

L’imaginaire et le recrutement : un processus de détermination et de construction de valeurs.

Présentation :

Notre thèse vise à démontrer que le recrutement repose sur une démarche d'évaluation, qui, si elle donne à paraître comme rationnelle, demeure cependant le produit d'un imaginaire social. Un imaginaire qui ne s'oppose pas au réel : il en contient les traits, permet d'y accéder, y est intrinsèquement lié. Ainsi, la détermination de la valeur (l'opération même de ce qu'est l'évaluation) n'est pas le simple résultat d'un processus qui se voudrait strictement rationnel (ce que laisserait supposer que la mesure est une position uniquement objective et scientifique), mais bien plutôt le produit d'un ensemble de relations entre des représentations, des conceptions, des croyances ; le psychique, le rationnel, l'imaginaire. Autrement dit, le fonctionnement des organisations, et particulièrement les activités des décideurs qui les représentent et les « incarnent », est mobilisé et organisé par l'imaginaire social -qui ne se laisse pas réduire au rationnel.

Notre problématique est que le processus de décision et d'évaluation, au fondement du processus de recrutement, est sous-tendu par l'imaginaire social qu'aucune procédure, aussi rationnelle soit elle (i.e. en mesure d'objectiver les critères du processus, comme objets construits rationnellement), ne peut supprimer. Notre hypothèse est que le système de valeurs du décideur joue un rôle dans le processus de recrutement. Ce décideur occupe en fait une position d'expert vis-à-vis de ces trois processus : décisionnel, d'évaluation et de recrutement.

1 Éléments de méthodologie :

Nous avons fait le choix de deux types de populations : des décideurs (20 personnes) et des salarié(e)s (20 personnes) (comme candidats recrutés). La méthode sollicitée est *qualitative* : il s'agit de rechercher du sens, de porter un regard global et non séquentiel, d'interpréter, de tenir la subjectivité comme une richesse à part entière.

Nous avons tenu compte de la typologie des organisations dans lesquelles les décideurs agissent (associations, administrations (État & territoriales) et entreprises), ainsi que du genre : un groupe de 10 femmes et un groupe de 10 hommes.

L'ensemble des travaux empiriques repose sur des entretiens semi-directifs, enregistrés, pour procéder à l'évaluation (à partir des représentations que les décideurs expriment dans leurs choix des valeurs -symboliques) des pratiques (déclarées) de recrutement¹. Ces entretiens ont ensuite été traités de deux manières : par l'analyse thématique classique puis par l'analyse statistique réalisée par le logiciel ALCESTE² : à partir du corpus des entretiens, le logiciel constitue des classes de discours, par la méthode de Classification Hiérarchique Descendante (CHD)³, porteuses d'informations particulières⁴ : des « mondes » lexicaux sont ainsi définis, à partir de réseaux sémantiques. Cette analyse apporte une densité essentielle à notre recherche : d'une part, le logiciel organise les classes de discours (en terme d'échelle de valeurs), d'autre part, cette organisation permet de proposer une modélisation.

2 La modélisation de l'imaginaire social :

Par l'analyse du corpus selon le logiciel ALCESTE et les interprétations, est mis en relief un ensemble de registres qui structurent l'imaginaire social selon des valeurs particulières (valeurs contextuelles de référence, valeurs du fonctionnement organisationnel, valeurs du développement local, valeurs techniques et valeurs du marché économique) et se présentent comme l'organisation « formalisée » des caractéristiques de l'imaginaire, considérée comme le *système de l'imaginaire social*. À partir de celui-ci se distingue un autre système en tant que modélisation des caractéristiques du recrutement. Les registres dont nous avons parlé font apparaître des logiques qui seront au fondement des décisions de gestion. Ainsi, le recrutement se présente comme la mise en adéquation entre l'imaginaire social et l'ensemble des systèmes de valeurs en scène : celui de l'entreprise, celui du praticien (décideur-recruteur) et celui du candidat.

¹ Les résultats de la recherche présentée s'appuient sur le travail réalisé auprès des décideurs.

² Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de TExte.

³ Technique d'analyse des données qui s'applique à des tableaux à double entrée, permettant de classer les discours d'après la ressemblance/dissimilitude de leur vocabulaire. Cette classification est dite descendante dans la mesure où, lors du premier traitement des données, l'algorithme divise l'ensemble des énoncés selon deux classes, soumises chacune à l'analyse, et ainsi de suite, jusqu'à la détermination de classes terminales des énoncés.

