

## Comptes rendus

***Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail.* François Eymard-Duvernay, Emmanuelle Marchal (avec la participation de P. Boisard, A.-K. Hemery et M.-M. Vennat).**

Paris. 1997. Éditions Métailié, Collection Leçons des choses, 235 p.

Le marché du travail est souvent étudié à un niveau d'abstraction élevé, celui des régularités macro-économiques. *Façons de recruter* nous invite à le faire de façon plus concrète, à ne pas nous contenter de chiffres, à entrer dans le détail de l'action qui aboutit à déclarer quelqu'un employable. En étudiant le mode de fonctionnement des cabinets de recrutement, nous commençons à comprendre que ce marché est en partie construit par eux.

Les cabinets de recrutement tirent leurs revenus des missions réussies : environ 30 % du salaire brut annuel de celui qui a été embauché grâce à leurs soins. Pour gagner cet argent il faut conclure une affaire, trouver la bonne personne pour la bonne fonction. Ceci demande que l'expert se mette en accord avec ce que l'entreprise désire, qu'il comprenne bien le profil

du poste offert, les caractéristiques externes idéales (âge, sexe, diplômes) de celui que l'on cherche à recruter.

La première épreuve de confiance entre le mandataire et le consultant sera le contenu de la petite annonce : pour l'agence, un bon recrutement commence par une annonce suffisamment claire pour éviter que les personnes hors profil ne déposent une demande, un texte qui réduise le temps passé à trier les candidats et à s'entretenir avec eux. Mais l'entreprise peut chercher un oiseau rare et refuser une rédaction trop précise qui ne correspond pas à ses vues. La rédaction de l'annonce, les supports sur lesquels elle sera imprimée, résulte du compromis entre ces intérêts contradictoires.

Même en période d'abondance de demande d'emploi, le recruteur n'est pas à l'abri d'un échec. Si aucun candidat retenu par lui n'est accepté par l'entreprise ou si les seuls reçus sont en même temps remarqués par des concurrents et les préfèrent, le recruteur doit recommencer la démarche.

Ainsi, la professionnalité du recruteur dépend de son art de faire des typologies. Il doit avoir une

bonne classification d'entre-prises et de candidats et prévoir leur juste appariement. Cet art peut être subtil quand on met en relation des profils de demandeurs et des cultures d'entreprise. Il suppose d'utiliser des critères universels comme les compétences des candidats, et des informations locales sur l'entreprise. Par exemple l'universalisme fait naître une « *grammaire du marché* » (p. 76) qui écarte les jeunes sans expérience, les plus de quarante-cinq ans, les femmes, mais la connaissance des situations locales incite à faire des « fautes de grammaire » qui leur donnent une chance. Cette grammaire impose aux candidats de se présenter dans des catégories intelligibles pour le recruteur et son client, elle impose d'entrer dans des taxinomies reconnues par le recruteur.

Les impératifs contradictoires conduisent ce dernier à recourir à plusieurs registres différents et à en changer selon la situation. Pour gagner du temps il actionnera les stéréotypes attachés aux variables externes, facilement repérables sur un *curriculum vitae* : âge, genre, ethnie d'origine, niveau de diplôme. L'analyse graphologique lui permet un tri rapide mais sur des dimensions moins externes, davantage liées à la conduite quotidienne du candidat. L'écriture

démasquerait les véritables traits de caractère, « *de le révéler malgré lui* » (p. 180). La graphologie distinguerait les toniques des lents ; les animateurs des solitaires ; les hommes de chantier des virtuoses de bureau d'études, etc. aidant à lever l'incertitude du recruteur.

Un ultime chapitre, dû à P. Boisard, montre un autre type d'intervention sur le marché du travail : celui de la transformation des visions du chercheur d'emploi. La difficulté à trouver un emploi peut venir d'une définition inadéquate de soi-même. Le réarmement psychologique et l'intériorisation des demandes des employeurs font donc partie des nouvelles expertises professionnelles, une nouvelle médiation pédagogique qui corrige les perspectives nées d'une croyance trop forte dans la stabilité des états et statuts.

