répondaient.

Il faut donner envie d'être reçu et envie de demander à l'être. L'entreprise est une princesse qui cherche son *Charmant*, organise une joute de chevaliers dont le vainqueur aura le prix d'être admis à la cour du seigneur des lieux. Une réunion d'équipe n'est-elle pas une Table Ronde où trône un Roi Arthur ou une Reine Guenièvre ? N'ont-ils pas envie d'un Gil Galaad ou d'un Lancelot pour terrasser quelque dragon, un client délicat ? N'aurait-on pas envie que les augures des dieux soient favorables à cette contractualisation ?

C'est donc véritablement une œuvre poétique qui se tisse dans un recrutement. Avec des émotions de surprise, de peurs d'inconnues à découvrir, de déceptions que l'on redoute, auxquelles doit se maintenir une certaine gaité qui peut être feinte, susciter l'envie de prolonger la relation sur une longue durée. C'est d'autant plus poignant s'il existe la possibilité de contracter une maladie professionnelle qui soit handicapante, cela rend la contractualisation héroïque, comme un acte de dévouement. Tout cela se retrouve dans cette volonté d'un désir d'esthétisme dont parle Gadamer⁵⁹.

59 Gadamer H.G., *Vérité et Méthode*, Editions du Seuil, Paris, 1996.

A quoi joue t'on ?

Nous avons vu que le recrutement d'un collaborateur par un employeur avait toutes les caractéristiques d'un jeu, d'un événement poétique et théâtral marquant aussi bien la vie du travailleur que celle de l'entreprise qui décide de l'employer. Mais nous avons un peu laissé en suspend la question de la moralité de ce phénomène. Car si tant est que cela semble un jeu, est-il axiologiquement acceptable qu'un acte qui a des conséquences sérieuses sur la vie d'un homme ou d'une femme soit orchestré par une activité d'apparence ludique ?

N'est-il ou elle pas face à un jugement de valeur sur sa personnalité (ethos) et ses aptitudes d'où va découler son avenir ? Ce chercheur d'emploi peut en avoir déjà un qu'il désire quitter pour un autre, ou être sans emploi, ce qui le met dans une situation économique où il perçoit un revenu 20% inférieur à ses derniers salaires, et dont la durée ne dépasse pas deux ou trois ans selon qu'il a plus ou moins de 50 ans. Le chômeur est dans un entre-deux économique, avec un moindre revenu, qui a un terme d'autant plus prochain s'il ne justifie pas à Pole Emploi de sa recherche active d'un retour à l'emploi, ou d'une création de celui-ci par l'entrepreneuriat.

Nous devons pour l'éclairer parler de vie et de subsistance. Mettre au monde un enfant ou créer une entreprise est assez similaire sur leurs vocations. Si on donne à l'enfant une éducation, c'est en vue de son âge adulte où il sera souhaité qu'il soit à même de se débrouiller par lui-même⁶⁰, ce qui implique un logement, des habits, de la nourriture, et des loisirs. Or cela a un coût et les parents n'ont pas nécessairement un capital suffisant pour que l'enfant puisse vivre sans nécessité de gagner de l'argent. La façon la plus simple pour obtenir ces gains étant de travailler, sachant que plus ce travail sera valorisé monétairement, plus l'accès au confort sera grand. Nous mettrons de côté le cas d'enfants nés lourdement handicapés pour lesquels l'Etat accorde des rentes, des aides.

De plus le travail a une vertu occupante. Ainsi les nobles à la Renaissance qui n'avaient nul besoin de travailler grâce à leurs rentes s'ennuyaient ferme et avaient créé cet art de la conversation pour rompre leur ennui. Qui se plaindrait d'être plaisamment occupé et d'en tirer un bénéfice financier ? Sauf que l'occupation est parfois une corvée, surtout si l'on s'en est lassé, que l'on s'y ennuie. Dans ce cas le travailleur va chercher à occuper un autre poste pour changer son quotidien, et éventuellement percevoir un revenu plus important, ou se sentir davantage valorisé, honoré, par un travail qu'il trouve davantage gratifiant.

Cela se produit de façon similaire dans une entreprise, organisation d'un collectif de travailleur, qui

60 Aristote appelant cette capacité être un « juste ». *Rhétorique* livre II chap. 4.

a également un métier principal, celui pour lequel elle acquiert une renommée et une clientèle. Mais comme les entreprises changent rarement de métier, c'est la demande de son marché qui peut évoluer, et décroître si ce métier devient obsolète. C'est là où elle doit se renouveler pour ne pas périr, mourir dans une faillite. Il est donc possible de voir, abstraitement, une organisation avec une dimension de ζωή (zoí), d'acte de vie, car il s'y observe un βίος (bios) qu'est l'ensemble du corps social, et une ψυχή (psychí) qui l'anime, avec des fonctions de sensibilité, d'appétits, et de motricité, mais aussi d'intellect.

Mais hélas lorsque son marché décroît, que des concurrents plus habiles lui taillent des croupières, l'entreprise ne sait pas toujours se repositionner sur d'autres segments, et doit diminuer sa capacité de production pour réduire ses coûts. Elle réduit la voilure par gros temps, et elle jette ses voiles à l'océan en licenciant sa force de travail. C'est là où le travailleur qui se croyait en confiance de sa propre subsistance, percevant un revenu régulier chaque mois, se retrouve à quai, pris en charge par ce patronage économique qu'est Pole Emploi. Et si dans le délai que celui-ci lui accorde il n'a pas retrouvé un revenu, tant pis pour lui, il basculera dans le forfait du minimum social.

La vie (zoí) n'est donc pas garantie pour les adultes et les entreprises. Seul l'état le permet pour les employés de la Fonction Publique, du fait de sa garantie d'existence. Mais même celui-ci peut se retrouver dans une situation comme la Grèce où il ne peut plus faire face à ses dépenses. Déjà que nous courons le risque de maladies ou accidents mortels (routiers principalement), nous courons aussi celui de la faillite, de perdre tous nos moyens de confort et de subsistance, devant alors nous en remettre à la charité publique.

De quel niveau de flegmatisme devrions-nous alors être nantis pour prendre le retour à l'emploi comme un simple jeu ? Devrions-nous avoir ce fanatisme des kamikazes japonais pour leur pays lorsque chômeur de longue durée nous avons enfin un rendez-vous pour un entretien ? Aurions-nous cette force d'âme de ces américains expulsés de leurs logements avec la crise des subprime de 2008 ? Quelles épreuves sommes-nous préparés à affronter, et surmonter ? Car avons-nous le droit de dire « pouce, je ne joue plus » ?

Certes il y a une part de peur, et de manque de confiance en sa bonne étoile. Mais aussi de circonstances : lorsqu'une grande entreprise lyonnaise licencie d'un coup 300 contrôleurs de gestion⁶¹ parce qu'elle a réalisé qu'elle en employait beaucoup trop, il faut un certain temps avant que le marché de l'emploi local écluse une telle pléthore soudaine. D'un repositionnement de l'activité de l'entreprise, c'est alors ses employés licenciés qui doivent être capables de se

61 Renault Trucks en 2014

repositionner, pour autant qu'ils aient l'idée d'un nouveau métier qui puisse leur plaire, et qu'ils y trouvent un emploi.

Car au final tout le monde cherche à subsister, demeurer dans l'existence, continuer à vivre, et si possible à accroître son confort, et ses moyens d'actions. Nous parlons ici de vitalité, et d'une joie de vivre.

