

Le papier-monnaie du recrutement

CV, lettre de motivation, entretien d'embauche :
trois étapes d'un parcours du combattant,
ou
trois actes d'une comédie de boulevard ?

La présente réflexion part d'un constat : en France comme dans d'autres pays anciennement industrialisés, l'explosion du chômage s'est accompagnée, à partir des deux « chocs pétroliers » de 1973 et 1979, du développement d'une nouvelle filière, celle des métiers et acteurs liés au recrutement. Au risque de simplifier à outrance, moins l'appareil de production parvenait à recruter, plus il consacrait de ressources au processus du recrutement. Mon hypothèse est que ce n'est pas tout à fait un hasard. C'est un peu court, j'en conviens, mais je la préciserai après examen des faits.

Les faits d'abord : le chômage a pris son envol en France à la fin des années 1970. Au cours de la décennie précédente, les demandes d'emplois non satisfaites témoignaient davantage d'un chômage dit « frictionnel » (temps d'adaptation entre deux postes de travail dans le cadre d'une mobilité professionnelle de bon aloi) que d'une situation critique de l'emploi. Ce chômage est devenu au fil du temps un chômage de masse. En France, son taux (rapport entre le nombre de chômeurs et la population active) était déjà d'environ 3% en 1975. Il n'a pas cessé de monter jusqu'au milieu des années 1980, pour atteindre alors les 9%. Ensuite, ce taux a oscillé au gré des reprises et des rechutes de la croissance, sans jamais descendre au-dessous de 7 à 8%, et en dépassant largement les 10% au plus fort des récessions de 1993 et de 2009. Dans l'Union Européenne à 28 membres, le taux moyen de chômage passait, entre 2007 et 2013, de 7,1% à 11,0% et de 4,7 à 7,2% aux Etats-Unis¹.

La filière du recrutement

D'après Guy Moreno², sans doute l'un des tous premiers entrepreneurs en recrutement et pionniers dans l'organisation de cette profession³, on comptait en France environ 10 cabinets de recrutement en 1964-65. Ce chiffre serait monté à une soixantaine en 1970, à une centaine en 1975, à 1 100 en 1985, un peu plus de 2 000 en 1995. En 2013, l'INSEE⁴

¹ « 30 ans de chômage de masse », Repères – *Alternatives Economiques*, hors-série n° 99, 1^{er} trimestre 2014, p. 6-7

² MORENO Guy, « Historique de la profession de conseil en recrutement », www.analysis-mentor.com

³ Il fonda en 1965 « Moreno International », une société de conseil, « audit humain », coaching, gestion et développement de carrière.

⁴ Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

dénombrait 1 686 de ces entreprises, employant 6 133 équivalent temps plein⁵. Intermédiaires entre les demandeurs d'emploi et les employeurs, elles facilitent le recrutement direct, en mettant en relation les deux parties signataires d'un contrat de travail.

Certes, la concomitance entre la croissance du chômage et le développement de ce métier est à nuancer fortement : leur nombre se multiplie déjà dans la décennie 1960, qui est celle du plein-emploi lié à la croissance des « trente glorieuses ». *A contrario*, la récession de 1993-1994 a entraîné la crise de l'activité des entreprises de recrutement, dont le nombre, en France, a chuté de manière spectaculaire à 700, pour remonter par la suite⁶.

Durant les « trente glorieuses », c'est au contraire la rareté de la main-d'œuvre ou plus exactement la rareté d'un certain type de personnel qualifié qui incitait les chefs d'entreprise à recourir à des « chasseurs de tête ». De plus, le développement de ce nouveau métier est à mettre en relation, dans le champ de la psychologie sociale, avec la diffusion de la pensée de l'école des Relations Humaines⁷ (RH) qui, en réaction au taylorisme et à l'« Organisation Scientifique du Travail » (OST) vécue comme déshumanisante, tenta de revaloriser la place de l'homme au travail. Les techniques d'enquête de la psychologie sociale inspirent d'ailleurs la pratique des professionnels du recrutement.

Mais au-delà du seul métier de « chasseur de tête » (matérialisé par les sociétés de placement de personnel), c'est toute une filière qui s'est mise en place peu à peu, et de manière relativement récente.

En tant que telle, cette filière est un système d'acteurs remplissant des fonctions diverses mais liées entre elles par un thème commun, celui de l'emploi. Elle appartient par ailleurs à un ensemble plus vaste, le secteur des services aux entreprises, dont l'existence témoigne d'une tendance séculaire à la division du travail qui conduisit les entreprises à externaliser et autonomiser de plus en plus de fonctions. Le recrutement du personnel en est une parmi d'autres.

La branche du conseil en recrutement, ou des agences de placement de main-d'œuvre (pour parler comme l'INSEE) n'est pas seule à manifester l'autonomisation de la fonction recrutement ; le travail intérimaire y contribue d'une autre manière, puisque, tandis que les agences de placement se bornent à rapprocher deux parties signataires de contrats de travail, les agences de travail intérimaire, quant à elles, mettent à la disposition d'une clientèle d'entreprises leurs propres salariés ; au nombre de 2 569, elles employaient, en 2013, 43 820 équivalent-temps plein⁸.