En suivant pas à pas, dans une démarche proche de l'anthropologie, le travail quotidien des recruteurs, l'ouvrage d'Eymard-Duvernay et Marchal dévoile les dispositifs qui régissent la relation d'emploi. Ils se déclarent partisans de la mise en tension des différents modes de jugement : celui qui évalue les résultats de la petite annonce, à partir du support dont on connaît le lectorat habituel mais dont on ignore ceux qui répondront ; celui qui valorise la proxi-

mité et l'habitude, qui se tourne vers les enfants du personnel, les membres d'un réseau ; celui, enfin, qui laisse l'intuition jaillir dans l'interaction.

Le premier mode de recrutement, s'il se fonde sur les qualifications, a l'inconvénient de valoriser surtout le parcours scolaire (comme l'avait bien vu Naville il y a plus de quarante ans) et apprécie mal la valeur de l'expérience. S'il se fonde sur les compétences. Il individualise des qualités collectives, il fait preuve de croyance aveugle en son mode de recueil d'information et utilise sans réfléchir l'analyse de variance. Il néglige en outre les effets d'apprentissage organisationnel.

Mais il y a un danger génétique à se contenter du second mode, le recrutement de proximité : l'entropie croissante si l'on privilégie les familiers du contexte. Nos auteurs ne sont pas plus tendres avec les intuitions qui naissent de la rencontre du recruteur et du postulant. Les critères de jugement équilibrés sont ceux qui mettent en tension ces différents « régimes d'action des recruteurs » (tableau p. 25). Et la conclusion de l'ouvrage nous rappelle que c'est la voie de la sagesse.

*Façons de recruter* est construit de façon à laisser le lecteur découvrir la complexité de la situation

des recruteurs grâce à la mise en scène alerte et élégante de situations contrastées. Ses auteurs inventent un art de narrer la société, de faire une sociologie vivante, rarement atteinte, sinon dans les ouvrages de Peneff et Dodier, dans quelques modèles de l'École de Chicago, chez des auteurs comme Malinowski ou Balandier qui pratiquaient l'articulation de la sociologie et de l'anthropologie. Assurément dans un texte qui n'a pas peur de transgresser les frontières disciplinaires, obtient-on ces différences d'échelle, ces vues perçantes réunissant les éléments factuels et les propos plus généraux, qui nous permettent d'être optimistes sur l'avenir de nos sciences.

**Pierre Tripiet**

Laboratoire Printemps  
Univ. de Versailles Saint-Quentin

**Politique des sexes. Sylviane Agacinski**

Paris. 1998. Seuil.

Comment apporter une légitimation philosophique à la parité en politique ? Sylviane Agacinski s'attelle à ce redoutable sujet dans un essai grand public où elle cherche à substituer à la logique masculine qui définit le féminin comme « manque, privation, impuissance », une logique de la dif-

férence des sexes sans hiérarchie, une logique du « *mixte* ».

Parler en termes de mixité, c'est poser au point de départ de la réflexion que l'espèce humaine est « divisée » : l'homme et la femme sont le même et l'autre. On s'attend donc à trouver une problématique qui parvienne à conjuguer ce que les hommes et les femmes ont d'identique avec ce qu'ils ont de différent. Force est de constater que la démonstration n'est pas tout à fait convaincante. Sans doute parce que les prémisses en sont piégées. En effet le projet d'une politique des sexes imposait de tenir de bout en bout qu'un sexe n'existe pas sans l'autre. Mais Agacinski a pour doctrine que la maternité est une spécificité féminine, qui n'a pas d'équivalent chez les hommes. Je cite : « *Pour la mère, l'enfant, et déjà l'enfant à venir, est immédiatement autre chose qu'une excroissance de chair : il est celui dont elle se soucie absolument, celui à l'égard duquel elle ressent une responsabilité infinie.* » On objectera que la maternité est une expérience contingente et de surcroît que l'amour maternel n'est pas donné à toutes les mères. Mais surtout, restant sur le terrain de la mixité, on ne peut s'empêcher de demander : pourquoi la mère serait-elle « immédiatement » bonne et non le père ?