Il m'est arrivé une expérience, vers 2004, lorsque je tenais ma seconde SARL : un soir où je travaillais encore alors que tout le monde était rentré chez lui, on sonne à la porte de l'entreprise. J'ouvre à une femme qui avait une allure de piteuse clocharde et qui me raconte qu'elle a une fille qu'elle n'arrive plus à nourrir et qu'il lui faut impérativement un emploi. Commencant à refermer la porte sur cette importune, elle met le pied pour l'entraver avec un « s'il vous plaît » pathétique. Réfléchissant à mes projets en retard, je lui propose alors un CDD d'un mois payé au SMIC pour réaliser un phoning auprès d'une clientèle potentielle. Un travail simple, recenser des adresses. Puis dans le courant de ce mois où elle vient travailler avec de beaux habits, je regarde son CV et y voit une capacité indéniable pour travailler dans une structure culturelle, théâtre ou cinéma. Peu de temps plus tard elle décrochait un CDI dans un Centre d'Action Culturelle municipal. Il ne suffisait que de lui remettre le pied à l'étrier.

C'est pour ces moments de vie que tout espoir vous quitte, que vous vous voyez sombrer dans la profondeur d'une précarité où seules les prières peuvent vous permettre de croire qu'un miracle va se produire, qu'il ne peut être admis qu'accéder à un emploi ne soit qu'un jeu. Car puisque nous parlons de moralité, nous parlons en fait d'éthique, de ce que nous considérons comme bien, beau, et juste.

Le beau est indéniable dans cette interaction entre l'employeur et le candidat, c'est ce que chacun d'eux cherche à constituer dans cette rencontre. Mais en terme de bien c'est déjà moins crédible dans la mesure où pour un admis il va y en avoir plusieurs de rejetés. Que vont devenir ceux-là ? Auront-ils plus de chance, de succès, de réussite la prochaine fois ? Recueilleront-ils enfin les suffrages que leur ambition escompte ? Comment l'employeur peut-il continuer son existence sans le scrupule de n'avoir pas permis à ces gens qui le lui demandaient, un emploi, un revenu ? Il faut être sans cœur lorsqu'on publie une offre d'emploi et qu'on écarte ensuite les inconvenants qui y candidatent.

Car que ressentent ceux qui avaient mis leurs espoirs dans cette opportunité et qui reçoivent une réponse négative, voire pas de réponse du tout, la réalité d'une lettre morte ? Est-il juste que face à une proie, un panier de fruits, ceux qui ont faim se battent pour qu'un seul d'entre eux se nourrisse ? Ne devrions-nous pas appliquer le principe de l'Ubuntu, « je suis parce que nous sommes » ?

Comment se fait-il que ce jugement d'être celui ou celle choisi pour un poste soit établi par celui qui l'offre et non pas par un magistrat indépendant et impartial ? L'employeur aurait-il une propriété sur le poste qu'il concèderait au mieux-disant ?

Lorsqu'on crée une entreprise, on met en œuvre un projet dans lequel il y a une grande part d'aventure. Même si des formules comme les franchises limitent les risques, elles ne garantissent pas l'absence de concurrence, et on peut soit-même choisir de lancer une affaire qui en concurrencera d'autres déjà existantes. C'est une règle du jeu économique admise. Personne ne veut du système de l'Union Soviétique où la concurrence était décidée par le gouvernement, et où de fait elle n'existait pas. Il n'y a que pour des professions réglementées comme les pharmaciens ou les notaires qu'un Ordre supérieur impose des lieux selon la densité de population. Ce qui leur assure un potentiel de chiffre d'affaire selon les statistiques de recours à eux.

Mais lorsque l'on décide d'avoir un enfant, qui songe au fait que 20 ans plus tard, dans un avenir difficile à prévoir, celui-ci va se retrouver en concurrence avec des semblables, d'éventuels camarades ? Ne serait-ce pas une forme de perversion que de créer un nouvel être humain qu'on va envoyer dans une sorte de jungle où seuls les meilleurs réussissent à s'en sortir professionnellement ? Quel genre de parents serions-nous pour procréer de potentiels chômeurs ou SDF ? Comment osons nous nous en remettre à la chance, à la Providence, pour la vie de notre progéniture ? L'existence serait donc une forme de jeu de hasard ? Nous a-t-on demandé si nous voulions y jouer librement ? Ne nous impose-t-on pas ce jeu, n'y sommes-nous pas contraints ?

C'est donc autour d'une problématique de libertés et de capacités⁶² que nous sommes conduits. Que l'on regarde la liberté positive des grecs où les degrés de libertés sont contraints par des conditions « cosmiques » dues au fait que nous sommes des bipèdes omnivores capables de fabriquer des objets complexes, ou la liberté négative de Hobbes dans le *Leviathan* qui stipule qu'un désir ne doit pas être frustré, celle de Isaiah Berlin où les portes doivent être ouvertes, ou enfin Philip Pettit que nous ne devons pas être dominé par un maître, il n'y a clairement qu'une infime liberté dans un entretien d'embauche, une candidature à un poste. C'est seulement après un accord de l'employeur que l'on peut se permettre d'y renoncer lorsque il semble que l'avenir chez lui semble plus ardu que la situation dans laquelle on se trouve.

Quant aux capacités, si nous bénéficions de mesures de discrimination positive lorsque nous sommes handicapés, physiquement ou psychiquement, il n'en reste que l'employeur doit être disposé à aménager le poste de travail en fonction des incapacités du candidat retenu. Cela n'est pas

62 cf. théorie des *capabilities* de Martha Nussbaum

toujours possible et certains métiers ne sont pas accessibles à certains handicapés. On ne confierait pas un camion de livraison à un aveugle, et sans doute rarement à un paraplégique du fait de la hauteur de la cabine. Pour cela il reste mieux pour être apte à un poste d'être en bonne santé, ce que la Médecine du Travail vérifie systématiquement.

De surcroît travailler n'est pas exempt de risque. Il est possible d'être victime d'un malheureux Accident du Travail, ou d'écopier d'une Maladie Professionnelle vous laissant des séquelles. Or le Document Unique qui les recense officiellement n'est pas à présenter aux candidats. Ils ne peuvent que les supputer et espérer que l'employeur est soigneux et bienveillant. Que faire pour un employé attentif qui remarque ensuite des risques que son employeur ne veut pas entendre ?

Sans doute pourrions-nous alors nous enorgueillir de cet acte d'héroïsme où des champions s'affrontent dans un tournoi sans merci pour accéder à la cour d'un seigneur ? Mais le travailleur en recherche d'emploi n'est pas trop animé d'un esprit chevaleresque lorsqu'il cherche des annonces pour envoyer des candidatures, ou fait du porte-à-porte pour trouver une place vacante non publiée. Même s'il porte ses plus beaux atours, il veut juste un job pour nourrir sa famille, ses futurs petits chercheurs d'emploi, travailleurs en herbe, leur éviter de devoir s'approvisionner à l'Armée du Salut.

Aristote disait⁶³ que la passion de la colère était un appétit accompagné de souffrance pour se venger d'un acte qui est ressenti comme une dépréciation, que ce soit mépris, brimade, ou outrage. L'outrage étant une dépréciation gratuite, sans gain, simplement pour affirmer sa supériorité. Et la brimade un synonyme de frustration d'une volonté, une vexation. Les candidats éconduits, ou laissés sans réponse, ne seraient-ils pas en droit de s'indigner ? Le fait de se soumettre à la volonté d'un employeur n'est-il pas par essence outrageant ? Au lieu d'être entre égaux, citoyens fraternels, l'un a pouvoir sur l'autre.

