Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ?

Géraldine RIEUCAU et Marie SALOGNON [1]

Le secteur de la grande distribution continue à recruter en période de crise, essentiellement sur des emplois à bas salaires. S'il est possible de dégager de grandes régularités dans les pratiques de recrutement, les auteures montrent également que ces pratiques s'ajustent en continu à la diversité qui caractérise la grande distribution, tant en termes de systèmes d'emploi que de segmentation.

Le commerce de détail représente autour de 8 % de l'emploi en France (Bodier *et al.*, 2011). En son sein, la grande distribution (hypermarchés et supermarchés, grand commerce spécialisé et grands magasins) est un secteur qui recrute malgré la crise, en majorité sur des emplois à bas salaires en magasin. À partir d'une enquête qualitative située dans Paris et sa petite couronne (encadré 1), nous proposons ici de décrypter les pratiques de recrutement mises en œuvre, afin d'en saisir les enjeux.

Cet article a plusieurs objectifs. Il s'agit tout d'abord de montrer comment les pratiques de recrutement et le type d'acteurs impliqués « s'ajustent » aux caractéristiques du système d'emploi (emplois à bas salaire et à temps partiel, fort *turnover*, horaires contraignants, mobilités internes en perte de vitesse) et aux segmentations qui traversent le secteur (entre magasins indépendants et magasins intégrés, entre recrutements d'employés et de cadres, marchés interne et externe). Nous montrons également que l'ajustement des pratiques ne signifie pas qu'elles sont justes, c'est-à-dire exemptes de risques d'exclusion ou de discrimination. Enfin, loin d'être

1. Centre d'études de l'emploi et Laboratoire d'économie dyonisien, Paris 8 ; Centre d'économie de la Sorbonne, Université Paris 1.

figées et uniformes, les pratiques varient, au gré d'une réorganisation, d'une méthode innovante, d'une contrainte de temps accentuée. Ces variations reconfigurent les rapports entre les acteurs, modifient l'ordre dans lequel les critères sont actionnés et finalement, conduisent à considérer sous des angles différents l'employabilité des candidats (Marchal, Rieucau, 2010 ; Eymard-Duvernay *et al.*, 2012).

Pour développer ces idées, nous retraçons dans une première partie le système d'emploi du secteur afin d'exposer le contexte au sein duquel se déroulent les recrutements (I). Au travers des acteurs impliqués, des canaux actionnés, des méthodes mobilisées et des critères privilégiés, nous présentons les pratiques mises en œuvre pour recruter des employés en magasin (II) et des cadres (III) et les enjeux qu'elles soulèvent.

I. Le système d'emploi dans la grande distribution

Une écrasante majorité (83 %) des salariés du commerce de détail sont employés, ouvriers ou personnels de livraison, 8 % sont agents de maîtrise [2] et 9 % sont cadres [3]. Embauchée pour l'essentiel en contrat à durée indéterminée (CDI), cette population est composée à 60 % par des femmes (Bodier *et al.*, 2011). La proportion de femmes atteint même 66 % du total dans la catégorie « employés, ouvriers, personnels de livraison » mais tombe à 28 % au sein des cadres. Une salariée sur trois est à temps partiel, contre moins d'un salarié sur dix. Comparés à des pays comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni, le temps partiel en France correspond toutefois à un nombre d'heures relativement élevé, notamment du fait de l'existence d'un accord de branche qui prévoit un contrat minimum de 25 heures hebdomadaires, excepté pour les étudiants dont le statut permet de déroger à ce plancher, ce qui, nous le verrons, les rend attractifs. Les salariés de la grande distribution sont aussi relativement jeunes puisque 42 % d'entre eux ont moins de 35 ans. Les femmes et les étudiants sont surreprésentés dans les emplois à temps partiel, supposés convenir à l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée (Carré *et al.*, 2010).

La grande distribution se caractérise par sa diversité (encadré 2). Elle emploie une majorité d'employés pour exercer les métiers de commerciaux en magasin. Il s'agit des hôte(sse)s de caisse, employé(e)s libre-service (ré-assortisseurs rayon), vendeurs(euses). Quant aux cadres commerciaux en magasin, ils sont responsables (chefs/*managers*) de secteurs (produits de consommation, bazar…), de rayons (épicerie, liquides…) ou de caisses, ou encore directeurs(trices) ou directeurs(trices) adjoint(e)s. Selon les enseignes, ces métiers peuvent être assez cloisonnés ou à

2. Le grade d'agent de maîtrise se situe en haut de l'échelle des employés. Ces postes correspondent le plus souvent à des adjoints de *manager* de rayon par exemple.
3. Le commerce de détail comprend également des non salariés (18 % de l'effectif total).

l'inverse complémentaires. Il n'est pas rare que les magasins spécialisés demandent une certaine polyvalence de leurs employés qui peuvent tenir la caisse comme disposer les marchandises en rayon. De même, les directeurs de petites et moyennes surfaces peuvent être amenés à suppléer dans les rayons ou en caisse. En magasin, on trouve aussi tous les métiers de bouche (bouchers, poissonniers, boulangers) qui nécessitent *a priori* des compétences spécifiques. Restent, hors magasin, les métiers du siège social (comptables, chargés de recrutement, responsable RH…) et des achats, ainsi que les métiers en entrepôt (magasinier, livreur, logisticien, préparateur de commandes). Enfin, le personnel de sécurité, de maintenance ou de nettoyage travaille en général pour le compte d'entreprises extérieures. Le recrutement de ce personnel n'est pas évoqué ici.

La grande distribution est caractérisée par des niveaux de rémunération relativement bas : les salaires bruts médians (à temps plein, toutes primes comprises) varient de 1600 euros/mois pour un(e) employé(e) libre-service, un magasinier ou un(e) hôte(sse) de caisse à 3333 euros/mois pour un directeur(trice) de magasin. Le salaire brut médian d'un *manager* de rayon atteint 2298 euros/mois (Observatoire prospectif, 2010). Malgré des revendications salariales dans plusieurs grandes enseignes ces dernières années, le taux de syndicalisation dans le secteur, de l'ordre de 3,5 %, reste faible (Askenazy *et al.*, 2009).

Encadré 1

Méthodologie de l'enquête

39 entretiens semi-structurés ont été conduits en 2010-2011 à Paris et sa petite couronne. Les personnes interviewées étaient des gérants de magasins, des employés, des chefs de rayons et des responsables des ressources humaines au siège. Elles travaillaient pour des magasins appartenant à des chaînes du commerce alimentaire (quatre groupes), des supermarchés ou des hypermarchés indépendants (quatre cas) ; des magasins d'articles de loisirs (deux groupes) et, enfin, dans un grand magasin. Nous avons également interviewé des intermédiaires du marché du travail (employés de Pôle emploi, de l'Apec et d'une agence d'intérim). Un guide d'entretien a été conçu pour chaque type d'interlocuteur (recruteur, employé, intermédiaire). Les entretiens duraient entre trente minutes et une heure quinze. Ils ont été enregistrés et retranscrits.

L'enquête comprend également trois observations *in situ* : deux entretiens d'embauche et une observation de chargés de recrutement triant des candidatures et contactant des candidats.

I.1. Les employés en magasin : un travail sous contraintes

L'emploi de caissière a fait l'objet de plusieurs enquêtes sociologiques. Les entretiens auprès de salariés, les observations participantes (Alonzo, 1998 ; Bernard, 2005, 2012 ; Ferreras, 2007 ; Waelli, 2009) décrivent un emploi flexible, situé en bas de l'échelle des emplois dans les services et avec peu de perspectives. Occupé à 80 % par des femmes, l'emploi est marqué par ce genre [4], même si des hommes, pour l'essentiel des étudiants, travaillent aussi en caisse. Les enquêtes mettent l'accent sur les horaires difficiles, les tensions d'un métier peu intéressant, qui oscille entre contraintes de rendement et service au client, cristallisé par la formule SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci). Le degré d'autonomie et de polyvalence de l'emploi varie selon la taille et l'organisation du magasin : faire de la caisse et du rayon est plus fréquent dans les moyennes surfaces que dans les très grandes, où la division du travail est stricte. Soumis à une organisation du travail autour du « juste à temps » et du « zéro stock » (Gadrey *et al.*, 1999 ; Bernard, 2012), le travail des magasiniers et des employés libre-service est également marqué du sceau des cadences à tenir et des horaires très matinaux, voire nocturnes.