Fonder une nouvelle éthique sur la maternité est une aporie au regard de la réciprocité entre les sexes. Dès lors, Agacinski est condamnée à se contredire elle-même. Non seulement parce qu'elle réintroduit une hiérarchisation entre les sexes, fut-elle inversée, mais surtout parce qu'elle ne dissocie pas, dans la suite du livre, la mixité de la parentalité. Selon la belle formule empruntée à Lévinas, « *l'homme et la femme sont responsables l'un devant l'autre et de ce qui les dépasse l'un et l'autre : la vie qui vient de moi et d'un autre et avec laquelle commence une existence libre* ».

De fait, le propos du livre glisse insensiblement de l'apo-logie de la maternité au primat de l'hétérosexualité, en accord avec l'idée que la mixité est une « *dualité culturelle structurante* ». Cette seconde perspective est alors congruente avec la volonté affichée de dissocier la représentativité des minorités de celle des femmes. Les institutions politiques doivent être mixtes pour représenter symboliquement à *la fois* l'humanité égale des hommes et des femmes et notre double origine. D'une pierre deux coups : l'enjeu de la parité entre sexes est aussi celui du droit de l'enfant à la filiation. Le débat sur le PACS est à l'horizon. Agacinski prend nettement position

contre Robert Badinter qui, au nom des droits de l'homme et du principe de la liberté individuelle, défend l'accès égalitaire aux techniques de procréation. Agacinski alerte sur les risques que recèle une telle position : la destruction des fondements de l'identité et « *l'exploitation des ventres des femmes les plus démunies* ».

Dans la dernière partie du livre, la parité est discutée sous un angle stratégique. Les femmes qui font actuellement carrière en politique rencontrent des difficultés spécifiques : elles se font « barrées, railleées, parfois injuriées », voire traitées de putain, « l'obscénité est le pain quotidien des femmes en campagne électorale » (E. Guigou, citée par S. A.). Le travail politique pose le problème, pour les femmes, de l'équité face au droit d'apporter leur contribution. Savoir en quoi cette contribution est différente de celle des hommes, comme le pense Agacinski, nécessiterait une longue discussion de laquelle les déterminations sociales de la différence des sexes ne peuvent être exclues. De même, qu'on soit d'accord ou non avec la mesure des quotas, il est clair qu'inventer des réponses concrètes aux questions soulevées par ce débat devrait impliquer au préalable une analyse du *travail* politique avec les outils conceptuels et les méthodes des sciences

sociales et humaines du travail. Le projet d'une politique des sexes peut-il rester *purement* philosophique et faire l'économie de la pluridisciplinarité ?

**Pascale Molinier**  
CNAM/LPT

**Jane Jenson et Mariette Sineau (eds) - *Qui doit garder le jeune enfant ?***

Paris. 1998. LGDJ.

Cet ouvrage collectif donne à voir en quoi les représentations des divers acteurs économiques, politiques et sociaux contribuent à modeler les mesures en matière de garde des jeunes enfants. Les analyses émanent d'une recherche comparative portant sur quatre pays de l'Union européenne (Belgique, France, Italie, Suède) ainsi que sur les législations issues de la Commission européenne elle-même. Elles illustrent certaines convergences dans l'élaboration des politiques récemment mises en œuvre. C'est ainsi que, dans les cas étudiés, on voit se dégager des évolutions se résumant en cinq grandes tendances : « *restriction des dépenses publiques, décentralisation, individualisation, diversification et 'flexibilisation'* ».