De là comment considérer éthique, c'est à dire ce qu'un peuple considère comme moralement convenable, lorsqu'une situation contredit la devise de son pays ? Ne devrait-on pas légiférer pour rendre délictueuse, anticonstitutionnelle, cette forme d'embauche ? La porte des entreprises ne devrait-elle pas être grande ouverte à n'importe qui veut venir y travailler ? L'employeur et l'employé ayant alors une relation d'égal à égal, une fraternité solidaire, et une liberté de venir et repartir. Et si le problème venait du salaire ? De cette forme de mesquinerie à laquelle sont contraintes les entreprises pour administrer leurs finances tendues ?

Or un jeu, pour qu'il soit admis de le qualifier ainsi, ne doit pas inclure des problématiques

63 *Rhétorique*, Aristote, trad. Pierre Chiron, Flammarion, Paris 2007. Livre II, chap. 2.

d'éthique. « Lorsque le combat prend une valeur éthique, il cesse d'être un jeu⁶⁴ » nous dit Johan Huizinga, et aussi « [qu']il est toujours possible de rencontrer des phénomènes qui, d'un œil superficiel, ont toutes l'apparence du jeu et peuvent être pris pour des tendances de jeu permanentes, mais qui ne sont, en fait, rien de ce genre⁶⁵. » C'est bien plus dû à des comportements puérils qu'à des attitudes ludiques, et la puérité prend une place de plus en plus importante dans la société notait il.

Ce discrédit dans la dimension d'honorabilité des travailleurs est également remarquable dans le rapport qui se fait entre la norme ISO 9001 qui définit les principes de gestion de la qualité dans une entreprise, et l'activité commerciale de restauration à la place. Historiquement la restauration est née d'hôtels particuliers parisiens qui avaient fait faillite et avaient contraint leur personnel domestique à un chômage et une absence de revenus. Ces domestiques ne retrouvant pas d'employeur avaient créé des lieux où le client pouvait venir se faire servir comme chez lui, quand il n'avait pas les moyens de s'offrir une domesticité. Or donc, lorsqu'on s'attable dans un restaurant, on reproduit cette époque où votre noblesse vous attribuait le privilège d'avoir des gens de maison qui cuisinent vos plats et vous servent. Mais si le noble se fait despote, il perd son rang de noblesse, il n'est plus qu'un rustre. Et il m'est courant de remarquer des clients dans des restaurants dont le comportement à l'égard du personnel de l'établissement fait qu'ils n'auraient même pas atteint un statut de laquais à l'époque de « l'ancien régime. » Hélas cette norme ISO 9001 leur donne raison. Les vilains et les vulgaires ont tout pouvoir, pourvu qu'ils soient riches !

Car s'il n'y a pas de déshonneur à servir plus honorable que soi, comment se situer si on se retrouve le subordonné, être donc dans un ordre inférieur, à quelqu'un qui se révèle d'une moindre bonté, d'une moindre brillance, d'une moindre valeur morale que l'on est soi-même ? Recruteur et recruté en prennent-ils conscience ou ne sont-ils mus que par un potentiel gain, un potentiel commerce où l'amour-propre n'a pas sa place ? Dans cette tractation où deux partis tentent de s'estimer mutuellement afin de déterminer quel sera la motivation et la rémunération, les apports et les retours, que devient la valeur de la personne humaine ? En quoi cela n'est-il pas de la prostitution, une dégradation de sa dignité ?

Certes, à moins de réussir à pouvoir vivre en totale autarcie, soins médicaux inclus, il faut bien travailler pour d'autres que soi qui rémunèrent votre travail, afin que vous puissiez vous fournir chez d'autres qui auront exercé leur art spécifique qui pourvoie à vos nécessités de subsistance.

64 *Homo Ludens*, ibid, p 210.

65 *Homo Ludens*, ibid, p 205.

C'est de ce commerce dont parle Aristote⁶⁶ comme permettant d'établir le *lien social* qui existe dans la cité, étayé par une concorde ressemblant à un *contrat social*. Mais pour que cette concorde existe il faut que les citoyens puissent s'aimer entre eux, qu'ils ne se haïssent pas, qu'ils coopèrent. Il ne faut donc pas qu'ils se sentent dans un discrédit par rapport à certains, patriciens modernes. Mais ne trouverait-on pas là les germes qui font bouillonner la violence chez les jeunes gens de banlieues modestes ? Cette frustration d'être né dans une « mauvaise famille » de la société quand on aurait voulu pouvoir disposer d'un crédit équivalent à celle d'une « bonne famille » bourgeoise ?

Il y a donc dans notre société une forme de « domination patricienne » exercée par les employeurs sur des « plébéiens » ne voulant pas tenter le risque d'une profession indépendante, d'une micro-entreprise, et préférant être salarié afin de se garantir une régularité de ses revenus, une assurance de sa subsistance, sans trop de hauts et de bas. Le jeu est totalement déséquilibré : il y a des dominants et des dominés, qui le sont par le statut et non par la valeur, les mérites. Et ces dominants font fi des devoirs moraux qui pèsent sur ceux qui ont du pouvoir sur les autres. Plus personne ne joue !

Il ne reste donc plus grand-chose d'une situation de jeu et ces phénomènes que sont les recrutements sont emplies d'une grande hypocrisie quant au respect d'une humanité, d'une éthique consensuelle, et du sens que l'on peut donner à l'activité de travailler. Le simple fait de « recruter » plutôt que laisser ouverte sa porte d'entrée ouverte à tous ceux qui voudraient venir aider, contribuer, à la bonne marche d'une entreprise, rejoindre un collectif de coopérants animés par une ambition collective, nie la qualité d'honorabilité du candidat. Être recruté selon un processus sélectif pour être ensuite contraint à une subordination déshonore, outrage.

Il n'y a bien que pour les professions en extrême tension comme l'informatique où il peut arriver que des employeurs contactent des travailleurs en postes pour leur proposer de les débaucher, encore faut-il que l'offre les intéresse. Seuls des profils exceptionnels font l'objet de recherches sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo) pour leur offrir des promotions somptueuses qui pallieraient à une grave carence de l'entreprise, par exemple dans sa direction générale. Mais le commun des travailleurs, plusieurs millions de chômeurs, doit se plier à cette démarche de solliciter la bienfaisance « généreuse » des employeurs. Réalise t'on qu'il y a en France autant de chômeurs qu'il y a d'habitants en Nouvelle-Zélande ou au Danemark ? Et si on créait un nouveau pays ?

66 Aristote, *Ethique à Nicomaque*, trad. Alfredo Gomez-Muller, Livre de Poche, Paris, 1992, livre V et VIII.

Déplaçons la caméra

Il s'est produit, au cours d'une décennie commençant à la fin des années 60, des changements de paradigmes dans la société. En mai 1968 une quasi-révolution secoue le pays menée par une jeunesse qui a envie d'une autre forme de société et des travailleurs qui se plaignent de leur mode de travail. Puis en 1973 aura lieu le premier choc pétrolier, et dans la foulée le chômage va apparaître pour se stabiliser à son taux actuel vers 1983⁶⁷. C'est aussi la période des hippies avec leurs pantalons à pattes d'éléphants, et de la musique pop.

Mais pour ce que je m'en souviens, c'est aussi la période où les recrutements de cadres se mettent à employer des techniques telles que la graphologie ou l'astrologie pour vérifier que les candidats ont des personnalités convenant aux attentes des entreprises. Ces méthodes seront ensuite partiellement interdites. En effet à partir du moment où quelqu'un vous communique sa date de naissance, vous connaissez immédiatement son signe astral. Et même si Platon relate les propos de Timée qui soutient que l'âme suit les mouvements circulaires des astres du système solaire, cela reste une théorie spéculative.