Occuper un poste de vendeur(euse) offre davantage d'autonomie et mobilise des compétences plus valorisées que celles requises pour les postes d'hôte(sse) de caisse ou d'employé(e) libre-service. Nos entretiens dans deux enseignes d'articles de biens de loisirs confirment les enquêtes menées dans le commerce spécialisé de biens culturels (Chabault, 2010) ou les produits électroniques et électroménagers (Askenazy *et al.*, 2009) : les tâches sont plus variées et le conseil au client plus prononcé dans le commerce spécialisé que dans l'alimentaire. D'après une salariée ayant connu les deux segments : « Dans l'alimentaire, on est des robots, on ne fait pas de la vente, il n'y a pas d'argumentaire. On ne va pas dire : "Regardez ce sel comme il est merveilleux !" On fait du chiffre et de la mise en rayon, pas de la vente » (Hôtesse de caisse, groupe spécialisé, biens de loisir). Pourtant, la simplification croissante des produits vide de son contenu une partie du métier de vendeur et le commerce spécialisé est aussi très contraint : « On a aussi des impératifs de rentabilité, de chiffre d'affaires. Il peut y avoir des désenchantements à ce niveau-là, parce que sur le terrain, le métier en magasin, on bosse autant que chez Auchan ou Carrefour » (RH, groupe spécialisé, biens de loisir). L'argument managérial du « service au client » et la nécessité d'être aimable pèsent sur les vendeurs auxquels ils imposent de fortes contraintes. Et l'emploi, soumis à des horaires difficiles, reste peu payé.

4. La dénomination « caissière » est d'usage quand nos interlocuteurs évoquent le métier. Sur les sites internet de deux enseignes, la rubrique pour un emploi en caisse renvoie au métier « hôtesse de caisse ». Ce titre genré n'est toutefois pas repris dans les offres d'emploi.

Encadré 2

Les multiples visages de la grande distribution

Les contours du secteur

Pour l'opinion publique et les médias, les hypermarchés représentent de façon emblématique la grande distribution. Pourtant, celle-ci concerne aussi les supermarchés et s'étend à une grande partie des branches du commerce (biens culturels et de loisirs, jouets, vêtements, meubles, bricolage, appareils ménagers, etc.) sous la forme de ce que l'on peut appeler le « grand commerce spécialisé » (Berry, 2006). Elle comprend également les grands magasins, première expression historique de la vente en un même lieu d'une grande diversité de produits. Les catégories statistiques nous incitent à retenir cette pluralité de dimensions. La grande distribution n'est pas un secteur de la nomenclature d'activités françaises (NAF) et ne constitue pas un concept courant pour la statistique publique. C'est au sein du « commerce de détail » que l'on peut l'approcher. L'Insee y différencie les magasins selon leur taille, selon qu'ils vendent majoritairement des produits alimentaires ou non et selon qu'ils sont spécialisés ou non sur un type de produits. Sont ainsi distinguées, entre autres, les « grandes surfaces d'alimentation générale » (hypermarchés *et* supermarchés), les « magasins non alimentaires spécialisés » (commerce spécialisé) et les « grands magasins et autres magasins non alimentaires non spécialisés » (grands magasins) (Bourieau *et al*., 2010 ; Bodier *et al.*, 2011). Cette variété se retrouve dans notre enquête.

Une diversité d'organisations

Les établissements du secteur se distinguent aussi par leur forme d'organisation. On trouve d'un côté le commerce intégré ou succursaliste, contrôlé juridiquement ou financièrement par une entreprise dite « tête de réseau » qui pilote le développement du réseau ; et de l'autre le commerce indépendant organisé qui recouvre le commerce associé (ou groupement) et la franchise. La relation avec l'entreprise « tête de réseau » est alors contractuelle (contrat de franchise, contrat d'adhésion à une enseigne…). Un même réseau de distribution combine souvent plusieurs formes d'organisation, comme des succursales et des franchises. Le commerce indépendant « isolé » s'oppose aux deux cas précédents, quand il s'agit d'un point de vente détenu par un commerçant indépendant.

Un secteur qui recrute

L'emploi salarié dans le commerce de détail est resté quasiment stable en 2009 (Observatoire prospectif, 2010) et la dynamique des points de vente alimentaire et des surfaces spécialisées est confirmée par la projection à l'horizon 2030 du Centre d'analyse stratégique (Jolly *et al.*, 2012). Cette situation, combinée à un fort *turnover* sur les emplois les moins qualifiés, explique que le secteur recrute de façon constante, en particulier en Île-de-France, qui concentre un quart des centres commerciaux du pays. 74 % des répondants à une enquête exploitée dans le rapport de branche 2010 déclarent ne pas rencontrer de difficultés de recrutement (Observatoire prospectif, 2010). Pour les autres, les difficultés sont concentrées sur les métiers de bouche et tiennent à la pénurie de travailleurs dans ces métiers comme à la faible attractivité des rémunérations.

La mise en concurrence des salariés par l'affichage des performances du meilleur vendeur ou de la meilleure caissière – pratique qui existe bel et bien dans certaines grandes surfaces – contribue à augmenter le stress et à dégrader les conditions de travail. Des formes de résistance, voire d'opposition, existent cependant. Elles passent peu par les canaux classiques puisque les revendications restent rares dans le secteur et le taux de syndicalisation marginal. C'est plutôt en négociant entre eux ou avec leur responsable, pour aménager leur *planning*, les pauses et le contenu de leurs tâches (Ferreras, 2007) ou encore en adoptant une attitude de retrait pour faire le minimum (Bernard, 2012) que les salariés parviennent à établir des marges de manœuvre. L'absentéisme et la démission sont des formes plus poussées de résistance, d'autant que : « Franchement, qui veut se lever à 3 heures du matin pour commencer à bosser à 4 heures et être payé 1 200 euros ? Entre 4 et 5 heures du matin on est payé 25 % en plus mais après 5 heures, c'est fini ! » (ELS, hypermarché intégré).

I.2. Un effectif fragmenté entre les employés stables et ceux « qui changent tout le temps »

L'une des constantes de la grande distribution est d'avoir un effectif composé pour partie de salariés anciens, stables et à temps plein, et pour une autre de salariés dont le temps de travail hebdomadaire est plus court et le *turnover* élevé. Les femmes d'âge mûr d'un côté et les étudiants de l'autre représentent l'archétype de ces deux extrêmes. Le recours aux CDD est usuel pendant les vacances d'été, lors des soldes ou des fêtes de fin d'année, période au cours de laquelle le secteur connaît un regain d'activité intense. Ce recours peut être présenté comme stratégique : « On crée notre vivier pendant les fêtes de Noël. […] On garde les meilleurs. Car c'est au moment des fêtes, quand il y a beaucoup de monde, que l'on voit si la personne est valable » (directeur de magasin, groupe spécialisé, biens de loisir). Le renouvellement des contrats courts est pratiqué dans toutes les enseignes, parfois au-delà de la norme légale. Les contrats courts ou de quelques heures hebdomadaires limitent l'implication des salariés, dont la formation est réduite à son strict minimum. Le fort *turnover* peut tenir en partie à cette absence d'intégration et de formation.

Les étudiants composent une part importante de la frange de salariés de passage, car même lorsqu'ils sont en CDI, ils ne sont pas destinés à rester. Ceux rencontrés concevaient leur emploi comme un *job* temporaire, même si le risque de délaisser peu à peu les études et de s'installer durablement dans cet emploi était perceptible. Aucun ne manifestait l'intention de faire carrière dans le secteur. Comme dans d'autres pays, les étudiants sont appréciés dans le secteur pour être peu chers, productifs, flexibles, mobiles, disponibles pour travailler le *week-end* et en soirée et peu revendicatifs

(Bernard, Chappaz, 2007 ; Hart *et al.*, 2007). Des contrats de 8 à 20 heures leur sont destinés, avec des horaires « aménagés en fonction du *planning* de cours, [possibilité] de travail à temps plein pendant les vacances » (site Internet, groupe alimentaire). Leur implication dans la sphère des études est présentée comme signe de leur capacité à apprendre : « L'avantage c'est que les étudiants captent tout de suite. Pourquoi ? Parce qu'ils sont toujours en activité au niveau mental » (directeur, supermarché intégré). De ce point de vue, la concurrence est rude pour les jeunes qui ne sont pas étudiants et qui sont au chômage : « C'est sûr qu'à côté d'une fille lambda, mignonne, mais qui cherche depuis longtemps, un étudiant pige tout, tout de suite… » (directeur adjoint, supermarché indépendant).