⁴ Il ne s'agit pas de traiter des « classes » d'individus interviewés mais plutôt de raisonner en terme de classe de discours des individus (comportant des familles de mots). Leur dénomination est la traduction précise de l'ensemble des termes et des phrases qu'elles contiennent chacune et qui les définissent. Déterminées statistiquement par un logiciel, elles portent différemment la richesse que l'on peut trouver dans les propos « bruts ». L'analyse ne réduit pas pour autant le discours d'un individu à une seule classe, auquel son discours dominant correspond, mais il peut être associé, avec une importance moindre, à une autre classe selon un profil lexical différent. Raisonnant avec des familles de mots, dont le regroupement est organisé d'après un lien implicite au sein d'une classe, nous utiliserons le terme plus adapté de « famille de discours » dans l'interprétation des résultats.

Les cinq registres de valeurs : (schéma A)

- A - le registre des valeurs contextuelles de référence : il est le domaine de l'administration d'autorité. Le recrutement, conçu massivement, y est établi en fonction de besoins estimés ;
- B - le registre des valeurs du fonctionnement organisationnel : il s'agit du fonctionnement de l'organisation, avec les modes de relations hiérarchisées : distribution et attribution des places, des fonctions (relatives à un poste, à des activités, à des missions) ; mobilité au sein de cette structure hiérarchique ; définition des instances décisionnelles. Le caractère du recrutement est établi d'après le fonctionnement organisationnel ;
- C - le registre des valeurs du développement local : il s'agit de l'action qui met en commun des ressources localisées : un environnement économique (un bassin d'emploi) et des individus. Le développement (des ressources) correspond à l'exploitation de cet environnement par les individus ainsi qu'au développement personnel des individus (par la formation, l'apprentissage). C'est l'avenir qui est visé, dans le sens d'une action collective intentionnelle. Le recrutement est établi d'après une logique de projet ;
- D - le registre des valeurs techniques : le processus de recrutement repose sur des opérations techniques. Par ailleurs, ce qui est évalué et recherché dans le profil du candidat, c'est la technicité professionnelle dont il va devoir faire preuve en rapport avec le poste, les fonctions, les missions, la profession. Le caractère du recrutement est établi d'après la technicité (les capacités et les compétences techniques) ;
- E - le registre des valeurs du marché économique : les valeurs correspondent au marché économique (domaine de l'emploi). Le recrutement est ici établi d'après la profession (plutôt que l'idée de métier), selon ses caractéristiques.

Ces registres sont positionnés selon trois axes qui mettent en exergue les modes de gestions des ressources relatifs aux conceptions des décideurs et des organisations (schéma B) :

1) un axe de l'ordre du contexte : c'est l'espace contextuel de référence qui comprend l'administration d'autorité et le fonctionnement organisationnel. Les deux types de recrutement qui y correspondent sont celui du besoin estimé et celui du fonctionnement organisationnel. Le discours, centré sur l'administration d'autorité, repose sur une

conception qui est celle de la gestion administrative du contexte et de l'emploi, comme forme de gestion des ressources mobilisées lors du recrutement ;

2) un axe de l'ordre de l'individu : le discours est ici centré sur l'individu, qu'il soit singulier comme collectif. Nous sommes dans l'esprit du développement de la personne, avec ses capacités et ses compétences, et du développement des ressources locales (localisées). C'est l'avenir de ces ressources (humaines, économiques, etc.) qui est envisagé et qui mobilise l'action dans le sens de cette participation au développement. Le type de recrutement est celui de la logique de projet, d'après une conception qui est celle d'une gestion sociale de l'emploi et des ressources ;

3) un axe de l'ordre de la professionnalité : sont concernés l'aspect technique et les valeurs du marché économique. Les deux types de recrutement qui sont mis en relief sont celui de la technicité et celui de la profession. Le discours est centré sur le marché et la technique (la professionnalité), avec une conception qui correspond à la gestion technique de l'emploi, des capacités et des compétences.

C'est sur ces axes que viennent se positionner les registres et leurs caractéristiques. L'ensemble forme ainsi un système qui se présente comme l'organisation « formalisée » du système imaginaire, composé de caractéristiques affirmées.