Apparaissent également les prémices de la numérisation des activités avec les cartes perforées (cf. tickets d'autoroute de l'époque) et les machines automatisées dans les usines, futures robots. Ainsi au lieu de fabriquer en série les mêmes choses, on en arrive à individualiser les objets produits selon les commandes reçues. Les machines obtempèrent immédiatement au type de travail qu'elles doivent effectuer, l'homme-machine de la Révolution Industrielle commence à céder le pas aux ordinateurs, il va devenir en quelques décennies un homme-ordinateur, qui transmet des ordres aux machines.

Si la montée du chômage n'est probablement pas causée par ces méthodes de sélection discriminantes, en revanche ces méthodes peuvent avoir été induites par la réduction des embauches comparé au nombre de demandeurs d'emploi. Car ce n'est pas tant le nombre de chômeurs qui pose problème, mais plutôt la durée du chômage, que l'OCDE a mesurée pour la France à 15,6 mois⁶⁸. Un creux notable apparaissant en 2008-2009 à environ 12 mois, malgré un nombre de chômeurs accru, ce qui signifie un fort turn-over d'un poste à un autre, cette tendance étant visible dans toute l'OCDE.

Ce que l'on évalue chez un candidat à un appariement, l'entreprise étant finalement une sorte de

67 <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/emploi/chiffres-cles.shtml>

68 http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AVD_DUR&Lang=fr#

« candidate » pour le futur employé, c'est d'une part l'aptitude professionnelle à accomplir les tâches demandées, et de l'autre l'envie de travailler ensemble, de coopérer et collaborer. Or s'il est d'usage de prétendre que l'on ne doit pas espérer d'amitié dans un emploi, c'est faux sous l'angle de l'amitié aristotélicienne, mais aussi par le fait des couples qui se forment et se marient dans les entreprises. Il n'y a rien de répréhensible à se lier d'amitié avec un collègue de travail, même si une suspicion de favoritisme peut alors se former, surtout si c'est un client ou fournisseur. De même le népotisme qui est permis à un employeur de recruter des membres de sa famille n'est pas interdit.

Imaginer que nos lieux de travail soient emplis d'une froideur relationnelle teintée d'une hypocrisie de gaieté serait cauchemardesque. Travailler comme les américains dans des cubicles privatifs n'est pas dans notre culture. Mais je ne sais pas si les grands plateaux open space le sont davantage. Ce qui me semble certain est qu'un travailleur doit disposer d'un certain confort physique et psychique, donc de conditions de travail assimilées à ses habitudes pour qu'il les trouve plaisantes et s'y adapte facilement. La disposition des bureaux japonais qui ressemblent à des salles de classe d'école aurait sans doute du mal à être mises en œuvre en France. Nous aimons une certaine intimité sans trop d'isolement social.

Serait-ce alors ces incessantes tentatives de nous faire travailler selon des habitudes étrangères qui pourrait également contribuer à ce taux de chômage qui aurait pu décroître lorsque la crise pétrolière fut absorbée ? Car je crois que de toutes les entreprises où j'ai travaillé, celle où j'ai observé le plus de productivité dans mon équipe était un plateau semi-vitré avec des bureaux pour une ou deux personnes. Il me semble y avoir une contradiction entre avancer que des plateaux ouverts permettent une meilleure communication lorsqu'on voit les américains hyper-cloisonnés avoir une telle productivité, qui sur le plan horaire égale les français. Par contre il est certain qu'entre apparier les ethos de deux collègues pour les loger dans la même pièce toute leurs journées, et en apparier une vingtaine dans un open space, l'équation n'est pas aussi facile à résoudre.

D'autre part il ne faut pas croire qu'un travailleur est prêt à travailler pour n'importe qui. Certains ont un amour-propre, un sens de l'éthique, qui fait qu'ils se détournent de certains secteurs ou de certains employeurs. Qui aimerait travailler pour un fabricant de cigarettes ? Qui aimerait travailler pour un exploitant de ressources africaines ? Qui aimerait travailler pour ce cimentier qui continuait d'exploiter une usine en payant des pots de vin à l'Etat Islamique ? Pas tout le monde.

Nous voyons donc que selon le poste occupé, principalement technique dans une usine ou sur des chantiers, isolé et autonome, et ceux où une relation d'interaction avec des collègues est inhérente au travail, le niveau de contraintes de l'appariement n'est pas le même. Or il n'existe pas

véritablement de moyen réellement technique pour décrire son ethos afin de pouvoir imaginer les pathos qu'il va susciter. Aller se présenter en personne ou adopter une présentation de CV originale y contribue mais il n'y a rien de codifié. Et les occasionnels tests de personnalité que j'ai passé avaient bien du mal à être probants tout en restant dans la légalité qui veut que l'on soit recruté uniquement pour son aptitude au poste.

Le législateur a sans doute compris que le droit constitutionnel à l'emploi découlant du devoir de travailler est contrarié par cette caractéristique d'attractivité liée à l'ethos du travailleur, et il faudrait qu'il songe à articuler dans la loi le paradoxe que cela pose. Pour ma part, finissant par admettre que malgré mes compétences de champion, qui gênait sans doute le principe de subsidiarité, je ne donnais envie à personne de m'employer, je me suis dit que j'allais travailler pour la communauté sans lui demander son avis, ni lui demander un salaire. C'est le modèle économique des artistes, par exemple peintres ou sculpteurs, qui s'ils réussissent à bien se débrouiller, se trouvent un public d'admirateurs.

En effet les annonces qui décrivent des postes ne parlent pas beaucoup des personnalités recherchées, et les CV et lettres de motivation sont succincts, la discrimination se faisant quelquefois sur le nom de famille ou la commune de résidence, alors que cela n'a pas d'impact évident sur les traits qui forment l'ethos. Or il serait par exemple plus rationnel de repartir des principes énoncés par Aristote dans la Rhétorique⁶⁹ pour savoir si le candidat va être digne de louanges ou de blâmes, voire d'un jugement, ou au contraire être persuasif dans ses communications à but délibératif. Si on prend le cas des vertus, il est aisé de les démontrer par des exemples. Et pour les « passions » (intelligence émotionnelle) cela peut être cerné par des questionnements contextuels en entretien.

De là la technique employée par les recruteurs devant une pile de CV de les balayer chacun en quelques seconde pour y repérer les mots-clés qu'ils espèrent est analogue aux moteurs de recherche de pages internet qui vous listent en premier celles qu'il croit aptes à répondre à votre demande. Hélas il faut parfois fouiller plus loin que les premières options pour trouver son bonheur car le moteur a une stratégie de valorisation qui n'est pas nécessairement la votre, et les mots employés par le rédacteur n'ont pas forcément été vus comme synonymes de votre problématique. De plus le rédacteur n'est pas nécessairement hyper-calé pour employer les mots auxquels quelqu'un qu'il ne connaît pas va être sensible. Il y a un côté « nation de boutiquiers » à vouloir que tous les travailleurs aient des compétences en vente et marketing. Or ça n'est pas parce que quelqu'un ne sait pas se vendre qu'il est nécessairement mauvais professionnellement. Tout dépend de ce qu'on va lui

⁶⁹ Aristote, *Rhétorique*, trad. Pierre Chiron, Flammarion, Paris 2007.

demander de faire.