Que les étudiants soient « frais et dispos » en ne travaillant que quelques heures est une façon classique de faire rimer temps partiel et productivité (Carré *et al.*, 2010). L'engouement des employeurs pour l'embauche des étudiants n'est pas sans provoquer de tensions avec les autres salariés : « J'ai demandé de l'aide à une collègue qui doit travailler là depuis 5 ou 6 ans et elle m'a dit : "Ah oui, on nous licencie nous pour vous prendre alors que vous ne savez rien faire !", ça voulait tout dire. […] Ils nous recrutent nous, les étudiants, parce que nous en général, on dit oui à tout. Par exemple, on nous a proposé le 23 décembre de fermer le magasin à 23 heures, et on a dit oui. On nous a proposé de travailler le dimanche, on a dit oui ; en fait, on dit toujours oui » (caissière, hypermarché intégré).

Les stagiaires et les apprentis en alternance constituent une autre catégorie d'étudiants. Les grands groupes cherchent à recourir de plus en plus à l'alternance mais l'apprentissage reste peu développé dans le secteur. Malgré la progression du libre-service, les besoins de recruter sur des « métiers traditionnels » (boucher, charcutier, poissonnier) demeurent et les difficultés rencontrées pour pourvoir ces postes semblent importantes. L'une des explications données est que l'image « industrielle » de la grande distribution rebuterait les professionnels, qui y viendraient parfois en fin de carrière afin « d'avoir un emploi sans embêtement pour arriver jusqu'à la retraite » (directeur, supermarché intégré).

I.3. Faire carrière ?

Les cadres rencontrés évoquent tous des conditions de travail ingrates, un temps de travail et des horaires contraignants : « Pour être respecté, quand les équipes sont là à 5 heures, il faut être là de temps en temps à 5 heures » (directeur, supermarché indépendant). « Et le soir pareil. On est d'astreinte. Au lieu de terminer à 19 heures, on fait la fermeture du magasin, c'est-à-dire jusqu'au dernier client en ligne de caisse » (chef de rayon, hypermarché intégré). La rémunération est peu attractive, notamment dans les supermarchés franchisés, où les cadres doivent être polyvalents,

immédiatement opérationnels, expérimentés mais pas trop, pour correspondre aux niveaux de salaire. Les caractéristiques du métier dans ce secteur ne sont pas sans conséquence sur les difficultés de recrutement observées : « On a du mal à satisfaire les postes à pourvoir sur la filière managériale de chef de rayon, on a une connotation de machine à broyer de l'humain » (responsable Apec).

C'est par le biais de promotions internes que la plupart des cadres rencontrés avaient obtenu leur poste : mobilités entre plusieurs enseignes ou au sein d'un même groupe, assorties ou non de mobilité géographique. Les carrières décrites pouvaient avoir démarré en bas de l'échelle et parvenir à un poste à responsabilité : « J'ai commencé tout en bas, dans les rayons. […] On peut très vite évoluer, c'est très ouvert. Il faut beaucoup de volonté. J'ai gravi les échelons ici, on a des formations internes » (secrétaire en charge du recrutement, hypermarché indépendant). Ces promotions étaient toutefois datées ; de telles évolutions sont aujourd'hui plus limitées et beaucoup plus longues à obtenir : « Dans les années 1980, il suffisait de six ans pour passer de *manager* de rayon à directeur de magasin. Aujourd'hui, il en faut 12. […] Il y a un *turnover* important sur les *managers* de rayon. Ce qui n'est pas étonnant » (responsable Apec). Les perspectives de mobilité ascendante sont plus importantes lorsque l'établissement est intégré à un groupe, l'argument managérial associé est très présent pour limiter le *turnover*, susciter l'engagement des salariés et leur adhésion aux valeurs de l'entreprise. La mobilité interne, historiquement fondée, est toujours d'actualité mais elle ne concerne, de fait, qu'une petite fraction des salariés (Dalla Pria, Leroux, 2011 ; Bernard, 2012), ce que confirme l'Observatoire prospectif (2010) qui établit le taux de promotion en 2009 à 2,9 %, sachant que 75 % de ces promotions concernent les employés qui montent dans l'échelle des employés alors que seuls 7 % des agents de maîtrise sont promus cadres.

II. Recruter des employés en magasin

Le recrutement des employés (manutentionnaire, hôte(sse) de caisse, employé(e) libre-service ou vendeur(euse)) constitue la majeure partie des embauches. Les caractéristiques du système d'emploi expliquent en partie les pratiques de recrutement observées en termes de fréquence, de durée, d'acteurs impliqués, de canaux de mise en relation et de critères valorisés. D'autres éléments façonnent également ces pratiques comme la structuration des enseignes (magasins indépendants ou magasins intégrés) et les relations entre les opérationnels de terrain et les services RH du siège, s'ils existent.

II.1. Temporalité, acteurs et procédures

Les recrutements d'employés dans la grande distribution sont incessants du fait des besoins constants – exacerbés pendant les fêtes ou les soldes – et du *turnover* important. Ce rythme implique que les procédures soient assez rapides pour répondre à l'urgence et économiser le temps des recruteurs qui sont aussi opérationnels en magasin (Lochard, Ughetto, 2006). Les flux de recrutement sont à la fois courts, intenses et continus.

La responsabilité du recrutement des employés incombe le plus souvent aux acteurs de terrain (directeur de magasin et adjoints), qui ne sont donc pas des professionnels du recrutement. C'est toujours le cas dans les magasins indépendants. Mais même dans les chaînes, les prérogatives du siège ou du service RH se limitent en règle générale à la validation formelle des recrutements, laissant donc une grande autonomie aux opérationnels. Notre enquête confirme sur ces points celle menée par Lochard et Ughetto (2006). Dans les magasins franchisés ou indépendants, le personnel administratif (comptable, secrétaire) peut prendre en charge une partie du processus. Cela étant, l'identification *d'un* recruteur ne doit pas occulter le fait que plusieurs personnes interviennent dans le processus de sélection : en donnant leur avis en tant que spécialiste du terrain (le chef de rayon de l'hypermarché), en rédigeant l'offre d'emploi (le service dédié dans une organisation très centralisée), en diffusant une offre ou en mettant en relation (l'intermédiaire). Le processus dépend donc grandement des interactions et des ajustements entre ces différents acteurs.

Peu étudié, le processus pour embaucher sur des postes à bas salaire en magasin peut paraître standard : une sélection de candidats sur la base des CV et un court entretien. Notre enquête met pourtant en évidence que les outils mobilisés et les acteurs sollicités dans cette séquence varient ; que celle-ci n'en est pas toujours une (la remise du CV peut s'accompagner de l'entretien par exemple) et qu'enfin, de nombreux recrutements se déclinent autrement. Selon les cas, le regard porté sur le candidat peut être différent.

II.2. La prédominance des canaux de proximité

D'après l'enquête Emploi 2011, les prises de contact directes sont la voie la plus courante de la recherche d'emploi et d'embauche des employés dans le secteur [5] (de Larquier, Rieucau, 2012). Cette prépondérance nous a été confirmée par nos interlocuteurs. Ce qui compte est d'adresser son CV à la bonne personne au bon moment (les recrutements se font souvent dans l'urgence), d'autant que les recruteurs ne gardent pas longtemps

5. D'après l'enquête Emploi (2011), 37,9 % des employés récemment embauchés ont trouvé leur emploi par candidature spontanée en France, cette proportion s'élevant à 45,4 % dans le commerce de détail.

les CV reçus, qui se « périment vite » selon leurs dires. Parmi les candidatures spontanées, la distinction entre celles déposées (*walk-in*) et celles envoyées (*write-in*) est importante.

Les candidatures déposées directement en magasin, de façon spontanée ou en réponse à une offre placardée en vitrine, représentent le cas le plus fréquemment décrit. L'accent est mis sur l'intérêt de candidater/recruter à proximité, pour se conformer aux horaires très contraignants. En déposant son CV, le chercheur d'emploi peut, s'il ne connaît pas déjà le magasin, se faire une idée des conditions de travail en le parcourant, et éventuellement renoncer à postuler. Ce point n'est pas à négliger car une réelle information en amont, sur les conditions de travail dans le secteur, limiterait le *turnover* (Ramaseshan, 1997). En déposant en mains propres son CV, le candidat peut également l'accompagner de quelques mots, contrebalancer un manque d'expérience dans le secteur, mettre en avant sa motivation, ajuster son comportement aux attentes de son interlocuteur. Ce dernier peut lui donner des conseils, le questionner sur ses disponibilités. Suivons ce candidat qui tente de réduire au maximum la distance qui le sépare de l'employeur potentiel : « D'abord je me suis inscrit sur le site Internet du groupe. J'ai eu un compte et un mot de passe, tout. Je me suis dit qu'ils n'allaient jamais me répondre, parce que plein de monde postule comme ça… Et personne ne m'a répondu. […] En parallèle, j'ai déposé un CV et une lettre de motivation à l'accueil du magasin où je voulais bosser. […] Et puis j'ai demandé aux employés libre-service à qui donner mon CV, ils m'ont dit de m'adresser directement à leur *manager*, leur chef. J'ai demandé à voir un chef épicerie liquide […] parce que je voyais bien que c'était là qu'il y avait le plus besoin, il m'a envoyé vers le *manager* épicerie, qui a pris mon CV et ma lettre de motivation. Et il m'a dit : "J'vais te téléphoner". Au bout d'une semaine, dix jours, comme je n'avais pas de nouvelles, je suis repassé, pour montrer que j'étais motivé… Je l'ai relancé en fait. Quelques jours après, il m'a téléphoné pour que je vienne passer un entretien » (ELS, groupe alimentaire).