Ce dont nous parlons est en fait une correspondance entre les conceptions et les manières de faire instituées par la société (les caractéristiques de l'institution sociale) et celles de l'organisation au sein de laquelle se déroule l'activité sociale. Le système de l'imaginaire social, avec ses caractéristiques, en tant que modèle, influe sur les modes de gestion des organisations, plutôt orientés sur l'administratif, le social ou l'économique, en fonction de leur typologie. Il y a ainsi une corrélation indéniable entre les conceptions sociales et organisationnelles d'une part, et le rôle du système de valeurs du décideur d'autre part. Ce rôle apparaît comme celui d'opérer une mise en adéquation entre les valeurs de l'organisation (ses conceptions, qui se retrouvent dans le fonctionnement organisationnel), en référence sous-jacente aux valeurs du système de l'imaginaire, et l'agir organisationnel. C'est-à-dire, plus exactement pour ce qui nous occupe, la manière de gérer les ressources mises en scène lors du recrutement, en fonction des besoins, des intentions et des objectifs, d'après des modes d'actions en correspondance aux schèmes de l'organisation. Le rôle est ainsi d'agir d'après le fonctionnement organisationnel, dans le respect des règles et des contraintes qui le régissent –ce qui s'inscrit dans une intention de normalisation et de conformisation.

les logiques de l'action collective et l'organisation formalisée des caractéristiques du recrutement (schéma C) :

Pour chaque registre exposé se discerne, comme par transparence, une notion spécifique qui fonde l'action collective, que nous considérons comme une *logique*. Ces logiques sont les formes dynamiques de l'activité sociale et se présentent ainsi :

1. la logique de **normalisation** : le registre des *valeurs contextuelles de référence*, où l'administration d'autorité, en tant que cadre de référence, vise à la conformisation ;
2. la logique du **collectif** : le registre des *valeurs du fonctionnement organisationnel* positionne l'individu dans une dynamique d'appartenance au fonctionnement d'une organisation, à des valeurs collectives ;
3. la logique **prospective** : le *développement local* est une visée sur l'avenir qui nécessite d'envisager (anticiper) l'exploitation/l'utilisation de ressources locales. Ce qui correspond au développement des ressources de la personne (son évolution par la formation et l'apprentissage) et des ressources écologiques, économiques, etc. ;
4. la logique d'**adaptation technique** : registre des *valeurs techniques*. La technique évolue pour dépasser les contraintes auxquelles l'homme se trouve confronté, et ce, pour répondre à des besoins rationalisés en terme d'efficacité, de performance, de rentabilité. L'individu va ainsi devoir s'adapter à cette évolution dans le but de répondre aux exigences professionnelles (au niveau d'un poste), mobilisant ses capacités et modifiant (pour mieux les adapter) ses compétences ;
5. la logique d'**actualisation conjoncturelle** : le marché économique n'est pas un monde figé mais évolue suivant les circonstances, en fonction du contexte politique, économique, social et historique. L'actualisation est permanente.

Générées par l'imaginaire, ces *logiques* sont des éléments structurants et structurés, mobilisateurs de l'activité sociale, et composent la structure organisatrice de la société.

Ces éléments nous permettent d'exposer les 5 axes d'après lesquels se définit le recrutement. Lorsque nous parlons du recrutement, c'est en tenant compte de tous les domaines qui sont concernés par l'arrivée d'un candidat dans l'entreprise : l'organisation et les individus qui la composent ; le/les secteur(s) concerné(s) ; l'espace local, etc. L'intérêt du recrutement est de répondre à la politique de l'entreprise qui vise à renforcer l'efficacité

de sa productivité, de son action, d'après des besoins estimés. Il y a ainsi une relation dynamique située dans le rapport entre le contexte (le fonctionnement organisationnel), le candidat (l'individu) et l'action (la professionnalité, relative au marché économique, en fonction des compétences et des capacités techniques), qui correspond à cette mise en adéquation dont nous avons parlé. C'est la mise en tension des registres du système imaginaire et des logiques qui y correspondent qui permet de définir les axes suivants :