Il y a alors un autre paradoxe qui réside dans la responsabilisation des employés, ce qui leur donne plus d'amour-propre et de motivation, et le fait de leur donner des instructions. En effet quelqu'un de responsable et consciencieux doit questionner les instructions qu'il reçoit pour ne pas être le porte-flingue qui commet des actes répréhensibles, vu qu'en tant que responsable c'est lui qu'on questionnera et personne d'autre. Or l'autonomie n'est pas tant qu'une question de capacité, c'est aussi une disposition que l'on adopte d'un plein gré et non d'une contrainte. Comme le démontre Étienne de La Boétie⁷⁰, certaines personnes préfèrent être des serviteurs volontaires plutôt que libres.

Ce qui nous semble donc le plus difficile à admettre et à gérer est la diversité, l'altérité. Comment édicter des directives qui conviennent à tous ceux qui sont concernés par celles-ci ? Certains croient que l'on peut commander aux gens et qu'ils vont automatiquement obéir. A moins de disposer d'une arme de répréhension, blessante ou sanctionnante, cela ne s'obtient pas automatiquement. Et la base du problème est qu'un employeur souhaite que ses employés fassent ce que lui veut, afin qu'il puisse assumer le fait qu'il soit responsable (pénalement) d'eux, de leur sécurité, et de leurs actes.

N'est-ce pas ce qui s'est développé dans cette décennie où le chômage a basculé : le renforcement des normes de sécurité pour les travailleurs, dont l'état a eu assez du nombre de décès et éclopés ? N'est-ce pas aussi le renforcement des responsabilités pour fraudes, pour pollution, pour malversations, pour ententes commerciales ? D'un certain laisser-faire les entreprises se sont vues contraintes à des normes de comportements. Il fallait donc bien que le personnel suive, et qu'on s'assure de ne pas recruter de brebis galeuse ruinant les efforts de la direction pour que tout se passe bien. Celle-ci a donc voulu être capable de prédire les comportements pour les encadrer.

Ce qui nous a conduit à une autre paradoxe, c'est que pour se mettre en situation de choix des opportunités de postes offertes, il faut développer un talent incroyable de publiciste, comme l'a fait Augustin Siraudeau⁷¹ en créant un mini-film d'animation qu'il a posté sur YouTube. Mais ses capacités sont-elles à la portée de tout le monde, et cela serait-il souhaitable ? Le plus surprenant est que la société trouve normal d'en arriver là. Cela ne choque personne. Dans une société où il est souhaitable que chacun soit, comme le dit Aristote, « juste », c'est à dire que les gens n'aient besoin de l'assistance financière de personne pour vivre convenablement, il faut devenir ce surhomme de Nietzsche capable de créer son propre monde. La société devient un nid de guêpes, il s'y opère un

70 de La Boétie É., *Discours de la servitude volontaire*, Flammarion, Paris, 1993.

71 <https://www.linkedin.com/in/augustin-siraudeau/>

eugénisme économique et social.

Il me semble que le fond du problème, si on admet comme éthique le fait de sélectionner ses collaborateurs sur la base de leur ethos, c'est qu'il faut réussir à les connaître assez pour évaluer si on va les aimer sous l'angle de l'amitié, la *φιλία* (*philia*) grecque. C'est à dire si on va éprouver du plaisir, de l'intérêt, et peut-être une communauté de vertus, à collaborer ensemble. Pour cela il faut examiner qui parmi ses amis on apprécie la fréquentation, et pour quelles raisons. Une sélection selon les hobbies est inepte, ce n'est pas l'occupation qui crée l'amitié, mais plutôt une vision commune de la société dans laquelle on souhaiterait vivre, puisque nous y vivrions ensemble.

J'ai pu assez aisément me rendre compte qui étaient les miens grâce à un travail que m'avait demandé de faire l'Espace Emploi de Lyon⁷² pour m'aider à retrouver un emploi : je devais solliciter des amis et anciens collègues pour leur soumettre un sondage de quelques questions ouvertes décrivant comment ils me voyaient. Une « enquête d'image ». Seuls ont répondu les 4 avec lesquels j'avais eu une excellente collaboration. Mes amis personnels n'ont pas voulu m'aider. Citons alors Aristote fort à propos : « Posons que le fait d'aimer est le fait de vouloir pour quelqu'un ce que l'on tient pour des biens – pour lui et non pour soi – et de faire ce que l'on peut pour les lui procurer. (...) Cela posé, est notre ami, forcément, celui qui se réjouit avec nous de notre bien et compatit à notre chagrin en n'ayant rien d'autre en vue que nous-même.⁷³ »

C'est à la suite de cette enquête que j'ai définitivement décidé de changer de métier, mon ethos n'était manifestement pas fait pour l'emploi que j'avais occupé ces dernières années. Alors que depuis que je me suis mis à la philosophie les demandes d'amitiés « numériques » pleuvent, en moyenne une par jour, à la hausse depuis que je participe à des matinées de networking IRL où les gens peuvent m'entendre exprimer mon ambition⁷⁴. Me voilà devenu fréquentable, par des gens qui le souhaitent. Au lieu de gêner je plais et je stimule. Ce qui devrait être le but d'une candidature.

Comment alors s'y prennent les experts modernes en vente et marketing pour ferrer des clients ? J'ai corrélié les techniques de Rudy Viard⁷⁵ et de Frédéric Bascuñana⁷⁶ dont nous pourrions dire que le premier est aristotélien et le second socratique. Rudy part du principe d'avoir un blog nourri dont le contenu offre des réponses aux problèmes des entreprises sur la base de l'expertise que l'on a développé, de son art, de son talent. Ses textes sont simultanément épictétiques en relatant ses

72 www.espaceemploi-lyon.org

73 *Rhétorique*, *ibid*, livre II chap. 4.

74 Du latin *ambitio*, désir d'obtenir des suffrages.

75 www.webmarketing-conseil.fr

76 www.smartnomad.fr

réussites grâce aux méthodes qu'il a conçu et expérimenté, et délibératifs par la persuasion qu'il suggère à venir suivre ses cours pour gagner du temps. Le style de son écriture et ses propos reflètent un ethos vertueux, et il suscite le pathos de l'espoir et du plaisir chez ses lecteurs.

Frédéric a été un peu plus loin en se demandant comment il pouvait réussir à susciter de l'intérêt, c'est à dire déclencher chez un lecteur ou auditeur la dédicace de minutes de son temps précieux aux idées que Frédéric a eu pour lui, en vue que cette dédicace devienne des heures ou des jours qui soient rémunérés, qu'on le prie de venir travailler pour son interlocuteur. Il se sert de la maïeutique pour stimuler des émotions dont son interlocuteur est friand, des poussées hormonales. Il étudie sa situation et tente de poser une question judicieuse, qui va déclencher chez cet interlocuteur l'exposé de son problème pour lequel Frédéric va pouvoir lui expliquer ce qu'il pourrait faire.

Il y a alors besoin d'une finesse et d'une promptitude d'analyse pour réussir à deviner quels sont les goûts de l'interlocuteur en manière de sensations. Par exemple il est aisé de deviner que quelqu'un qui semble vivre des frustrations dans son existence, des brimades de ses libertés, va avoir du goût à la colère puisque Aristote décrit cela comme la réaction qu'on ressent à une dépréciation de soi-même par autrui et qu'on souhaite alors la vengeance pour rétablir cette injustice⁷⁷. Tandis qu'il faudra impérativement s'en abstenir pour un autre qui aura le goût du calme pour le laisser pleinement satisfait de son existence.

De là se déduit une nécessité de choix pour déterminer avec quels types de clients ou de managers, de collègues, nous préférons collaborer selon leurs appétits d'émotions, celles qu'ils aiment, et qu'ils expriment s'ils sont extravertis. Les autres risquant de nous fatiguer. Ce qui veut dire qu'avant de se poser la question de l'ethos, il faut évaluer quels types de pathos on préfère, ceux qui stimulent et ceux qui ennuiant. Et ne pas espérer faire changer les gens en leur imposant une maîtrise émotionnelle digne d'un acteur de cinéma d'Hollywood.