Déposer un CV en personne est interprété comme une preuve de motivation : « Je pars du principe que la personne a fait des efforts pour venir nous l'apporter » (directeur adjoint, supermarché intégré), d'où une préférence pour ces candidatures par rapport à celles envoyées par voie postale ou électronique. Mais ce n'est pas tout. Les appréciations des recruteurs montrent à quel point ils jugent aussi la façon de déposer – et plus largement celle de chercher un travail –, comme si des indices pouvaient révéler un comportement futur au travail. Pour tel recruteur, il faut déposer sa candidature tôt le matin, car « quand on cherche du travail, on se lève tôt le matin » ou encore être organisé(e), en ne venant pas « avec ses enfants sous le bras ». Tel autre écarte d'emblée le CV que le jeune a écrit sur un coin de la

table à l'accueil, car cette façon de faire témoigne d'un manque de sérieux. Pour celui-ci, il faut faire preuve d'autonomie en venant seul – et non pas en envoyant sa mère – et bien sûr, de sa propre initiative : « J'ai encore des gens qui viennent de Pôle emploi déposer un CV qui demandent à ce qu'on leur mette un tampon comme quoi ils ont déposé le CV. Ils ne cherchent pas d'emploi ces gens-là ! » (directeur, hypermarché indépendant).

Si les candidatures déposées en magasin sont autant appréciées, c'est aussi – et peut-être surtout – parce qu'elles permettent au recruteur de porter un jugement sur l'allure, l'apparence et l'expression de celui qui postule, en sollicitant ce que Lochard et Ughetto (2006) appellent la « sociologie des sens ». Ici aussi le recouvrement avec les futures situations de travail est net. Il est de bon ton par exemple de se présenter de bonne heure, « habillé comme si on venait travailler » (RH, grand magasin). Au nom du contact permanent avec le client, l'apparence physique est présentée comme un critère de premier rang, d'après la plupart des enquêtes menées dans le secteur (Warhust, Nickson, 2007 ; Nickson *et al.*, 2012). C'est aussi parce que l'apparence est facile et rapide à évaluer, beaucoup plus en tout cas que les habiletés techniques, qu'elle s'impose de la sorte, avec tous les risques d'arbitraire associés.

Les candidatures spontanées répondent également aux impératifs de proximité et de ponctualité, résumés dans les propos suivants : « On tape dans le bassin où on est installé ! » (directeur, supermarché intégré). La rationalité à embaucher des salariés qui ressemblent aux clients est assumée : « Nous ne sommes pas une industrie, donc nous sommes habitués à recruter des gens du coin, car il est une évidence économique à recruter des clients » (DRH, groupe alimentaire). Recourir aux relations des salariés en poste est également une façon de s'assurer un recrutement de proximité. La candidature n'est pas anonyme puisqu'elle est remise à l'employeur avec les mots bienveillants de la personne qui l'introduit. Nos interlocuteurs ont été peu loquaces sur le biais des relations, qu'ils disaient apprécier dans l'ensemble, car apportant des candidatures jugées fiables, confirmant par leurs dires l'importance de la confiance au sein de ce canal : confiance de l'employeur envers le salarié qui recommande et confiance de ce dernier, qui engage sa réputation, envers la personne recommandée (Ioannides, Datcher Loury, 2004).

Si ces canaux de proximité sont les plus importants, ce ne sont pas les seuls. Un certain nombre de candidatures sont reçues par courrier postal ou électronique (*write-in*) : c'est le cas lorsque les entreprises disposent d'un site Internet avec un espace prévu à cet effet. Ici, aucun échange verbal n'accompagne la candidature. Diffuser une annonce augmente le nombre de candidatures reçues mais aussi les délais, raisons pour lesquelles ce canal est peu utilisé. Le support de l'offre opère tel un filtre et a une incidence

sur la sélectivité. Ainsi, choisir de ne diffuser qu'en interne, dans la presse locale ou par voie d'affiche à l'entrée du magasin limite délibérément le nombre de postulants et/ou assure qu'ils habitent à proximité. En revanche, les offres diffusées sur le site Internet de l'enseigne, voire sur des sites emplois gratuits, élargissent le nombre et le champ des réponses, impliquant d'autres critères de tri comme l'ordre d'arrivée des réponses. Plus le processus de recrutement est centralisé, moins les directeurs de magasin disposent de marges de manœuvre dans la rédaction de l'offre. Celle-ci peut être intégralement écrite par les RH ou être juste complétée par les directeurs, qui indiquent le nombre d'heures, le type de contrat, voire le salaire, dans un format pré-établi.

II.3. Des intermédiaires peu sollicités

Pour le recrutement au jour le jour des employés en magasin ou en entrepôt, les intermédiaires du marché du travail sont relativement peu sollicités, en particulier en région parisienne. Le faible recours à l'intermédiaire public est justifié par plusieurs éléments. L'importance des candidatures spontanées est un facteur explicatif important, qui se combine aux *a priori* négatifs à l'égard des « profils Pôle emploi », perçus négativement : « Les gens qui arrivent de Pôle emploi, souvent, on a le ressenti qu'ils n'ont pas envie de travailler, on dirait que ça les embête de faire la démarche, qu'ils sont presque obligés : "Pôle emploi m'a dit qu'il fallait que j'y aille" » (directeur, supermarché intégré).

Est aussi évoquée la complexité du site Internet de Pôle emploi et la rigidité de la nomenclature des métiers. À ce titre, les relations entre les recruteurs et les agents du service public de l'emploi rencontrés étaient plutôt tendues, les premiers reprochant aux seconds le caractère « nomenclaturé » du site, les filtres et le formatage des annonces, l'intervention sur le contenu des offres avant publication. Les agents de Pôle emploi regrettaient quant à eux que les grands groupes s'adressent si peu à eux. D'après plusieurs de nos interlocuteurs, le recours aux agences publiques est toutefois plus fréquent en province qu'en région parisienne. Ceci tiendrait à une moindre urgence dans le recrutement, un *turnover* plus faible et surtout, une plus grande pérennité des contacts et des partenariats établis entre les agents et les responsables en magasin.

Plusieurs grands groupes ont également recours à Pôle emploi lors de l'ouverture de magasins, où sont mis en place des recrutements à grande échelle. Ces embauches sont organisées *via* la méthode de recrutement par simulation (MRS), qui vise à favoriser l'accès à l'emploi des chômeurs grâce à une méthode qui repose sur l'évaluation des « habiletés » à occuper un poste et exclut le recours au CV. Nous revenons plus bas sur ce point.

II.4. Quelle lecture des CV ?

La forte activation de certains canaux de proximité (candidatures spontanées, affiches en magasin, réseaux de relations) est ajustée, nous l'avons dit, au poids des critères de proximité et de disponibilité. Ces derniers constituent, avec l'allure et l'attitude, les principaux critères de sélection. Si le filtre de la proximité géographique n'a pas été activé par le canal, c'est la lecture de l'adresse sur le CV qui va donner l'information.