- la définition des politiques de l'emploi : c'est un aspect du recrutement révélé par la mise en tension des *valeurs contextuelles* et des *valeurs du marché économique* -de l'actualisation conjoncturelle et de la normalisation. Nous sommes dans ce qui relève de la conception, de l'organisation et de la réglementation de l'emploi, selon trois points : **1)** ce qui concerne le cadre de référence de l'emploi ; **2)** ce qui correspond à l'aspect professionnel (la profession, le métier -dont la formation fait partie) ; **3)** ce qui est de la position politique vis-à-vis de la conjoncture économique : élaboration de politiques de l'emploi⁵. Le recrutement d'un candidat s'inscrit d'après ce cadre contextuel et conjoncturel ;
- les compétences professionnelles du candidat : cet aspect du recrutement se situe dans la mise en tension des registres des *valeurs du marché économique* et des *valeurs techniques* -de l'actualisation conjoncturelle et de l'adaptation technique. La dimension identitaire (professionnelle) du candidat se positionne dans un double rapport de compétences : celui de la profession et celui du poste. Son profil dépend à la fois d'une possibilité d'adaptation au poste, aux fonctions, c'est-à-dire aux aspects techniques qui en découlent, et d'actualisation par rapport à la profession ;
- l'optimisation des moyens d'adaptation de l'entreprise au contexte local : cet aspect du recrutement est mis en évidence par la tension exercée entre les registres des *valeurs des compétences techniques* et des *valeurs du développement local* - l'adaptation technique et la prospective. L'adaptation concerne le rapport de l'entreprise avec le contexte, considéré par rapport au développement local –à la fois de l'économique (un bassin d'emploi) et de l'individu. C'est la mise en tension de ces deux aspects du développement qui va entrer en jeu dans l'adaptation de l'entreprise et qui va ainsi la mobiliser dans l'intention d'une adaptation. Nous sommes dans la logique d'anticipation sur l'avenir, comme évolution à réaliser de la part du collectif

⁵ dont le licenciement fait partie.

(l'entreprise) et qui nécessite la mise en oeuvre de moyens adaptés (dans l'idée qu'ils soient efficaces) ;

- la dimension stratégique et identitaire du candidat : nous sommes dans la mise en tension des *valeurs du développement local* et des *valeurs du fonctionnement organisationnel* -de la **prospective** et du **collectif**. Il s'agit de la manière dont l'individu s'inscrit dans le projet de développement local d'une part et dans la logique du fonctionnement organisationnel (selon son poste, ses fonctions, ses missions, etc.) et dans sa propre évolution d'autre part –qui se situe en terme de carrière, d'évolution, de développement personnel. Nous sommes ici dans une double visée sur l'avenir : celle de l'organisation et celle du candidat. C'est en ce sens que nous considérons ce rapport comme stratégique, car il se positionne en terme de rapport de force entre l'organisation et son imaginaire⁶ (E. Enriquez, 1992) et l'imaginaire de l'individu, avec sa propre identité. Le candidat va se positionner en fonction de la situation et utiliser celle-ci pour répondre à ses ambitions ;
- l'évaluation des besoins du collectif : c'est un aspect du recrutement mis en relief par la tension située entre les *valeurs du fonctionnement organisationnel* et les *valeurs contextuelles de référence* -l'appartenance au **collectif** et la **normalisation**. Le collectif est ici représenté au sein de l'organisation, de l'entreprise, qui fait l'estimation du recrutement, par rapport à des besoins. L'ensemble est régi par des contraintes de normalisation, de fonctionnement organisationnel.

Nous avons là un cadre intelligible du recrutement, comme modèle interprétatif, qui se trouve mobilisé par le système de l'imaginaire social qui le structure et l'institue. Ses axes et ses caractéristiques s'appuie sur une technicité de plus en plus efficace (en terme de rationalisation de l'action). Lorsque nous parlons de technique, elle est autant dans la manière de faire que dans celle de concevoir (J. Ellul, 1990) ; la vision de l'action même ne pourrait se construire sans cela.

⁶ Notamment ce que Enriquez appelle *l'imaginaire leurrant*.

En conclusion

Ce que nous pouvons dire en synthèse, c'est que le recrutement, mis en œuvre par les individus, est une pratique qui opère la jonction entre l'imaginaire social qui les mobilise dans l'action d'une part et les éléments propres à cette pratique d'autre part -éléments qui constituent l'ensemble du dispositif du recrutement, dont le processus fait partie. Nous avons vu de quelles caractéristiques est constitué le système de l'imaginaire, dont les valeurs saturent tous les niveaux de la société, et que l'on retrouve, de manière sous-jacente, dans le fonctionnement des organisations qui la composent. Cette jonction, dont nous disons que le décideur est l'opérateur, s'effectue par le fait que celui-ci est en correspondance avec l'imaginaire social que sa personnalité est en mesure de percevoir, et que, réciproquement, sa personnalité est modifiée par cet imaginaire ; il y a une mise en tension des deux qui va jusqu'à l'aliénation : les schèmes de l'individu perçoivent l'imaginaire, qui, à son tour, façonne et organise ces schèmes qui le perçoivent.