Par-delà les chiffres, l'histoire de l'organisation de ces professions est significative de leur appartenance à une véritable filière et surtout du caractère récent de leur constitution en tant que telle. C'est dans la décennie 1970 que naquit la « Chambre Syndicale Nationale des

⁵ Dans la Nomenclature des Activités Françaises (NAF), ce pôle est codé 7810Z (« activités des agences de placement de main-d'œuvre »)

⁶ MORENO Guy, op. cit.

⁷ Dont Elton Mayo (1880-1949) et Kurt Lewin sont les représentants les plus marquants.

⁸ Sous le code 7820Z : « activités des agences de travail temporaires »

Conseils en Recrutement » (CSNCR) dont Guy Moreno revendique la création⁹. Le recrutement plus spécifique des dirigeants d'entreprises fera l'objet d'une organisation à part, avec la naissance, en 1982, de l'APROCERD (Association Professionnelle des Conseils d'Entreprises pour la Recherche de Dirigeants par approche directe).

Or, si l'on compare l'histoire de cette filière avec celle de l'ensemble des services aux entreprises, on constate que cette dernière est beaucoup plus ancienne, mais qu'elle se cantonnait à l'origine dans la fonction technique de conseil en recherche-développement. C'est en 1912 que les ingénieurs exerçant en profession libérale créèrent leur organisation, aujourd'hui la CICF (Chambre des Ingénieurs Conseils de France) ; il fallut attendre 1950 pour que leurs confrères constitués en sociétés fassent de même en donnant naissance à la Chambre syndicale des bureaux d'étude de France.

En 1979, la création de la Chambre syndicale des sociétés d'études et de conseil (Syntec) permettait de grouper trois catégories de services aux entreprises, avec Syntec ingénierie, Syntec Conseil et Syntec informatique. On note que le conseil en recrutement n'en fait pas encore partie. Il faudra pour cela qu'intervienne la fusion, en 1978, de cet ensemble avec la CSNCR et l'APROCERD, sous l'appellation de « Syntec recrutement », auquel adhèrent quelque 150 cabinets de recrutement. On assistera pour finir, le 1^{er} janvier 1991, à la naissance d'une Fédération unique, Syntec, dans laquelle le conseil en recrutement se situe comme un élément d'un sous-ensemble « Etudes et conseil », aux côtés du numérique, de l'ingénierie, de l'événementiel et de la formation professionnelle.

En tant que système, la filière du recrutement peut donc être divisée en trois grands pôles : d'un côté, le pôle des entreprises qui recherchent de la force de travail pour elles-mêmes ; à l'autre extrême, le pôle des demandeurs d'emploi et, entre les deux, celui des intermédiaires, lui-même constitué de deux parties : les agences de placement, (que l'on peut aussi nommer entreprises de conseil en recrutement) et les agences de travail intérimaire.

Le même métier est pratiqué dans les agences de recrutement, dans les agences de travail intérimaire ainsi que dans les entreprises demandeuses de main-d'œuvre. Sous des appellations ronflantes qui peuvent différer d'un pôle à l'autre (« chargé de recrutement », « consultant en recrutement », « responsable du recrutement »), il se résume dans les fonctions suivantes : participer à la définition d'un poste, participer à la diffusion d'une « offre d'emploi », trier les CV reçus, recevoir les candidats en entretien, suivre l'intégration des personnes sélectionnées dans l'entreprise. Il peut s'exercer soit au sein d'une entreprise de recrutement (auquel cas il recevra le nom de « consultant », qui, selon le niveau où il se situe dans la hiérarchie, pourra travailler sous le contrôle d'un « consultant senior » ou « manager »¹⁰), soit au sein d'une entreprise en recherche de main-d'œuvre, auquel cas on parlera plus volontiers de « chargé de recrutement », rattaché au « service des ressources humaines »¹¹. A ne pas confondre bien entendu avec le « responsable du recrutement » qui, comme son nom l'indique, est situé à un niveau de responsabilité bien plus important, le faisant relever de l'encadrement¹². Un signe ne trompe pas : sur le site de l'Apec¹³, la

⁹ MORENO Guy, op. cit.

¹⁰ www.orientation-pour-tous.fr

¹¹ www.etudiant.aujourd'hui

¹² www.cadres.apec.fr

définition de son poste est beaucoup plus longue et plus précise. Mais attention, nous prévient l'Apec, le « responsable du recrutement » peut aussi s'appeler « responsable du recrutement et de la formation », « responsable du recrutement et de la mobilité », « responsable du recrutement et du développement des compétences », « responsable du recrutement et de la communication », etc.