Malgré la place que lui accorde la littérature économique (Spence, 1973), le diplôme n'est pas un signal crédible pour recruter sur des postes d'exécution, comme le résume l'extrait suivant : « On n'a jamais regardé les diplômes. Ça ne veut rien dire. Il y en a qui n'ont pas de diplôme et qui se débrouillent très bien » (comptable, supermarché indépendant). Les métiers de bouche ne sont pas réglementés, de sorte que le diplôme n'est pas indispensable, mais il est toujours un plus. Même pour les postes de vendeurs ou de vendeuses, où le concept de conseil au client est plus présent qu'ailleurs, le diplôme n'est pas requis. Une des raisons avancées pour expliquer ce faible recours au diplôme tient au fait que les recruteurs eux-mêmes, souvent issus de la promotion interne, en sont dépourvus. Dans tous les cas de figure et pour tous nos interlocuteurs, l'expérience prévaut sur le diplôme, elle fait la différence entre les candidatures et permet d'écarter les débutants mais aussi les chômeurs de longue durée. Son absence n'est pas toujours rédhibitoire car « l'expérience, elle se fera chez nous » (directeur, supermarché intégré), mais une expérience récente et conséquente dans le secteur représente toutefois un critère hautement sélectif.

D'autres éléments du CV sont décryptés, afin de cerner le « tempérament », la « motivation » du candidat. Une lecture de la rubrique « divers » ou « loisirs » laisse penser au recruteur qu'il va mieux comprendre « à qui il a affaire » et anticiper le comportement de la personne au travail à partir de son expérience de la vie. On note ici une grande variabilité des critères, qui peuvent changer du tout au tout au gré de l'expérience personnelle du recruteur et conduire à bien des arbitraires, voire à une discrimination indirecte : « On va regarder dans la petite colonne "divers" s'il y a des expériences qui nous interpellent et nous touchent, des voyages, des investissements dans le milieu associatif. […] On a pas mal de gens qui après leurs études ont décidé de partir six mois faire un tour du monde ou autre chose. Ça, ça nous intéresse. » (responsable du recrutement, groupe spécialisé, biens de loisir). La qualité rédactionnelle, l'orthographe et l'écriture font aussi l'objet d'un regard attentif, pour y lire le sérieux déployé dans la recherche d'emploi, censé refléter le sérieux du travail à venir. La personne en charge du recrutement cherche à interpréter le parcours du candidat au travers de ces éléments, avec plus ou moins d'indulgence selon sa propre maîtrise de l'orthographe ou sa « fibre sociale ».

Certains critères comme l'âge, le sexe ou l'origine, lisibles dans le haut du CV ou sur la photo, peuvent être activés. Concernant la photographie, les discours sont ambigus. Nos interlocuteurs disent ne pas y faire attention mais peuvent ajouter : « Les photos, il y en a de moins en moins et c'est malheureux… Parce que ça personnalise. Ça permet de voir en trois secondes… » (directeur de magasin, groupe spécialisé, biens de loisir). Le recrutement de proximité semble limiter les risques de discrimination selon l'origine. De fait, il existe une « diversité » des origines en magasin et en entrepôt, mais celle-ci s'atténue à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, selon une segmentation des emplois bien classique. La discrimination sur l'origine est parfois palpable : « On fait attention à pas discriminer… Après, les origines, ça dépendra aussi du poste, par exemple les Maghrébins, ils ont du mal à vouvoyer… On a du mal avec, parce qu'ils ont du mal avec la hiérarchie. C'est dans leur culture… Et les Antillais c'est pareil ! » (directeur adjoint, hypermarché indépendant). Les discours envers les seniors sont souvent empreints de stéréotypes, potentiellement discriminatoires : beaucoup avancent que le métier est difficile pour les seniors car très physique, ou qu'ils s'intègreront mal dans une équipe de jeunes, quand d'autres mettent au contraire en avant les atouts de leur maturité. Les stéréotypes liés au genre fonctionnent très bien dans la division des emplois : le métier d'hôtesse est massivement décliné au féminin. Pour pourvoir un poste de vendeur, les affinités supposées du candidat avec les produits « masculins » ou « féminins » sont mises en avant : « C'est vrai qu'on ne prend pas les hommes [au rayon parfumerie hygiène], parce que ce sont des produits assez fragiles » (chargée de recrutement, groupe alimentaire).

II.5. L'entretien : évaluer allure et attitude

Les entretiens pour des postes d'exécution ne sont ni outillés, ni très formalisés. Parfois improvisés lors de la remise du CV, ils peuvent être très courts. Lorsqu'ils sont plus formels, le CV ou un questionnaire à remplir peut servir de support, même si l'essentiel peut leur échapper : « Il m'a demandé de remplir un questionnaire, un formulaire type qu'ils font remplir à tout le monde… C'était des questions sur mes qualités, quels étaient mes projets. Puis il est revenu et m'a posé des questions sur mes disponibilités horaires, ils cherchaient des gens pour le mercredi matin, très tôt » (ELS, groupe alimentaire).

Lors de l'entretien, l'apparence physique et les comportements sont évalués, le « *looking good and sounding right* » (Warhust, Nickson, 2007) imposant des règles : « Déjà, quelqu'un de propre, qui est bien coiffé, maquillé, qui a des ongles faits, enfin propre. Pas la nana qui arrive avec des baskets toutes dégueulasses, les cheveux gras… » (directeur, supermarché intégré). Les codes de base sont parfois connus des candidats : « Je suis restée

naturelle, polie, souriante, j'ai montré ma motivation » (vendeuse, groupe spécialisé, jouets) mais ce n'est pas toujours le cas. L'accent mis sur les aptitudes relationnelles et comportementales pose de nombreuses questions quant au risque d'arbitraire d'une part et quant à la sélectivité engendrée de l'autre. Bailly et Léné (2013) distinguent les recruteurs qui considèrent ces *soft skills* comme naturelles, voire innées, et qui excluront systématiquement les candidats qui n'en font pas montre, tandis que d'autres, estimant que ces aptitudes peuvent être apprises, seront plus indulgents. Nous avons croisé les deux regards dans notre enquête. Certains recruteurs avaient toute confiance en leur première impression : « La poignée de main, je sais de suite si ça va marcher ou pas, si la poignée de main est molle, c'est qu'il y a pas de volonté » (directeur de magasin, groupe spécialisé, biens de loisir) ou encore : « Si la personne détourne le regard ou baisse les yeux, il y a quelque chose qui n'est pas clair » (directeur, supermarché franchisé). D'autres témoignaient de plus d'empathie, évitant l'arbitraire : « C'est clair que depuis quelques années, on voit un changement [dans les comportements des jeunes], mais on s'adapte aussi, on ne peut pas refaire le monde… Il faut leur expliquer comment ça se passe en société… et ils changent » (RH, grand magasin). Loin d'être évidents, les contours du candidat employable peuvent varier du tout au tout, selon le regard du recruteur.

L'entretien peut être l'occasion de simuler une situation de travail. Les questions sur le métier – les étapes d'une vente par exemple – sont une première façon d'approcher le terrain. Toujours sous la forme d'un échange verbal, la mise en situation peut être concrète, portant par exemple sur les réponses à donner à un client se renseignant sur un produit. L'exercice comprend des limites, lorsque le candidat est évalué sur son goût supposé pour tel ou tel produit. Pour un poste de poissonnier (entretien au téléphone) : « Cette personne-là, c'était non. Lorsque je l'ai appelée, je lui ai demandé de me faire vivre cette relation spécifique au produit, de me dire ce qu'il avait d'exceptionnel, et il m'a répondu : "J'aime le poisson, qu'est-ce que vous voulez que je vous dise d'autre ?" » (Chargée de recrutement, groupe alimentaire).

II.6. Quand les pratiques changent

Le changement des épreuves, ou simplement de l'ordre dans lequel elles sont mobilisées, modifie l'engagement des acteurs impliqués, la distance qu'il y a entre eux, les ajustements possibles et finalement, l'évaluation qui est faite de l'employabilité des candidats (Bureau, Marchal, 2009 ; Marchal, Rieucau, 2010). Les trois exemples suivants illustrent cette idée.

Centralisation des embauches

Un des grands groupes alimentaires a mis en place en 2007 une centralisation des embauches pour les postes d'employés de tous ces magasins, concomitant avec une « convergence des enseignes » au sein du groupe. Les magasins font désormais remonter leurs besoins vers une « cellule unique », située à Paris, qui rédige les offres et les met en ligne. Des chargés de recrutement y trient les candidatures reçues en réponse aux annonces et celles déposées spontanément en magasin, qui sont scannées et envoyées à la cellule de recrutement. Comme nous avons pu l'observer, les chargés de recrutement contactent les candidats retenus à l'issue de ce premier tri sur CV et leur font passer un entretien par téléphone, suivant un script *a priori* unique mais que chaque chargé de recrutement, de fait, modifie. Les candidats qui passent ce filtre sont ensuite dirigés vers le magasin, pour un entretien avec le directeur qui n'a plus désormais qu'à l'accepter ou le refuser.