Le décideur occupe de ce fait une position révélatrice d'un rôle particulier qui dénote du poids et du sens de la tension entre les pratiques et ce qui les organise.

Références bibliographiques

- ARDOINO, J. ; BERGER, G. (1989). *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes; le cas des universités*. Éditions Andsha, Matrice, 234 p.
- BOLTANSKI, L. ; CHIAPELLO, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Éditions Gallimard, collection *nrf essais*, 843 p. (ouvrage consulté)
- BONNIOL, J.-J. ; VIAL, M. (1997). *Les modèles de l'évaluation ; textes fondateurs avec commentaires*. Éditions De Boeck Université : Paris, Bruxelles, collection *Pédagogie portefeuille*, 368 p.
- CASTORIADIS, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Éditions du Seuil : Paris, collection *Points Essais*, 538 p.
- DESRUMAUX-ZAGRONICKI, P. ; ZAGRONICKI, C. (2003). «Logiques économiques, subjectives et objectives de recrutement: une analyse sur 313 candidats embauchés ou éliminés dans une multinationale du secteur industriel ». *L'orientation scolaire et professionnelle* 2003, n° 1, pp. 75-96
- ELLUL, J. (1990). *La technique ou l'enjeu du siècle*. Éditions Économica : Paris, collection *Classiques des Sciences sociales*, 423 p.
- ENRIQUEZ, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Éditions Desclée de Brouwer : Paris, collection *Sociologie clinique*, 409 p.
- ENRIQUEZ, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Presses Universitaires de France : Paris, collection *Sociologie d'aujourd'hui*, 2^e édition, 331 p.
- FIGARI, G. (1994). *Évaluer : quel référentiel ?* Éditions De Boeck Université : Bruxelles, collection *Pédagogie en développement*, avec une préface de J. Ardoino, 191 p.
- FOURNET, M. (1995). *Le chômage de longue durée : paroles d'employeurs...Étude des représentations de l'employabilité*. UTM – CREFI, document interne, 93 p.
- JOUBE, D. ; MASSONI, D. (1996). *Le recrutement*. Presses Universitaires de France : Paris, *Que sais-je ?* 1^{ère} édition, 127 p.
- LECOINTE, M. (1997). *Les enjeux de l'évaluation*. Éditions L'Hamattan : Paris, DEFI Formation, 239 p.
- LECOINTE, M. (1994). *Statut de l'imaginaire*. Article pour *Trans-disciplines*, revue du Groupe de Réflexions Transdisciplinaires de l'Université de Pau, n° 9
- LECOINTE, M. ; REBINGUET, M. (1994). *Éthique et pratique de l'audit ; le cas des audits de formation*. Éditions Chronique sociale : Lyon, collection *Synthèse*, 186 p.
- MARCUS, B. ; COFFMAN, C. (2001). *Manager contre vents et marées*. Éditions Village Mondial : Paris, traduit de l'américain par Sabine Rolland, 280 p.
- MARCUSE, H. (1968). *L'homme unidimensionnel ; essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*. Les Éditions de Minuit : Paris, collection *Arguments*, traduit de l'anglais par Monique Wittig et l'auteur, 281 p.
- MINTZBERG, H. (1989). *Le management ; voyage au centre des organisations*. Éditions des Organisations : Paris. Troisième tirage 2000, traduit par Jean Michel BEHAR. 570 p.
- SETBON, M. (1998). *L'évaluation des politiques publiques*. Éditions l'Harmattan : Paris, collection *Logiques politiques*, sous la direction de M.-C. Kessler, P. Lascoumes, M. Setbon, J.-C. Thoenig, 347 p.
- Les dossiers des Sciences de l'Éducation : « Évaluation et valorisation institutionnelles », Presses Universitaires du Mirail, Toulouse, N° 6, 2001, *Revue internationale des Sciences de l'Éducation*, coordination du dossier : Michel Lecoïnte, Angeline Aubert-Lotarski.