Mais comme nous le verrons par la suite, la prise en compte d'une fonction supplémentaire est capitale pour comprendre mon propos : la circulation des informations. Pour comprendre le fonctionnement de la filière de ce point de vue, il convient d'y inclure des activités et institutions dont c'est le rôle, même si elles ne semblent pas en faire partie à première vue. L'enseignement, surtout la formation professionnelle, est sans doute le principal cadre dans lequel s'exercent ces activités de circulation d'information en direction des demandeurs d'emplois présents et futurs. Mais les deux premiers pôles jouent aussi un rôle de conseil et de formation, parfois auprès des employeurs, parfois auprès des demandeurs d'emplois. Par exemple, les agences de travail intérimaire peuvent conseiller leurs clients tant demandeurs qu'offreurs d'emplois ; dans le cadre de leur stratégie commerciale visant à élargir leur clientèle, elles interviennent y compris dans les institutions de formation pour attirer les jeunes et les conseiller par là-même sur la rédaction de leurs CV et lettres de motivation. C'est pourquoi cet ensemble d'acteurs forme véritablement un système, dans lequel les intermédiaires enseignent tant aux demandeurs d'emplois qu'aux employeurs la grammaire d'un certain langage. Aux premiers, on enseigne un code, on forme les seconds à le déchiffrer. Il faudrait ajouter un certain nombre d'organisations, associations, médias spécialisés, sites internet, représentant, comme la revue *L'Etudiant* ou l'Apec, certaines catégories de demandeurs d'emploi, définies par leur âge ou leur qualification ; ou représentant à l'inverse, comme les organisations professionnelles citées plus haut, le pôle des entreprises à la recherche de personnel qualifié.

De l'exploration à la sélection

En effet, mon hypothèse est que, si les métiers liés à l'emploi ne doivent pas en totalité leur prospérité au développement du chômage, la fonction des acteurs qui les exercent a si nettement évolué avec l'explosion du chômage de masse qu'elle s'est quasiment inversée, passant d'une fonction d'exploration – du temps de la rareté – à une fonction de sélection – en période d'abondance.

Plus précisément, et là j'entre dans le cœur de ma théorie, je dirai que ces acteurs intermédiaires entre offreurs et demandeurs de force de travail sont devenus des *banques* d'un type particulier, qui *escomptent* deux catégories de *titres* constituant ce que j'appellerai le *papier-monnaie* du recrutement : le *curriculum-vitae* (CV) et la lettre de motivation. Ce papier-monnaie, outil d'une sélection devenue indispensable en période d'abondance, est peu à peu dévalorisé par une inflation qui, comme l'inflation monétaire, n'est évidemment voulue

¹³ Association pour la promotion des cadres

par personne mais provoquée par tout le monde, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs de cette filière. Au fur et à mesure de la dévalorisation de ce papier-monnaie, se développeront des techniques de réassurance, de vérification de plus en plus sophistiquées, analogues aux produits dérivés de la finance, qui seront principalement mises en scène lors de l'entretien d'embauche.

Durant les trente glorieuses, les employeurs faisaient face à la rareté de la main-d'œuvre, tant qualifiée que non qualifiée. Malgré cette rareté, ils ne pouvaient se passer d'éléments d'information concernant les candidats à l'embauche, surtout lorsqu'il s'agissait de s'entourer de salariés qui, de par les responsabilités qui allaient leur être confiées, devaient bénéficier d'une totale confiance de l'employeur. Le CV et la lettre de motivation étaient alors censés répondre à ce besoin élémentaire d'information et ils fonctionnaient effectivement dans ce but.

Lorsque les employeurs ont vu s'allonger les files d'attente sous leurs fenêtres, ils ont dû faire face à un problème de recrutement différent : il leur fallait justifier le choix d'une personne parmi 100 pour occuper un poste. D'élément d'information, le CV et la lettre de motivation furent donc de plus en plus fréquemment utilisés comme des instruments de sélection, dans un processus que l'entretien d'embauche venait couronner. Le but de ces techniques n'était plus tant d'embaucher que d'éliminer. Si pour 1 poste, il se présente 100 candidats, le métier de recruteur est à 99% une tâche d'élimination, et à 1% une tâche de recrutement.

Le papier-monnaie du recrutement constitue avant tout un moyen de communication réciproque entre employeurs et candidats à l'embauche, chaque partie éprouvant le besoin impérieux de se rassurer à propos de l'autre, car, sauf exception, ces acteurs ne se connaissent pas ou se connaissent peu. Tous dégustent « à l'aveugle ». La valeur de ce moyen de communication réside dans sa crédibilité. Contrairement aux apparences, et bien que le candidat soit (considéré comme) l'auteur de son CV et de sa lettre de motivation, ce n'est pas le candidat qui en assure et en construit la valeur.

En effet, pour interpréter cette monnaie en tant qu'outil de communication, on peut lui appliquer l'appareillage conceptuel de la sémiologie structuraliste, dont j'emprunte à Roland Barthes¹⁴ la vulgarisation : un signe est un système comprenant un signifiant et un signifié. Le signifié est dénoté par son signifiant. Mais il arrive qu'un signe constitue à son tour le signifiant d'un troisième élément signifié, dans une relation de connotation, sorte d'échafaudage pyramidal parfois vertigineux.