Un CV devrait donc commencer par une question de type empathique, et être suivi d'un pitch, car les compétences peuvent toujours être apprises ultérieurement. Un premier tri de CV pourrait être fait sur cet en-tête entre le bon et le mauvais, le bénéfique et le maléfique, puis un second tri selon le niveau de compétences acquises et manquantes. Il y aurait préjugement puis ordonnancement. Format de CV qu'il est aisé à une entreprise d'imposer à ses candidats, quitte à expliquer comment s'y prendre. Puis de répondre à ceux refusés pourquoi la question n'a pas plu, ou pourquoi d'après le pitch l'entreprise pense que le candidat y sera malheureux.

Dans l'autre sens se pose la question pour le candidat de savoir quelles entreprises il est opportun

⁷⁷ *Rhétorique*, *ibid*, livre II chap. 2.

qu'il sollicite, plutôt qu'écrire au hasard ou attendre que le besoin ait été exprimé par une annonce officielle. Les entreprises doivent comprendre que si elles veulent pouvoir se constituer un « vivier » de candidats potentiels leur permettant l'économie de la fastidieuse démarche d'une recherche pour satisfaire un besoin, il faut que ces volontaires puissent les trouver autrement que par leur marque.

Par exemple, par rapport à mon ancien job, si je demande à un moteur de recherche « groupe côtés en bourse basés à Lyon » j'obtiens 16 réponses sur un site qui est annuaire d'entreprises⁷⁸, mais c'est un résultat erroné car j'ai en fait travaillé à la consolidation de comptes pour des filiales de groupes suédois côtés à Stockholm. Il est clair que si les entreprises se calfeutrent derrière un « rideau d'ignorance⁷⁹ » et que ceux qui sont volontaires pour s'y engager, adhérer à leur culture, n'arrivent pas à les dénicher avec des mots-clé, elles vont continuer à se désespérer des candidatures qu'elles reçoivent. Car les trouver relève de l'initiation mystique à des secrets dignes des Francs-Maçons.

Vouloir se dire « je suis adulte donc je dois savoir me débrouiller seul » est contre-productif, prétentieux, asocial. Chacun a ses domaines d'excellence où il est meilleur que d'autres, et des domaines de lacunes pour diverses raisons où il a besoin d'autrui. Tout le monde n'est pas capable d'élever un veau pour au final se couper un steak dans le bœuf qu'il sera devenu. C'est bien pour cette raison que l'humanité s'est spécialisée dans divers métiers. Ainsi même si j'ai la capacité de faire le ménage dans mon logement, comme d'une part cela ne me rapporte pas grand-chose, et que j'éprouve un certain goût pour le bazar car il stimule ma créativité, je préférerais le sous-traiter à quelqu'un qui éprouverait le goût de le faire, voire du plaisir, et que je rémunérerais. Pendant ce temps-là je peux travailler aux activités où je suis talentueux et efficace, et où je trouve du plaisir.

Se pose alors la question de la capacité budgétaire pour embaucher, qui est la condition primordiale. Combien de personnes supplémentaires puis-je rémunérer ? De là je peux ouvrir une boîte aux lettres à des propositions, et me demander pour chacune quel est le degré d'opportunité de m'adjoindre leur expertise ? Que vont ils faire pendant que je me consacre à mes propres expertises ? Et c'est bien là où je serais ravi qu'ils suscitent mon attention par une question pertinente. A laquelle j'aurais la possibilité de leur répondre le cas échéant qu'elle est judicieuse, ou sinon qu'elle ne m'intéresse pas.

78 <http://www.lyon-entreprises.com/Annuaire/societe-regroupement/Entreprises-Rhone-Alpes-cotees-en-bourse-31/>

79 cf. le « voile d'ignorance » de John Rawls dans *A Theory of Justice*.

Scène finale

Il n'y aurait finalement que peu de choses à changer en matière de matériel employé pour candidater à un emploi, mais c'est plus les procédés qui seraient à revoir afin de concevoir une déontologie dont la finalité éthique serait plus acceptable. Cette sorte de traitement des volontés humaines avec une froideur informatique est déplorable. Nous ne sommes pas des cartes perforées que l'on insère dans un lecteur. Et en même temps lorsqu'on joue le rôle de ce lecteur de candidatures (recrutant) et que l'on note ces impostures dans les offres que nous avons reçu, où il est facile de se sentir indigné par un désir de vous servir en étant visiblement inapte à votre besoin, le temps nous manque pour répondre poliment et négativement.

L'urgence est donc d'améliorer la gestion du temps, tant pour le candidat qui ne doit pas avoir à s'escrimer pendant des jours à peaufiner ses documents, que pour le recruteur qui a reçu des dizaines de dossiers tout en ayant ses tâches quotidiennes à accomplir. Lui montrer que nous avons bien compris le problème qu'il veut résoudre en lui posant une question qu'il a certainement mis de côté va lui démontrer en une phrase que nous avons cerné son souci et que nous pouvons tenter d'y répondre. Et n'avoir qu'une phrase à changer sur un CV selon l'entreprise visée est efficace.

De son côté le recruteur n'est pas obligé de se plier aux us et coutumes parce que tout le monde fait ainsi. Pourvu que l'on reste dans le cadre de la loi qui est somme toute extrêmement sommaire en ce qui concerne ce procédé de contractualisation, à savoir évaluer l'aptitude, il est possible d'être créatif. Or évaluer la perspicacité d'un candidat semble une aptitude fondamentale pour jauger de son autonomie dans le poste. Selon la technicité de l'emploi proposé le degré de bêtise admissible n'est pas le même, et il y a aussi une relation avec le degré de bêtise du futur manager, pour autant qu'il sache s'auto-estimer correctement.

Car la bêtise se comprend comme un manque d'intelligence et de jugement, c'est à dire d'une part des difficultés à collecter des informations et les corrélérer pour en déduire des principes, et de l'autre un manque d'impartialité et d'équité souvent fondé sur des préjugés superficiels. Or il faut bien admettre que les méthodes actuelles d'évaluation des candidatures font preuve d'une grande bêtise ! Un candidat à un emploi n'est pas un micro-entrepreneur qui spammerait des entreprises avec des brochures commerciales en vue de trouver des clients, c'est une personne humaine qui a choisi le salariat pour assurer sa subsistance, une sécurité de ses revenus en contrepartie d'une subordination à une hiérarchie, donc quelqu'un dans une relative fragilité économique et émotionnelle.

Dès lors qu'une entreprise est contactée par un candidat, celui-ci lui annonce qu'il veut être l'une de

ses parties prenantes. Pour autant que cette entreprise soit sensible à la RSE (norme ISO 26000) il faut donc lui apporter une considération à la hauteur de ses attentes. Ce qui implique d'être outillé pour être en mesure de gérer convenablement l'attention à lui apporter sans que cela représente une dépense chronologique excessive. Et c'est là aussi où notre société souffre d'une carence aiguë car si les grosses entreprises ont la puissance économique de se doter de tels moyens, les TPE et PME n'en ont pas facilement cette possibilité. Il semblerait donc honnête que l'état, par l'entremise de Pole Emploi, offre un moyen mutualisé qui à la fois rationalise les accès à l'emploi, et permettent aux employeurs comme aux candidats une meilleure dignité de leur personne.