Aux dires des DRH rencontrées, « professionnaliser » les pratiques est un moyen de « moins se tromper » et par conséquent de réduire le *turnover*, mais aussi de limiter les recrutements discriminatoires en évitant les jugements hâtifs en magasin ou les annonces comportant des critères discriminatoires. En maîtrisant la conception et l'usage des outils, les managers RH assoient la position de leur profession, comme l'a montré Dobbin (2009). Cette réorganisation pose cependant des questions. Au-delà des problèmes de coordination entre le centre et les magasins, les rapports entre le siège et le terrain sont modifiés, les directeurs étant dépossédés d'une de leurs prérogatives, ce qui peut être ressenti comme une perte de confiance. En outre, cette mise à distance entre recruteurs et candidats modifie la présélection. Le jugement du premier coup d'œil est certes évité, mais les candidats qui habitent à proximité n'ont plus l'opportunité d'approcher un recruteur en apportant leur candidature. C'est désormais *via* un filtre sur le site Internet que l'appariement entre lieu de résidence et magasin où postuler se fait. En outre, l'information précieuse apportée par les canaux de proximité (candidatures déposées, relations, annonces en vitrine) sur les conditions de travail du magasin ne sont plus d'actualité dans une telle mise en relation à distance. Enfin, cette nouvelle organisation fait la part belle aux critères du CV et de la lettre de motivation, seuls supports de la première sélection. Un tel primat aux critères écrits peut être une façon de favoriser l'embauche des étudiants, bien dotés pour passer le filtre d'un tri sur CV et à l'aise avec les procédures *online*. Les étudiants, on le sait, sont particulièrement recherchés par le groupe.

Séances collectives de recrutement

Le grand magasin fonctionne tout autrement puisque la discussion en présence domine sur l'évaluation à distance. Aucune présélection ne se déroule sur CV : les personnes qui souhaitent postuler à un emploi de magasinier ou de caissier, de façon spontanée ou en répondant à une offre publiée sur le site, sont invitées à se présenter à une séance collective de recrutement, qui se déroule régulièrement les lundis matins. L'information sur ces séances circule aussi *via* le bouche à oreille : « J'ai eu l'info presque par hasard, par la sœur d'un ami. Elle m'a dit comme ça : "Tel jour il y a une réunion à telle heure", et j'y suis allée ! » (approvisionneuse, grand magasin). En prenant en charge cette séance, les responsables des RH cherchent à prendre leurs distances vis-à-vis des jugements des opérationnels en magasin, décrits comme potentiellement discriminatoires.

Les personnes présentes à la réunion commencent par remplir un questionnaire, à partir duquel elles sont interrogées sur leur disponibilité, leurs attentes en matière de postes. Le temps imparti avec chacune est variable : « C'est vrai qu'elles [les responsables RH] passaient plus de temps avec ceux qui étaient souriants, qui faisaient des efforts pour répondre » (caissier, grand magasin). Tous les candidats sont invités à rester pendant que les autres parlent, la réunion durant plusieurs heures. Cette séance collective est l'occasion d'étudier leur attitude, en particulier s'ils sont jeunes : « Le diplôme, on sait qu'ils n'en ont pas, alors, c'est plutôt le comportement, comment je me tiens, certains jouent avec leur téléphone… » (RH, grand magasin). Les candidats, mis implicitement en concurrence, s'observent et apprennent les uns des autres : « Comme mon français n'était pas bien, j'ai écouté les qualités et les défauts des autres personnes, et je m'en suis inspiré. C'était une façon de m'en sortir » (caissier, grand magasin). Au cours de cette séance, des ajustements semblent se dessiner entre recruteurs et candidats, sur les postes, les horaires de travail, le type de contrat. Quelques jours plus tard, les candidats retenus se voient proposer un emploi. Celui-ci ne correspond pas forcément à ce qu'ils recherchaient initialement mais résulte des échanges lors de la séance collective.

Méthode de recrutement par simulation

Citons enfin, dans un tout autre registre, le cas d'un magasin d'articles de loisirs qui a participé à des recrutements dans le cadre de la méthode de recrutement par simulation (MRS). Cette méthode est mise en œuvre par le Pôle emploi qui construit dans un premier temps, en coopération avec des responsables de l'entreprise souhaitant recourir à la MRS, une série d'exercices qui reflètent les « habiletés » nécessaires pour occuper les poste à pourvoir (Bouchardeau, Capelier, 2010). La plateforme MRS de Pôle emploi convoque ensuite des demandeurs d'emploi à une session au cours

de laquelle ils doivent réaliser les exercices pratiques qui recréent les conditions de travail (par exemple remplir des rayons tout en étant dérangé(e) par des clients fictifs, dans un environnement sonore recréant l'ambiance du magasin). Les personnes qui ont réalisé les scores attendus sont ensuite envoyées en magasin pour un entretien avec le directeur, entretien censé ne pas s'appuyer sur le CV mais sur les scores obtenus. Dans les entretiens de « candidats MRS » auxquels nous avons assisté, le recruteur disposait cependant du CV, qui était plus un appui qu'un support de sélection.

Cette méthode innovante est intéressante d'une part parce qu'elle fonde la première sélection sur des exercices de mise en situation et d'autre part parce qu'elle invite le recruteur à revoir son jugement sur les « profils Pôle emploi ». Impliqué lui-même dans la mise au point des exercices et ayant eu à les réaliser, le directeur reconnaissait : « C"était pas mal du tout, pour une candidate ANPE… et c'est vrai que les tests [de la MRS] sont vraiment difficiles ! » Ce directeur a embauché une personne *via* la MRS mais n'a pas souhaité renouveler l'expérience, jugeant la méthode trop chronophage. Pourtant, il s'en est inspiré par la suite. Pour recruter des hôte(sse)s de caisse pour la période de fêtes, il a placardé, comme d'habitude, une annonce à l'entrée du magasin mais plutôt que de trier les CV reçus, il a convoqué tous les candidats en même temps, leur a demandé de répondre à un petit questionnaire (sur les qualités requises pour être bon vendeur, etc.) puis de compter le contenu d'une caisse enregistreuse. Cet exercice a été rédhibitoire : certains « qu'il aurait recrutés sans problème à première vue » ont perdu tous leurs moyens et n'ont pas été embauchés. On constate ici que se rapprocher du contexte professionnel conduit à réviser les *a priori* sur les candidats et, ce faisant, à modifier le profil de ceux qui sont retenus (Salognon, 2007).

III. Recrutement des cadres : le rôle conséquent des marchés internes

Le recrutement pour des postes à responsabilité, au siège ou en magasin (cadres et agents de maîtrise [6]), se distingue de celui des employés. On rejoint ici les résultats de de Larquier et Marchal (2008) qui montrent à partir de l'enquête Ofer que plus le poste est élevé dans la hiérarchie, plus l'investissement (en temps, ressources financières, outils d'évaluation…) pour embaucher est important. Des différences existent à ce titre entre les magasins intégrés aux groupes, qui peuvent ou doivent compter sur un service RH, et les magasins franchisés ou indépendants. Il n'en demeure

6. Les agents de maîtrise ont le statut d'employé, non de cadre. Mais ils encadrent d'autres employés et en règle générale, ce sont les directeurs de magasin ou les responsables recrutement des sièges qui les recrutent avec des méthodes sensiblement identiques à celles utilisées pour les cadres. Leur cas particulier sera donc évoqué ici.

pas moins que tous les recruteurs font, peu ou prou, appel à leur marché interne pour recruter des cadres.

Les acteurs au cœur du recrutement sont ici les chargés de recrutement qui travaillent au siège social pour les intégrés, les PDG pour les magasins indépendants. En règle générale, plusieurs acteurs interviennent et la décision est souvent collégiale entre le service RH ou le PDG et les directeurs de magasin, qui auront les futurs embauchés sous leur responsabilité. Dans les groupes, le siège assure l'essentiel du recrutement en amont et ne présente qu'un ou deux candidats au directeur, qui choisit.

III.1. La priorité donnée à l'interne

La promotion interne est au cœur du recrutement des cadres. Dans les magasins intégrés à un grand groupe, le canal de l'interne est activé en premier, souvent de manière exclusive. Le marché interne peut être très structuré autour d'un outil intranet ou d'un processus centralisé. Moins étoffé, le marché interne est également moins structuré dans les magasins qui ne sont pas intégrés à un groupe : « Pour informer sur les promotions, c'est pas compliqué, je les vois tous les jours. Il n'y a pas d'Internet tout ça » (superviseur, responsable du recrutement de plusieurs supermarchés franchisés). Néanmoins, le discours des *managers* contraste parfois avec la réalité des promotions, qui ne concernent qu'une minorité – 7 % des employés (Observatoire prospectif du commerce, 2010) – et qui est bien plus longue à obtenir que par le passé.