Dans un CV, le signifié dénoté est relativement riche et objectif : état-civil, dates, itinéraire de vie, diplômes, etc. Mais aucun de ces éléments (à supposer qu'ils soient tous exacts et qu'il y ait un moyen de s'en assurer) n'est susceptible, à lui seul de départager 100 candidats pour un poste, tant il y a de chances qu'un nombre relativement important de candidats présente un profil équivalent selon ces critères. Il y a donc fort à parier que la

¹⁴ BARTHES Roland, 1957, *Mythologies*, Paris, Le Seuil (pierres vives).

connotation prendra le pas sur la dénotation. Par exemple, voici ce que l'auteur d'un CV peut vouloir dire sans l'exprimer par écrit, et qui sera lu « entre les lignes » : « voyez comme je sais présenter un document, voyez comme je maîtrise la mise en page, l'orthographe, le graphisme. Tout cela vous montre que je suis une personne instruite-mais-juste-ce-qu'il-faut, propre et ordonnée. Si je sais ainsi disposer des mots sur une feuille, je saurai de même ranger tous les soirs mon espace de travail. »

Dans une lettre de motivation, l'élément dénoté est beaucoup plus subjectif. A vrai dire, la dénotation ne sert quasiment à rien car le contenu du signifié est invérifiable (comment une lettre peut-elle prouver une « motivation » ?). La connotation comptera pour les trois quarts du message. Par exemple, l'employeur aura tendance à interpréter la connaissance par l'auteur de l'histoire de son entreprise comme un signe d'intérêt et d'attachement pour elle, bref de *motivation*.

Quant à l'entretien d'embauche, pour les candidats qui parviennent à cette étape, il donne l'occasion de délivrer de nouveaux messages connotés : « Voyez comme j'ai de la présence d'esprit ; voyez comme je sais garder mon sang froid sous le feu nourri de vos questions ; si j'ai cette capacité aujourd'hui face à vous, je l'aurai demain face aux clients ; voyez ma tenue, ni extravagante, ni trop rustique ; elle vous indique que je ne suis ni suffisamment prodigue pour subir la tentation de l'indélicatesse, ni suffisamment avare pour compter mes heures et mes euros. »

Il semble donc à première vue que le déchiffrement des messages envoyés dans le papier-monnaie du recrutement, confirmé ou infirmé par la mise en scène de l'entretien, permette de mettre au jour par induction, comme dans une enquête policière, des qualités et des compétences objectives. Ce travail d'interprétation constitue précisément la compétence du recruteur, ou si l'on préfère, le contenu de la fonction recrutement, définie plus haut.

C'est en ce sens que la valeur-crédibilité du papier-monnaie du recrutement est construite par le recruteur, dans son acte d'interprétation des messages qu'il contient en filigrane. Un CV n'a de valeur que pour autant qu'un recruteur estime en avoir besoin pour apprécier une candidature. La demande tire le prix vers le haut, conformément au schéma classique du marché.

Le travail d'interprétation du papier-monnaie du recrutement est en principe un travail singulier, qui devrait prendre en compte le contexte propre à chaque cas. Cependant, grande est la tentation de tirer des règles générales d'interprétation à partir d'une multitude de cas singuliers, bref d'échafauder une sorte de code secret, établissant des équivalences automatiques entre certains signifiants et certains signifiés. C'est ce qui va être fait dans le cadre de la circulation des informations : la construction et la diffusion d'un code pseudo-secret.

Dans le cadre d'un processus de socialisation particulier, les recruteurs vont transférer leur compétence aux deux autres pôles. Au pôle des employeurs, cela va de soi, puisque les recruteurs sont les conseillers quand ils ne sont pas partie intégrante des entreprises qui recrutent du personnel. Ils vont donc enseigner aux employeurs à interpréter les messages qui leur sont envoyés par les candidats à l'embauche à travers leurs CV, leurs lettres de motivation et leurs attitudes lors des entretiens d'embauche.

A l'égard des candidats à l'embauche, ils vont diffuser des conseils pour rédiger ces CV, ces lettres de motivation, et pour conduire leurs entretiens d'embauche. Mieux encore, ils vont proposer des modèles du genre.

Des modèles pour deux genres littéraires.

Le curriculum-vitae.

Lorsque l'on tape « curriculum-vitae » sur un moteur de recherche connu commençant par un G., on tombe sur une multitude de sites qui proposent des modèles du genre. Exemples : « 170 modèles de CV gratuits, des exemples de CV... »¹⁵, « Curriculum vitae : conseils, modèles et exemples pour rédiger votre CV »¹⁶, « Rédiger un CV gratuit – Générateur CV gratuit, modèles CV »¹⁷, « CV : conseils de rédaction et exemples de CV : Cadremploi »¹⁸, etc. Les 30 premiers résultats de la recherche débouchent sur des sites consacrés à présenter des modèles et conseils de rédaction, à l'exception de quatre, qui s'attachent avant tout à définir le *curriculum-vitae* (Wikipedia, www.larousse.fr, www.linternaute.com, www.ccdmd.qc.ca/media/Genres).

La lettre de motivation.