Car la sensation que j'ai eu, impression subjective, en écoutant des consultants de Pole Emploi et de l'APEC me conseiller lorsque j'étais en recherche d'un poste, était que j'étais un moyen économique à la recherche d'un autre moyen économique. Il s'agissait de mettre mes compétences en adéquation avec un besoin technique. Cela s'est effectivement produit quelquefois, mais il y en a eu d'autres où c'était ma personne qui importait, qui je suis, pour des entreprises qui recherchaient quelqu'un dans mon « genre humain », qui s'intègre avec bonheur à une équipe, à un corps social. Celles-ci considèrent la dignité humaine comme prévalent sur les mobiles économiques, le caractère de l'employé étant aussi important que ses performances professionnelles.

Il y a alors eu l'apparition dans certains cas d'une spécification, tant dans les offres que dans les définitions de postes, d'une notion de « savoir-être ». Or la seule acceptation possible de ce terme renvoie à la conscience, savoir ce que l'on est, ce que l'on fait, et qui apparaît manifestement vers l'âge de 3 ans, en même temps que la maîtrise du langage et de la possibilité de recevoir un enseignement. Cela n'est clairement pas ce que la GRH entend par « savoir-être » et leur paradigme renvoie davantage aux techniques des comédiens qui savent imiter sur commande des comportements plausibles de leur personnage dans les situations où ils se trouvent. Déjà que l'on traite les candidats comme des vendeurs d'eux-mêmes aguerris aux techniques du marketing, il faut en prime qu'ils démontrent leur maîtrise des arts dramatiques.

On oublie un peu vite que le comédien a choisi ce métier, pour la majorité d'entre eux extrêmement précaire⁸⁰, parce qu'il lui plaît d'interpréter des rôles fictifs. Alors que l'employé d'une entreprise n'est pas dans un rôle fictif, c'est sa vraie vie. Lui demander de se comporter selon des canons d'une certaine beauté esthétique relève du dressage, de l'animal de cirque qui apprend des gestes sous la houlette d'un fouet. Il est tout de même plus humain de reprendre ici le point de vue d'Aristote qui parle d'un « **mode d'être** » des gens relatif à ce qu'il nomme leurs vertus (excellences) et vices, et que celles-ci s'améliorent progressivement par la pratique.

⁸⁰ Principe de l'intermittence du spectacle.

De là il semble plus acceptable de considérer que le « mode d'être » relève de l'aptitude à rejoindre un groupe de personnes qui auraient leur propres « modes d'être » en vue d'une collaboration harmonieuse, d'une entente qui puisse aller à de l'amitié aristotélécienne : plaisir, intérêt, ou valeurs.

Lorsque j'ai commencé ce travail d'étude de cette fonction cruciale de la GRH qu'est le recrutement, mi-2017, le hasard a voulu qu'à cette époque je sois entouré de gens assez fatalistes qui admettaient le monde tel qu'il leur paraît et s'y étaient adaptés avec un plaisir assez moyen vu les récriminations et les critiques qu'ils émettaient, leurs plaintes, leur souffrance. Et puis un an plus tard, arrivant à la fin de ce travail, mon entourage s'est retrouvé inversé avec plusieurs dizaines de gens épris d'un désir de faire changer ce monde⁸¹, de le rendre meilleur. Ils faisaient preuve d'une folle énergie, et d'une créativité teintée de rébellion, et me montraient leur plaisir dans mon action qui s'inscrivait dans la leur. N'avons-nous pas là la fable des deux grenouilles tombées dans un pot de crème ?

Dans son essai qui a été un best-seller aux USA⁸², Carol Dweck (*Mindset*) oppose deux postures d'apprentissage qui seraient le « *fixed mindset* » et le « *growth mindset* ». Le premier est de se dire qu'on en a appris assez et que l'on a plus besoin de vouloir s'améliorer davantage, et le second rappelle ce proverbe de Nicolas Boileau de remettre 100 fois sur le métier son ouvrage, en imaginant que l'on est l'ouvrage de soi-même. Ce « *growth mindset* » est en vogue dans les grandes sociétés d'informatique américaines multinationales. Il renvoie aussi à la posture politique entre les conservateurs et les progressistes, ou à la vision de Claude Levi-Strauss d'histoire voulue stationnaire ou cumulative.

Chacun de nous est un petit scribe qui tisse le fil de son histoire, et qui le noue aux fils d'autres scribes pour former cette sorte de tapis persan qui est l'histoire de notre nation, des peuples. Et de temps en temps il faut savoir changer de motif, telle une machine à tisser Jacquard qui aurait des navettes. Car si vous suivez l'actualité des suicides sur les lieux de travail qui est devenu une mode macabre, ou que vous vous intéressez aux risques psychosociaux en général, il est manifeste que la manière dont nous nous sommes mis à nouer ces fils d'histoires individuelles fait qu'ils en viennent à se rompre brutalement. Or si on peut remédier à la brutalité par de la tempérance et de la douceur, on la guérit mieux avec l'éducation et la moralité, l'éthique, pourvu que l'on explique et démontre cette éthique au lieu de l'imposer avec l'apparente bêtise d'un dresseur, alors qu'il est bien plus subtil et psychagogue.

C'est à dire que si les noeuds provoquent des ruptures de fils, il faut changer la manière de s'y

81 La pépinière d'initiatives citoyennes de l'association Anciela dirigée par Martin Durigneux, les réseaux d'entrepreneurs indépendants locaux d'Olivier Luisetti, et les #SocialSellingForums organisés par Loic Simon.

82 864.000 exemplaires selon le Harvard Business Review.

prendre, et que s'il faut plus d'un an en moyenne à un fil pour réussir à se nouer, il faut améliorer les moyens des fils pour se trouver les uns les autres. Nous sommes face à une question citoyenne, à notre rôle politique qui ne se résume pas à aller voter de temps en temps et espérer que quelque élu bienfaisant aura une idée géniale pour résoudre nos difficultés, ou qu'une start-up naîtra avec une solution miracle venant à bout de notre tourment.

Aristote a concernant la peur un point de vue dont un aspect est occulté dans un recrutement : « puisque la plupart des gens sont plutôt mauvais, dominés par l'appât du gain et lâches face au danger, on a peur, la plupart du temps, de dépendre de quelqu'un d'autre, de sorte que les complices d'un criminel sont pour lui objet de peur, peur qu'ils ne le dénoncent⁸³ ou ne le lâchent. » Et il y a effectivement peu d'entreprises qui se disent ouvertement bonnes, libérales, et courageuses. Cela serait plutôt aux candidats de le démontrer, comme si l'entreprise allait dépendre de ces candidats, qu'elle en avait peur. Mais qui dépend de qui ? Se retrouver avec un employé qui met fin à ses jours sur son lieu de travail ne suggère-t'il pas une forme de criminalité pour être aveugle au désespoir qui monte en lui, ne rien faire pour lui redonner l'espoir, la confiance en la vie ?

Or dans un recrutement, au delà des préambules épistolaires, on finit dans la situation qu'un orateur fait face à un jury, et qu'en même temps celui-ci va être juge de ce jury qui candidate à être son employeur. Avec néanmoins un décalage lorsque cet orateur solitaire vit de la charité de Pole Emploi tandis que l'autre se suffit à lui-même avec un chiffre d'affaire régulier sans trop de risques. Est-il alors convenable que cet orateur se retrouve dans une situation où il demanderait la charité de cet employeur pour lui donner quelque menu boulot à exécuter contre salaire ? Sachant qu'il y a alors une problématique de confiance mutuelle à établir pour être rassuré d'un bon deal à venir.