Dès lors que la mobilité interne est privilégiée, le tri de CV n'a pas lieu d'être. Le processus de recrutement repose dans un premier temps sur l'évaluation interne par les supérieurs hiérarchiques. Incontournables, ces évaluations permettent de repérer les employés (en caisse ou en rayon) susceptibles de passer adjoints et les adjoints susceptibles de prendre davantage de responsabilités. Elles passent par des entretiens individuels organisés annuellement mais aussi par les interactions au quotidien : « Ici, on évalue les gens tout le temps, on voit le potentiel et le désir des gens » (directeur de magasin, groupe spécialisé, biens de loisir). Les appréciations des supérieurs hiérarchiques sont déterminantes pour évoluer : « Les autres directeurs [de l'enseigne] ne nous adressent pas ceux qu'ils ne croient pas motivés ou pas sérieux, il y a donc un premier filtre » (secrétaire de direction, hypermarché indépendant). Et de ce point de vue, pour évoluer, il vaut mieux « ne pas être en conflit avec son chef… ni être du côté des syndicats, ne pas faire la grève » (ELS, groupe alimentaire).

Dans les grands groupes comme dans les magasins indépendants, la formation est au cœur de la mobilité interne, elle permet d'accréditer la promotion et d'assurer l'équivalence requise par la grille salariale. Cette formation se fait « sur le tas » et repose aussi sur les centres de formation

propres à l'enseigne ou sur les cours du soir suivis à l'extérieur. À l'entrée du marché interne, certaines enseignes sélectionnent très en amont des étudiants, susceptibles de devenir leurs futurs cadres. En effet, le recours à l'apprentissage ou à l'alternance dans le cadre de partenariats avec des lycées leur permet de se créer un « vivier ». Le partenariat peut être plus ou moins poussé : de la participation aux entretiens de sélection d'étudiants pour constituer une classe en BTS dédiée à l'enseigne à la collaboration avec un IUT pour créer une filière spécifique.

III.2. Quand le marché interne ne suffit pas

Lorsque les canaux internes s'avèrent inopérants ou insuffisants, les recruteurs se tournent vers le marché externe. Ce recours est presque systématique pour les magasins indépendants qui ont peu de ressources en interne et qui, de ce fait, ont des difficultés pour recruter sur les postes d'encadrement. Mais le recours au marché externe est également de plus en plus fréquent pour les magasins intégrés, surtout s'ils appartiennent à des groupes qui se développent à l'international. Cette évolution témoigne d'un affaiblissement des marchés internes axés sur la formation pour les bas niveaux de qualification et le recours croissant à une main-d'œuvre qualifiée, « disponible » sur le marché du travail externe, du fait de la montée du chômage (Gautié, 2004).

Pour recruter en externe, les recruteurs activent plusieurs canaux, parfois en même temps. Il s'agit notamment des *job boards*, comme *Monster, Cadre emploi, Apec, RégionsJob*, en plus du site Internet de l'enseigne. Les réseaux professionnels, les services de cabinets de recrutement ou de chasse de tête sont sollicités pour recruter les cadres dirigeants. Les intermédiaires institutionnels (Apec) sont aussi mobilisés pour organiser des salons ou pour diffuser les annonces de postes.

Les outils mobilisés et les critères actionnés ne sont pas les mêmes que pour des recrutements en interne. En externe, CV et lettres de motivation reprennent en effet leur fonction de premier filtre. Une exigence de diplôme figure souvent dans les annonces publiées en externe. Si elle peut avoir un impact en termes d'auto-sélection des candidats, son rôle sélectif n'est pour autant pas systématique et elle reste en-deçà des niveaux de diplôme attendus dans d'autres secteurs. L'absence de diplôme peut être compensée par l'expérience, de sorte que c'est presque une « convention » dans la formulation des annonces, qui ne trouve pas nécessairement un écho lors de la sélection : « [Dans l'annonce], je crois qu'on met du Bac+2, mais je ne suis même pas sûre, on ne fait pas spécialement attention. […] C'est pas du tout ça qui fera la différence, la différence elle se joue sur l'expérience, la connaissance de la distribution, et puis sur la personnalité » (RH groupe spécialisé, loisirs). Le diplôme joue vraiment un rôle de filtre

lorsqu'une « connaissance d'expertise » est requise, pour des cadres au siège sur des postes très spécifiques (un juriste, un statisticien) ou pour l'international. Ceci est particulièrement vrai pour les grands groupes. L'expérience de terrain dans une autre enseigne du secteur est valorisée pour l'acquis qu'elle représente et parce qu'elle est interprétée comme un indicateur du « potentiel » du candidat. La sélectivité est plus forte vis-à-vis de candidats externes qu'envers des candidats déjà formés à l'image de l'enseigne et ayant fait leurs preuves.

Pour les recrutements internes et plus encore externes, les entretiens *de visu* sont souvent précédés d'un test de personnalité, excepté pour les indépendants qui utilisent peu les tests, notamment parce qu'il faut savoir les utiliser et qu'ils sont coûteux. Lorsqu'il est mobilisé, le test constitue davantage un appui pour mener l'entretien et la discussion qu'un réel outil de sélection. Les entretiens sont parfois l'occasion d'une mise en situation. Celle-ci est parfois très « théorique » : « On va lui donner le mail qu'un directeur de magasin a envoyé, qui est anonymisé, sur une personne avec qui il a des difficultés. Elle a, dans le même temps, le dossier de présentation de l'entretien de la personne. Elle doit nous expliquer comment elle va rédiger son courrier et quels conseils elle va donner au directeur » (RH groupe spécialisé, biens de loisir). La mise en situation peut prendre des traits pratiques, proches de la mise à l'essai. C'est le cas de ce directeur qui veut embaucher un adjoint : « Je l'ai fait venir un jour de grosse livraison, un samedi, un dimanche, parce que je veux voir comment il réagit » (directeur de supermarché intégré). Si plusieurs entretiens sont menés, la décision finale est collégiale, elle est le fruit d'une discussion et repose beaucoup sur la manière de percevoir la « personnalité du candidat ».

III.3. Des critères qui résistent

Comme pour les employés, la proximité du domicile avec le lieu de travail est essentielle pour recruter un cadre, en interne comme en externe. Puis interviennent, non pas l'apparence physique ou le comportement – estimés adaptés à ce stade – mais les critères de personnalité : « autonomie, rigueur, motivation, confidentialité, ce qu'on demande à une assistante » (RH, grand magasin). Les tests et les entretiens sont censés aider à cerner cette personnalité, qui serait à même de prédire les compétences futures. Une fois de plus, le « ressenti », le « *feeling* » avec le candidat jouent un rôle important, au prix parfois de raccourcis pour le moins déroutants : « La photo me donnera une idée de la personnalité, après, l'entretien confirmera ou infirmera l'idée que je me suis faite de cette personne » (directeur adjoint, hypermarché indépendant). Sont mobilisés des éléments du CV éloignés de la sphère professionnelle comme les *hobbies*, les expériences extra-professionnelles, parfois en lien avec le type d'enseigne qui recrute.

Les sièges sociaux des grandes enseignes affichent une volonté de progresser vers des recrutements moins discriminatoires, y compris pour leurs franchisés, tandis que l'âge et le sexe restent fréquemment mobilisés par les recruteurs des établissements indépendants. Les interlocuteurs rencontrés commencent par dire qu'ils n'en tiennent pas compte puis finissent par justifier son utilisation par une pénibilité physique, ou l'intégration à l'équipe : « Alors l'âge, le sexe, aucun problème… […] L'âge, c'est compliqué, dans la distribution alimentaire. Un directeur qui a 56 ans, 57 ans, je sais bien qu'il ne pourra pas tenir. Pourquoi ? Parce que je ne pourrais pas le faire non plus. Aujourd'hui, je serais incapable de tenir un magasin du lundi matin au dimanche midi » (superviseur en charge du recrutement de plusieurs supermarchés indépendants).