Même constat en ce qui concerne ce mot-clef : « Exemple de lettre de motivation... »¹⁹, « Lettre de motivation : un exemple type gratuit – modèle gratuit »²⁰, « Lettre de motivation : exemples et conseils de rédaction :... »²¹, « Lettre de motivation : 3 364 Lettres de motivation gratuites »²², « Modèles de Lettres de motivation gratuits – ABC-Lettres par l'Obs... »²³, « Lettre de motivation : 1 000 modèles gratuits de lettres »²⁴. Sur les 25 premiers résultats de la recherche, 10 ne sont pas consacrés à présenter directement des modèles ou à tout le moins des conseils de rédaction, et sur ces 10, 2 proposent une définition de la notion, 3 renvoient à d'autres sites, 4 diffusent des offres d'emplois tandis que l'un émane d'une entreprise qui vous propose mieux que des modèles : il rédige votre texte, moyennant finance²⁵ !

¹⁵ www.cv.modele-cv-lettre.com

¹⁶ <http://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/curriculum-vitae/>

¹⁷ <https://www.moncvparfait.fr>

¹⁸ <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-candidature/cv.html>

¹⁹ <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/info/exemple-de-lettre-de-motivation.html>

²⁰ <http://www.journaldunet.com/management/pratique/lettre-de-motivation/13873/lettre-de-motivation-un-exemple-type-gratuit.html>

²¹ www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-candidature/lettre-de-motivation.html

²² <http://lettre-de-motivation.modele-cv-lettre.com/>

²³ <http://tempsreel.nouvelobs.com/abc-lettres/lettres-motivation.html>

²⁴ <http://www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Lettre-de-motivation/>

²⁵ <http://www.entretien-reussi.com/?gclid=CPj6oO6jjs4CFegW0wodDZcEaw>

Les recruteurs vont donc, à travers ces modèles et conseils, éventer leur pseudo-code secret d'interprétation du papier-monnaie du recrutement !

Par exemple, le site etudiant.aujourd'hui.fr propose des modèles de lettres de motivation classé selon le type d'emploi postulé (« pour un job d'été », « pour un stage »...) et selon le style souhaité (« classique », « court & direct », « passionné »...). Prenons l'exemple de la lettre de motivation « pour une candidature spontanée ». Il est d'abord assené qu'« une lettre de motivation comporte 3 parties » : « L'accroche », « Votre présentation », et « Proposez une rencontre ». Dans l'accroche, il est conseillé de « parler de l'entreprise et de son actualité... ne parlez-pas de vous, citez des informations que vous avez recueillies sur l'entreprise pendant votre phase d'enquête, sur l'évolution de son secteur d'activité, ou les problèmes qu'elle doit résoudre,... L'employeur ne doit pas se sentir importuné ou accusé de mauvais résultats, il faut être positif/tourné vers l'avenir ! »

Donc, le candidat doit montrer qu'il connaît l'entreprise, « son actualité », son évolution, ses problèmes. Voilà un exemple d'équivalence automatique entre un signe-signifiant (je connais votre entreprise puisque je suis capable d'en dérouler l'histoire récente, d'en préciser les activités, de présenter sa stratégie et d'analyser les problèmes qu'elle rencontre, tout en restant « positif ») et un signifié connoté : « vous pouvez donc déduire de cette connaissance que je porte un intérêt tout particulier à votre entreprise et que, par conséquent, je prendrai le plus grand soin à mettre mes compétences à son service. ».

Donc, grâce à ce travail de diffusion d'information, les candidats à l'embauche savent désormais qu'il est important de montrer une bonne connaissance de l'actualité et de l'histoire de l'entreprise au sein de laquelle on convoite un poste.

De la littérature à l'art dramatique : l'entretien d'embauche

Mais il ne suffit pas de savoir écrire une lettre de motivation conforme aux attentes. Pour être finalement recruté, le candidat doit convaincre ensuite son recruteur lors d'un entretien d'embauche, au cours duquel son attitude sera interprétée selon un code établi par les recruteurs, mais également diffusé... à toutes les parties²⁶.

Il apparaît que l'un des fils directeurs de la grammaire de l'entretien d'embauche, c'est le besoin éprouvé par le recruteur d'être « rassuré ». Ainsi, le site keljob.com donne une série de 5 conseils aux candidats appelés à subir ce type de conversation.²⁷ Il leur est ainsi conseillé de poser certaines questions en fin d'entretien. Lesquelles ? Par exemple : « Avec qui serai-je amené à travailler ? » Cette question est considérée comme « rassurante » pour le recruteur. En effet, explique-t-on, « En général, dans la vie de l'entreprise, les salariés se font

²⁶ Ce n'est pourtant pas l'intention de départ. Quand l'une des deux parties ne maîtrise pas le code, elle peut s'exclure violemment du système, comme Michel Bertier (alias Gérard Jugnot), dans le film « Une époque formidable » (Gérard Jugnot, 1991), qui, lors d'un entretien d'embauche refuse de répondre à la question : « portez-vous des slips ou des caleçons ? »

²⁷ CHAUDEAU Céline, 2015, « Ne quittez jamais un entretien d'embauche sans avoir demandé... », www.keljob.com, 19 novembre. Ce texte est reproduit en annexe.