Prenons une autre citation d'Aristote : « Les raisons pour lesquelles les orateurs sont en eux-mêmes crédibles sont au nombre de trois, car il y a trois motifs pour lesquels nous accordons notre confiance en dehors des démonstrations. Ce sont : la phronesis, l'areté et l'évnoia. Car si les orateurs connaissent des déceptions dans leurs efforts pour défendre une position ou donner des conseils, c'est faute soit de ces trois qualités, soit de l'une d'elles.⁸⁴ » Je laisse sciemment ces mots en grec car il n'y a pas réellement de mot équivalent en français. Phronesis (φρόνησις) peut se comprendre comme une sagesse pratique, ou bon sens, ce qui vient de l'esprit. Areté (αρετή) désigne à la fois la vertu et l'excellence, ce qui définit le meilleur de nous-même. Évnoia (εὐνοία) a été traduit en français par bienveillance, en anglais par goodwill, et par wordreference par faveur ou grâce.

83 Je dédie cette citation à deux de mes employeurs chez qui mon CDI fût très bref.

84 *Rhétorique*, ibid, livre II chap. 1.

Employer la technique judiciaire de vouloir connaître le passé du candidat, principe d'un jugement, pour savoir s'il va commettre des bienfaits ou des méfaits, n'a pas de sens. Il faut, comme on cherche à évaluer un comportement futur, employer le mode délibératif. C'est à dire mesurer le niveau de bon sens qu'il y a dans ses propos, la maîtrise qu'il a de son art (vertu intellectuelle), ses qualités morales (autres vertus) et sa bienveillance à l'égard de son interlocuteur. Evidemment si les deux sont morts de trouille et suspicieux l'un vis à vis de l'autre, c'est mal parti. Des recruteurs m'ont même souvent avoué qu'ils emploient une technique des OPJ⁸⁵ instruisant un délit : vérifier la cohérence des propos dans le témoignage des faits passés. Le candidat est présumé voyou.

Comment dès lors, après avoir étudié ce phénomène de contractualisation entre travailleurs et employeurs, ne voudrait-on pas en changer les règles pour que ce qui tente d'être un jeu en soit réellement un, c'est à dire vertueux et moral ? Comment ne serait-on pas tenté d'en sortir en créant sa micro-entreprise afin d'être jugé par des acheteurs plutôt que des recruteurs ? Cela serait-il mieux ? Car quitte à être sujet à un inhumanisme cynique, n'est-il pas plus honorable de sortir de ce circuit où le revenu, le salaire, semble être une forme de charité ? Où il est de bon ton de remercier son employeur de l'avoir recruté, sans qu'il éprouve spontanément le besoin de remercier le travailleur d'avoir accepté de fournir son labeur chez lui.

Pierre-Yves Gomez dans un article⁸⁶ rappelait la révolution de 1848 suite au Printemps des Peuples qui avait remplacé l'élection censitaire du Parlement par un suffrage universel. N'avons nous pas dans notre société l'exercice d'un pouvoir censitaire des entreprises sur l'emploi ? N'est-ce pas elles qui nous contraignent à nous battre comme des chiffonniers entre chercheurs d'emploi pour réussir à devenir leurs domestiques ? Puisqu'une entreprise est bien une sorte de domus, d'oikos (οἶκος) qui assure son équilibre économique par l'exercice d'un art au bénéfice de la société.

85 Officier de Police Judiciaire

86 <https://www.linkedin.com/pulse/la-question-du-fondement-l%C3%A9gitime-de-gouvernance-s%C3%A9tend-gomez/>

Bibliographie

Ouvrages

- Aristote, *Ethique à Nicomaque*, trad. Alfredo Gomez-Muller, Livre de Poche, Paris 1992
- Aristote, *Rhétorique*, trad. Pierre Chiron, Flammarion, Paris 2007
- de La Boétie É., *Discours de la servitude volontaire*, Flammarion, Paris, 1993
- Gadamer H.G., 1996, *Vérité et Méthode*, Editions du Seuil, Paris.
- Favereau O., 2014, « "Société" par nécessité, "entreprise" par convention », in B. Segrestin, B. Roger et S. Vernac (dir.), *L'entreprise point aveugle du savoir*, Colloque de Cerisy, Editions Sciences Humaines, Paris, p. 48-64
- Fayol H., 1916, *Administration Industrielle et Générale*, Dunod
- d'Iribarne Ph., 2006, *L'étrangeté française*, Seuil, Paris.
- Huizinga J., *Homo Ludens*, a study of the play-element in culture, Routledge & Kegan, London
- de Larquier G., 2016, *Une approche conventionnaliste du marché du travail fondée sur le recrutement des entreprises*, Mémoire pour l'Habilitation à diriger des recherches, Université Paris Ouest Nanterre La Défense
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01423201>
- Marchal E., Rieucan G., 2010, *Le recrutement*, La Découverte, Collection Repères, Paris
- Mintzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation
- Rawls J. 1971, *A Theory of Justice*, Harvard University Press.
- Ricoeur, P. 1990. *Soi-même comme un autre*. Seuil.
- Smith, G. 2006. *Erving Goffman*. Hoboken: Routledge.
- Trevino, A. J. 2003. *Goffman's Legacy*. Lanham, Md.:Rowman & Littlefield Publishers.

Articles

- Fouquet, A. « *Travail, emploi, activité – Une histoire sociale* », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, vol. février 2011, no. 1, 2011, pp. 11-15. <https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles1-2011-1-page-11.htm>
- Gomez P.-Y., « *La question du fondement légitime de la gouvernance s'étend désormais aux entreprises transnationales* », LinkedIn 2018
<https://www.linkedin.com/pulse/la-question-du-fondement-l%C3%A9gitime-de-gouvernance-s%C3%A9tend-gomez/>
- Lecomte, J., « *Le management peut-il être humaniste ?* », *Sciences Humaines*, Mensuel N° 293 - juin 2017.
https://www.scienceshumaines.com/le-management-peut-il-etre-humaniste_fr_38212.html
- Marc E., Picard D. *L'approche systémique des organisations*. *Communication et langages*, n°125, 3ème trimestre 2000. pp. 56-72. http://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_2000_num_125_1_3024
- Marchal E., Rieucan G., 2009, « *Formes d'intermédiation et formes de sélection: les contrastes entre annonces et réseaux de relations* », *Économies et Sociétés*, Série « Socio- économie du travail », AB, n°30, p. 3-26.
- Saunier T., 2017, *La protection sociale au service du développement du capital humain*, LinkedIn
<https://www.linkedin.com/pulse/la-protection-sociale-au-service-du-capital-humain-thomas-saunier/>
<http://www.agiliste.fr/introduction-au-leadership-tribal/>

<http://www.cnrtl.fr/definition/compétence>

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/emploi/chiffres-cles.shtml>

<https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-country-specific-recommendations-commission-recommendations-france.pdf>

http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/05/22/bruxelles-attend-emmanuel-macron-sur-sa-future-loi-travail_5131660_3234.html

<https://www.linkedin.com/in/augustin-siraudeau/>

<http://www.lyon-entreprises.com/Annuaire/societe-regroupement/Entreprises-Rhone-Alpes-cotees-en-bourse-31/>

<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-the-public-sector-can-remain-agile-beyond-times-of-crisis>

http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AVD_DUR&Lang=fr#

<http://www.organizationalagility.com/blog/linking-leadership-agility-and-tribal-leadership/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Haymarket_affair#/media/File:Haymarketnewspaper.jpg

Préambule à la Constitution de la Vème République, 1946.

Sites web

www.espaceemploi-lyon.org

www.smartnomad.fr

www.webmarketing-conseil.fr