Mais ces similitudes, qui s'inscrivent dans une phase bien

précise - la fin des « trente glorieuses » - vont de pair avec des différences sensibles d'un pays à l'autre. Partout, il y a eu remise en cause du paradigme sociétal élaboré durant les années d'après-guerre, mais les changements opérés ont pris des significations différentes ici ou là.

Une première partie de l'ouvrage rend compte des principaux facteurs politiques, institutionnels ou autres qui ont pesé dans la période examinée (des années cinquante à nos jours). Outre un nouveau partage des responsabilités entre les acteurs étatiques et familiaux (et l'importance croissante des organes régionaux et locaux), il faut tenir compte, selon la conjoncture, du boom démographique et des transformations intervenues dans l'activité professionnelle des femmes, ou de la montée du chômage et de la tendance à développer la flexibilité du travail pour comprendre les évolutions qui se font jour en termes de représentations

Et c'est sur cette question des représentations que les auteur(e)s des contributions sur les divers pays insistent tout particulièrement dans la deuxième partie de l'ouvrage, convaincus qu'il s'agit là d'un élément central pour expliquer les choix politiques effectués. La crise économique, est-il souli-

gné, peut favoriser les retours en arrière quant au travail des femmes, mais elle peut au contraire ouvrir sur d'autres logiques, dont les femmes sont bénéficiaires. Pour éclairer leur propos, ils retracent très minutieusement quelles furent les évolutions en matière de modes de garde au cours des ans, en s'efforçant de mettre au jour les rapports entre politiques familiales et politiques d'emploi, entre type de financement et système de sécurité sociale, entre services publics et services privés. On constate notamment que les implications du processus de privatisation, pour général qu'il soit, sont loin d'être identiques partout.

L'un des mérites de cette recherche, qui opte pour une méthode comparative s'appuyant sur des études de cas, replacés dans leur contexte spécifique, est de montrer, grâce à une analyse fine de l'articulation entre crise, activité des mères et garde des jeunes enfants, en quoi une mesure apparemment identique peut répondre à des objectifs totalement différents, et, par là même, prendre un sens tout autre selon le pays considéré. L'exemple du congé parental, notamment, est tout à fait parlant. Là où l'introduction de cette mesure, dans des pays comme la Belgique et la France, répondait en partie aux préoccupations des courants

natalistes ou favorables à la répartition traditionnelle des tâches au sein du couple, elle a conforté, en revanche, une logique d'égalité entre les sexes dans un pays comme la Suède. D'où l'importance d'examiner de près les représentations des principaux acteurs en présence et la façon dont les mesures adoptées influent sur les rapports économiques et sociaux.

Par ailleurs, et c'est un autre mérite de ce travail, les analyses présentées font systématiquement apparaître les multiples contradictions qui sous-tendent la politique de la petite enfance dans un pays donné, non seulement d'une période à une autre ou entre des forces politiques opposées, mais simultanément et au sein d'un même parti ou d'un même gouvernement. Sont visibles aussi les tensions entre les femmes elles-mêmes, en fonction des intérêts qui les animent et des catégories sociales auxquelles elles appartiennent.

Le choix, enfin, d'avoir consacré une attention centrale à la politique de l'Union européenne en la matière s'avère des plus judicieux. Le contenu des mesures juridiques adoptées est passé au crible et cet examen montre la somme d'interactions dont ces lois résultent, en même temps que leur impact sur les législations nationales. Cette mise en regard permet de mieux saisir les lignes de force et les points faibles des orientations de la Commission, tout en révélant les conflits d'intérêts qui opposent les nombreux acteurs sur la scène européenne.

Sans parler de la somme d'informations qu'il contient, ce livre mérite d'être lu par tous ceux et toutes celles qui s'intéressent au thème de la petite enfance, car la complexité même du tableau qu'il présente ouvre sur de nouvelles pistes de réflexion.

**Jacqueline Heinen**  
GEDISST-CNRS