moins licencier pour incompétence que pour des problèmes relationnels. Dans 80 % des cas, il s'agit d'incompatibilités d'humeur." C'est pourquoi ce recruteur²⁸ invite les candidats à penser tout de suite au coup d'après. "Les candidats se projettent rarement dans le futur poste alors que c'est rassurant pour un recruteur. Un candidat qui demande avec qui il pourrait être amené à travailler ou qu'on lui décrive son éventuel prochain n+1 va marquer des points. C'est important de s'intéresser au type de management auquel on s'expose pour ainsi valider en quelque sorte, avec l'employeur, la relation à venir... " »

Autre question à poser : « Voulez-vous les coordonnées de mon ancien employeur ? »²⁹ Cette question aussi est « rassurante » pour le recruteur qui, ainsi rassuré, n'éprouvera même pas le besoin de saisir le téléphone. La simple certitude qu'il peut le faire et que c'est le candidat lui-même qui l'a proposé est censée le convaincre que ce candidat n'aurait rien à craindre d'un appel effectif, ce qui suffit à rendre ce geste inutile. Un candidat qui aurait quitté son ancien employeur en très mauvais termes avec lui n'oserait jamais spontanément proposer au recruteur de lui donner les coordonnées de cet ex-employeur, cela va de soi !

Sauf si...ce candidat, doté d'un certain goût pour le risque et pour la spéculation³⁰, décide de faire le pari que sa proposition peut suffire à rassurer le recruteur, sans que ce dernier ne décroche effectivement son téléphone. Ce n'est pas seulement le goût du risque et de la spéculation qui peut inciter ce candidat à se conduire ainsi, c'est aussi la connaissance qu'il peut avoir du code pseudo-secret des recruteurs grâce à la diffusion que les recruteurs en ont eux-mêmes assurée.

Mais l'existence même de cette diffusion est d'autant moins un secret pour les recruteurs qu'eux-mêmes y ont contribué.

Bref, tout recruteur a connaissance de ce que les candidats ont connaissance de la possibilité qu'ils ont de rassurer à bon compte un recruteur en suivant les conseils qui leur sont donnés, tant pour la rédaction du papier monnaie du recrutement que pour la conduite à tenir sur la scène de l'entretien d'embauche.

En effet, si les candidats ont pu accéder à ces sites³¹ et à ces conseils, il en est de même des employeurs et surtout des recruteurs qui se postent en intermédiaires entre les deux précédents. Par conséquent, si les candidats à l'embauche savent cela, les recruteurs et donc les employeurs savent qu'ils le savent.

Non seulement le code établi par les recruteurs est connu par les candidats à l'embauche, mais cette connaissance même est connue par les recruteurs et les employeurs.

Chaque partie sait comment l'autre interprète ses messages. Plus précisément, la partie demandeur d'emploi sait cela. Mais chaque partie sait aussi que l'autre partie le sait. Plus

²⁸ Stéphane Cloteaux, directeur du cabinet Strattitude RH

²⁹ Proposition de Stéphane Thibault, président du réseau Votre-drh.com.

³⁰ Autant de qualités prisées dans le système capitaliste et qui sont par conséquent susceptibles de séduire certains employeurs et certains recruteurs.

³¹ etudiant.aujourd'hui.fr, keljob.com, etc.

précisément, la partie employeur-recruteur sait que la partie demandeur d'emploi sait comment elle interprète ses messages.

Il en résulte nécessairement une dévalorisation du papier-monnaie du recrutement. Un employeur ne peut plus attacher la même crédibilité au discours d'un inconnu lui racontant l'histoire de sa propre entreprise s'il sait que cet inconnu sait que la connaissance de l'histoire d'une entreprise est *généralement* interprétée comme un signe de motivation.

Si la valeur-crédibilité du papier-monnaie du recrutement est construite par le recruteur, dans son acte d'interprétation de leur message connoté, le même travail d'interprétation, et surtout d'adaptation, par la partie demandeuse d'emploi, conduit à sa dévalorisation, au dégonflement de ce qui n'était véritablement qu'une bulle. Tandis que la demande tire le prix à la hausse, l'offre, tout aussi conformément au schéma classique du marché, tire le prix vers le bas.

Face à cette dévalorisation, les recruteurs doivent s'adapter en brouillant à nouveau le code afin de le rendre à nouveau, et pour un temps, secret. A chaque fois qu'une de leurs inventions est éventée, leur faut en trouver une autre, laquelle ne tardera pas elle aussi à se trouver dépassée, dans un processus ressemblant à celui de la destruction créatrice décrit par Schumpeter : toute innovation jouit d'abord d'une position de monopole avant d'être peu à peu dévalorisée par la concurrence et par sa divulgation. Peut-être est-ce la raison pour laquelle les lettres de motivation, si l'on en croit certaines sources, seraient finalement « peu lues ». Pour preuve ? Cette anecdote : entre 2000 et 2008, un artiste français, Julien Prévieux, a envoyé, en réponse à de véritables offres d'emploi, plus de 1 000 lettres factices dans lesquelles il expliquait qu'il n'était pas motivé par les postes proposés. Voici ce qu'il déduisit des réponses qu'il reçut. « D'abord, que les lettres sont très peu lues ! Le systématisme des réponses, même si je prends le refus pour moi, souligne bien l'incohérence entre l'annonce et la lettre. Refuser une offre à laquelle il est tellement évident de dire oui a un effet provocateur. »³² En 2011, le journal *Le Figaro* citait une étude du cabinet de conseil RH WIT Associés, qui concluait que la lettre de motivation n'entrait plus dans les critères de sélection des RH (ressources humaines). « ..., 76,4% des DRH interrogés affirment qu'ils n'écartent plus une candidature si celle-ci n'est pas accompagnée d'une lettre - manuscrite ou non - de son expéditeur. En revanche, sans un bon CV, un dossier ne retient pas l'attention et 69 % des DRH disent qu'ils ne liront pas la lettre qui l'accompagne.