Même très présent, le critère de l'âge est probablement moins souvent actionné que celui du genre. En effet, si la plupart des magasins ont une proportion plus forte d'employé(e)s, les femmes sont bien moins nombreuses dans les postes à responsabilité et beaucoup moins promues cadres (4 % seulement d'après le rapport de branche). Dans ce groupe alimentaire, malgré les consignes des RH pour promouvoir l'égalité hommes/femmes : « Il y a 58 % de femmes dans l'entreprise, mais au *middle management* on est à 8 % et lorsqu'on monte au *top*, on est à 3 %, et le 3 % c'est une femme qui a la direction de la communication » (DRH, groupe alimentaire). Le plafond de verre est loin d'être rompu et les discriminations persistent : « Au-delà de la sécurité, c'est des principes… c'est beaucoup plus simple pour un homme de rester tard à la fermeture que pour une femme… Surtout quand il y a des enfants en bas âge » (directeur adjoint, supermarché indépendant).

Conclusion

Les critères de recrutement dans la grande distribution – disponibilité pour des horaires atypiques, proximité géographique, attitude communicative et *look* adapté pour les employés, loyauté et travail acharné au sein de l'enseigne pour les cadres – dessinent les contours du candidat « employable ». Les canaux les plus souvent actionnés (candidatures déposées en mains propres et annonces placardées en magasin pour les employés, marché interne pour les cadres) de même que l'entretien en face-à-face, sont ajustés à ces critères. Pour autant, le recrutement dans le secteur ne peut se réduire à des séquences simples et uniformes ni à des routines immuables et irréfutables. Les personnes interrogées nous ont fait part de leurs doutes, mettant en lumière l'incertitude du recrutement. Les cas entrevus nous enseignent également que les routines peuvent être interpellées ou modifiées sous l'impulsion d'une politique RH qui entend professionnaliser les pratiques, d'une méthode proposée par le service public du

placement, d'un marché interne qui ne permet pas de recruter des experts à l'international.

Nous avons tenté ici de décoder les interactions entre les acteurs en présence et leurs usages des outils et des dispositifs. Plusieurs personnes, dans des espaces divers, peuvent travailler sur un même recrutement : l'agent de Pôle emploi publie une annonce et oriente un candidat, le directeur du magasin demande l'aval de son RH pour recruter une connaissance, l'employé à l'accueil introduit avec quelques mots bienveillants (ou pas) le CV de la personne qui vient de le déposer, etc. Des dispositifs outillent les mises en relation et les épreuves à faire passer et participent, ce faisant, à la construction de l'évaluation. Les acteurs sont susceptibles de les accepter, mais aussi de les contourner ou de les faire évoluer : c'est le guide d'entretien que les chargés de recrutement personnalisent, le test de personnalité que tel candidat à un poste d'encadrement passe mais dont les résultats comptent peu, la MRS dont on s'inspire pour construire une épreuve originale, etc.

Loin d'être passifs, les candidats sont partie prenante de la construction de cette évaluation ; ils forcent l'entrée en relation en déposant leur CV plutôt qu'en l'envoyant, ils sortent de l'anonymat en demandant à un proche de les introduire, ils renoncent à candidater après avoir visité le magasin ou assisté à une réunion collective. À ce titre, les ajustements nécessaires entre les attentes des candidats et celles des recruteurs diffèrent selon que la première interaction se déroule en magasin, qu'elle se fasse *via* Internet, la MRS ou encore le marché interne. Dans un secteur marqué par un fort *turnover*, le degré d'ajustement semble d'autant mieux assuré que cette interaction se déroule en présence (en magasin, lors d'une séance collective de recrutement, par le marché interne) plutôt qu'à distance. À ce titre, la centralisation des pratiques et l'usage d'internet pour recruter sur des postes en magasin peuvent déconnecter le recrutement du marché local et augmenter le *turnover*. De telles pratiques risquent d'être « désajustées » au secteur de la grande distribution.

Références bibliographiques

Alonzo P. (1998), « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi,* n° 76, p. 37-51.

Askenazy P., Berry J.-B., Prunier-Poulmaire S. (2009), « Travail et salariés dans la grande distribution », *in* Caroli E., Gautié J. (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Opuscule du Cépremap n° 17, Éditions de l'ENS rue d'Ulm, p. 333-392.

Bailly F., Léné A. (2013), « The Personification of the Service Labour Process and the Rise of Soft Skills: A French Case Study », *Employee Relations*, vol. 35, n° 1, p. 79-97.

Bernard S. (2005), « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, n° 47, p. 170-187.

Bernard S. (2012), « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue française de sociologie*, vol. 53, n° 2, p. 259-291.

Bernard S., Chappaz F. (2007), « Hétérogénéité de l'emploi et compromis temporel : les emplois étudiants », *in* Vatin F. (dir.), avec la collaboration de Bernard S., *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute, p. 261-278.

Berry J.-B. (2006), « Innovation et marchés de la grande distribution », *Le commerce en France*, Paris, Insee.

Bodier M., Vidalenc J., Bourieau P. (2011), « Travailler dans le commerce de détail ou l'artisanat commercial », *Insee Première*, n° 1358, juin.

Bouchardeau C., Capelier T. (2010), « Évaluation de la méthode de recrutement par simulation. Usage par les entreprises et impact sur les pratiques de recrutement », *Repères et Analyses*, n° 16, Pôle emploi.

Bourieau P., Lemerle S., O'Prey S. (2010), « Le commerce en 2009. Baisse de l'activité et de l'emploi », *Insee Première*, n° 1322, novembre.

Bureau M.-C., Marchal E. (2009), « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 50, n° 3, p. 573-598.

Carré F., Tilly C, Van Klaveren M., Voss-Dahm D. (2010), « Retail Jobs in Comparative Perspectives », *in* Gautié J., Schmitt J. (eds.), *Low-wage Work in the Wealthy World*, New York, Russell Sage Foundation, p. 211-268.

Chabault V. (2010), *La Fnac, entre commerce et culture*, Paris, PUF.

Dalla Pria Y., Leroux N. (2011), « Fidéliser par la promotion : un modèle toujours attractif dans la grande distribution », *in* Bouffartigue P., Gadea C., Pochic S. (dir.), *Cadres et classes moyennes : vers l'éclatement* ?, Paris, Armand Colin.

de Larquier G., Marchal E. (2008), « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Document de travail*, n° 109, CEE.

de Larquier G., Rieucau G. (2012), « Comment êtes-vous entré-e dans votre entreprise ? Les enseignements des enquêtes Emploi 2003-2011 », *Document de travail*, n° 158, CEE.

Dobbin F. (2009), *Inventing Equal Opportunity*, Princeton, Princeton University Press.

Eymard-Duvernay F. (dir.) (2012), *Épreuves d'évaluation et chômage*, Toulouse, Octarès.

Ferreras I. (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Po.

Gadrey J., Jany-Catrice F., Ribault T. (1999), *France, Japon, États-Unis : l'emploi en détail*, Paris, PUF.

Gautié J. (2004), « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue française d'économie*, vol. 18, n° 4, p. 33-62.

Hart C., Stachow G., Farrel A., Reed G. (2007), « Employer Perceptions of Skills Gaps in Retail: Issues and Implications for UK Retailers », *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 35, n° 4, p. 271-288.

Ioannides Y.M., Datcher Loury L. (2004), « Job Information Networks, Neighbourhood Effects and Inequalities », *The Journal of Economic Literature*, vol. 42, n° 2, p. 1056-1093.

Jolly C., Liégey M., Passet O., en collaboration avec Boitier B., Fougeyrollas A., Le Mouël P., Zagamé P. (2012), « Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030 », *Rapports et documents*, Centre d'analyse stratégique, janvier.

Lochard Y., Ughetto P. (2006), « Candidater et embaucher : le courrier de candidature comme dispositif de rencontre », *La Revue de l'IRES*, n° 52, p. 133-154.

Marchal E., Rieucau G. (2010), *Le recrutement*, Paris, La Découverte.

Nickson D., Warhurst C., Commander J., Hurrell S.A., Cullen A.M. (2012), « Soft Skills and Employability: Evidence from UK Retail », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 33, n° 1, February, p. 65-84.

Observatoire prospectif du commerce (2010), *Rapport de branche 2010 ; Exercice 2009*.

Ramaseshan B. (1997), « Retail Employee Turnover. Effects of Realistic Job Information and Interviewer Affect », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 4, n° 3, July, p. 193-199.

Salognon M. (2007), « Reorienting Companies' Hiring Behaviour: An Innovative "Back-to-work" Method in France », *Work, Employment and Society*, volume 21, n° 4, p. 713-730.

Spence M. (1973), « Job Market Signaling », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, n° 3, August, p. 355-374.

Waelli M. (2009), *Caissière… et après ? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*, Paris, PUF.

Warhurst C., Nickson D. (2007), « Employee Experience of Aesthetic Labour in Retail and Hospitality », *Work, Employment and Society*, vol. 21, n° 1, March, p. 103-120.