Comme le souligne Rafaël Vivier, coach chez WIT Associés, la lettre de motivation a perdu au fil des années toute utilité. « La plupart sont des lettres types ne présentant aucun intérêt. Mieux vaut ne pas envoyer de lettre de motivation type et préférer un paragraphe explicitant le parcours et le cheminement du candidat », conseille-t-il.

Avis enfin aux mauvais élèves en orthographe : une lettre de motivation mal écrite ou comportant de nombreuses fautes est pire que tout. Elle est purement et simplement « rédhibitoire » et 93,5 % des DRH la mettent systématiquement au panier... même si le CV est intéressant. »³³

³² Idées : « Un grain de sable dans le processus », *L'Humanité*, 3 janvier 2008

³³ <http://www.lefigaro.fr/emploi>, 8 mai 2011

Dans son journal, l'association *Actuchomage* commente de manière jubilatoire :
« Plus la peine de vous prendre la tête : la lettre de motivation n'est plus un critère de sélection, selon une étude d'un cabinet de conseil RH. Ouf, il était temps ! »³⁴.

Il semble donc possible de mettre en évidence une loi de tendance à la dévalorisation du papier-monnaie du recrutement et des techniques d'embauche, dans leur capacité à éclairer les recruteurs et employeurs. Ceux-ci inventent des techniques dont ils savent par avance qu'elles sont, en tendance, incapables de leur apprendre quoi que ce soit de crédible sur les demandeurs d'emplois.

Cependant, ce serait aller trop vite en besogne que de conclure à leur inutilité totale. Reste en effet leur fonction purement sélective...

...mais tellement aléatoire : tirer le recrutement au sort en jetant un dé ou une pièce de monnaie n'aurait-il pas à peu près le même effet, pour un coût moindre ?

Alors, comment expliquer que les recruteurs et les employeurs s'y accrochent ?

Pour les premiers (cabinets de recrutement, agences de travail intérimaire, etc.), la réponse est simple : il s'agit de leur gagne-pain. Pour les seconds, tellement attachés par nécessité à la compression des coûts, la réponse ne va pas de soi.

Certes, annoncer qu'un quelconque recrutement pût procéder d'un tirage au sort serait tout simplement impensable. Pourquoi ?

Si j'adhérais à l'hypothèse « complotiste »³⁵, je dirais que le message envoyé alors par le « système » contredirait l'idéologie du mérite, que par ailleurs il ne cesse de propager. J'userais de la métaphore : le système du recrutement est une fusée à trois étages ; au premier fonctionne la dénotation, qui permet la circulation d'informations objectives sur les candidats à l'embauche. Plus haut règne la connotation : au deuxième étage, les recruteurs tentent de déduire des connaissances incertaines à partir de la forme des documents qu'ils reçoivent. Enfin, au dernier étage, par l'importance que les recruteurs et employeurs feignent d'accorder au contenu de ces documents, l'élite dominante envoie un message à la société tout entière : voyez comme le recrutement est une affaire sérieuse ; voyez comme nous savons chercher, découvrir et tirer parti de vos talents et de vos mérites. Ce message serait donc celui de l'idéologie du mérite, au nom de laquelle, il serait capital de faire croire que ceux qui obtiennent un poste, quel qu'il soit, l'obtiennent par leur mérite et leur travail et de ne surtout pas laisser croire à un quelconque effet du hasard.

Il faut rendre justice à cette hypothèse en lui reconnaissant sa cohérence : le système monétaire du recrutement concourt de fait à la diffusion de cette idéologie. En tout cas, il ne la contredit pas s'il ne la renforce pas. Au contraire, le tirage au sort irait tellement à son contraire qu'il choquerait tous les acteurs et pas seulement les recruteurs ; même si bon nombre de candidats, lucides, blasés, ou tout simplement enclins à l'humour que donne le désespoir, et formatés par ailleurs aux jeux de hasard, verraient là un sérieux moyen d'augmenter leurs chances. Que l'on puisse raisonnablement prévoir que tous les acteurs, à cette dernière nuance près, seraient choqués par le tirage au sort montrerait pour certains – par

³⁴ <http://www.actuchomage.org/2011051015632/La-revue-de-presse/la-lettre-de-motivation-na-plus-la-cote.html>

³⁵ Cf. page accueil « constructions »

exemple pour les tenants de la thèse gramscienne - que l'idéologie du mérite a imprégné l'ensemble de la société grâce à l'hégémonie que les classes dominantes ont réussi à exercer sur les autres classes.

Il est aussi tout simplement probable que le tirage au sort choquerait l'ensemble de la société parce qu'il heurterait le sens commun. C'est l'hypothèse que je préfère retenir pour ma part.

Annexe

Ne quittez jamais un entretien d'embauche sans avoir demandé...

Céline Chaudeau | 19 novembre 2015 (www.keljob.com.)

Il y a tellement de choses à dire en entretien, parfois peu de temps et le stress ne joue pas en faveur des candidats. Si bien qu'il peut arriver que quelques morceaux de discours passent à la trappe. Mais il y a des questions à ne jamais oublier. Voici le récap.

1 À quelle question n'ai-je pas répondu ?

Cette question, parmi les dernières à poser, va dans les deux sens selon Caroline Cailteux. « Il est important de ne pas terminer un entretien sans solliciter une forme d'avis de l'autre partie », observe l'auteure de guide *Le recrutement, comment ça marche ? 5 étapes-clés pour sélectionner le bon candidat*. Pour cette consultante en outplacement, un minimum de débriefing s'impose en fin d'entretien pour être certain d'avoir fait passer toutes les informations nécessaires à son objectif. « C'est l'occasion de solliciter une impression du recruteur et de pouvoir apporter les précisions indispensables ou clarifier certains points. Et s'il prend un air un peu gêné, c'est le moment de creuser pour dissiper un éventuel malentendu ou tenter de faire meilleure impression sur un point. »

2 Qui serait mon éventuel n+1 ?

« Il ne faut pas quitter un entretien en ayant négligé les priorités du recruteur, insiste Stéphane Cloteaux, directeur du cabinet Strattitude RH. En général, dans la vie de l'entreprise, les salariés se font moins licencier pour incompétence que pour des problèmes relationnels. Dans 80 % des cas, il s'agit d'incompatibilités d'humeur. » C'est pourquoi ce recruteur invite les candidats à penser tout de suite au coup d'après. « Les candidats se projettent rarement dans le futur poste alors que c'est rassurant pour un recruteur. Un candidat qui demande avec qui il pourrait être amené à travailler ou qu'on lui décrive son éventuel prochain n+1 va marquer des points. C'est important de s'intéresser au type de management auquel on s'expose pour ainsi valider en quelque sorte, avec l'employeur, la relation à venir... »

3 Voulez-vous les coordonnées de mon ancien employeur ?

Mais on peut aussi rassurer un recruteur sur le pas de la porte avec une ultime requête pas si courante. « Tout dépend évidemment des circonstances dans lesquelles on a quitté l'entreprise précédente, sourit Stéphane Thibault, président du réseau Votre-drh.com. Si les relations sont cordiales, on peut en effet proposer une recommandation de son dernier employeur à un futur recruteur. » Dans les faits, pas forcément besoin de lui faire écrire une lettre. « À condition que l'intéressé soit prévenu d'un éventuel appel, on peut juste proposer ses coordonnées. Un futur recruteur pourra y voir un complément intéressant et plus humain qu'un simple certificat de travail. » Demandez-lui : « Voulez-vous les coordonnées de mon ancien employeur ? » ou « Souhaiteriez-vous quelques références supplémentaires ? ». Souvent, même, il ne l'appellera pas. Mais il verra dans la proposition du candidat, s'il l'apprécie par ailleurs, un autre gage de sérieux.

4 Puis-je vous raconter une anecdote ?

Comme le reste, les dernières questions doivent être préparées. Yves Gautier recommande de s'interroger, en amont, sur l'image que l'on entend laisser avec une anecdote. « Savez-vous quel est le problème numéro un des candidats en entretien d'embauche ?, interroge ce coach spécialisé en recherche d'emploi, animateur du site Entretienembauche.tv. C'est le manque d'impact. » Selon ce spécialiste, beaucoup de recruteurs ne gardent souvent qu'un souvenir très flou de leurs échanges avec les candidats. « L'idée, c'est de partir de l'image que vous voulez laisser, explique-t-il. Et, pour que cette image marque le recruteur, vous allez raconter des anecdotes, pour aider le recruteur à vous voir dans le film. C'est le grand secret de la communication : les mots ne sont qu'un support, on communique surtout avec des images. »

5 Et quelle est la prochaine étape ?

Mais toutes ces questions pertinentes perdront de leur impact si le candidat perd la main sur le processus de recrutement. « Vous ne devez pas quitter votre interlocuteur sans une échéance, insiste Yves Maire du Poset, directeur du cabinet Piloter ma carrière. C'est pourquoi de candidat doit garder le contrôle de l'entretien jusqu'à la fin. » Le candidat peut ainsi se projeter vers l'étape suivante avec une question du genre : « Quelle est la prochaine étape ? »,

« Quand me rappellerez-vous ? » ou « Quand puis-je vous rappeler la semaine prochaine ? »