

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, mai 2013, numéro

104 *cee*
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

ÊTRE EMPLOYÉ-E DANS LA GRANDE DISTRIBUTION : CANDIDATER EN PERSONNE OU EN LIGNE ?

Géraldine Rieucou
CEE et LED, Université Paris 8

Les politiques publiques encouragent les chômeurs les moins qualifiés à intensifier leurs recherches d'emploi et à se former. Or, les difficultés que rencontrent ces derniers sur le marché du travail peuvent aussi résulter de la sélection opérée par les recruteurs. C'est ce que montrent des enquêtes sur les pratiques de recrutement menées dans la grande distribution en France et au Royaume-Uni.

Cette recherche souligne le rôle des canaux d'embauche et leurs liens avec les critères de sélection déterminants. À côté des mises en relation de proximité (candidatures déposées en mains propres, annonces placardées) où la sélection des candidats est assurée en magasin et porte sur l'apparence, l'attitude et la disponibilité, co-existent des appariements *via* les sites internet, où la sélection se fait sur CV ou par test.

Le recrutement en magasin peut alimenter les jugements arbitraires, celui *via* internet exclure ceux qui maîtrisent mal l'outil informatique ou ne sont pas retenus sur CV. S'il devenait exclusif, le recrutement à distance pourrait pénaliser les chômeurs les moins avantagés.

Prenant appui sur le discours européen selon lequel n'importe quel emploi vaut mieux que pas d'emploi, les politiques publiques de ces dernières décennies ont encouragé les chômeurs à trouver un emploi, en étant plus actifs dans leur recherche ou en gagnant en compétences. Pourtant, les difficultés que certains rencontrent sur le marché du travail ne dépendent pas forcément d'une recherche insuffisante ou d'un manque de qualification. Elles peuvent aussi tenir aux pratiques de recrutement mises en œuvre dans les entreprises. En privilégiant certains canaux (annonces, candidatures spontanées, relations), dispositifs (CV, entretien) et critères de sélection, les recruteurs contribuent à définir les contours des candidats employables et jouent ainsi

sur les possibilités qu'ont les uns et les autres d'être embauchés (Marchal, Rieucou, 2010).

Ce point de vue est exploré dans deux enquêtes sur les pratiques de recrutement dans la grande distribution, l'une menée en région parisienne et l'autre dans le sud de l'Angleterre (voir encadré). Malgré la crise économique, la grande distribution est un secteur qui recrute, pourvoyant des postes requérant des qualifications élémentaires *a priori* accessibles à nombre de chômeurs peu qualifiés. L'investigation met en évidence des similitudes dans les pratiques de recrutement à l'œuvre des deux côtés de la Manche, qui renvoient aux caractéristiques propres au secteur. Elle pointe également des différences entre les deux pays.

● Des systèmes d'emploi proches mais non équivalents

Le commerce de détail représente environ 8 % de l'emploi en France et 11 % au Royaume-Uni. Dans les deux pays, l'organisation du travail repose sur une fragmentation poussée des tâches, entre mise en rayons, travail de caisse et conseils aux clients ; elle doit répondre à de larges amplitudes horaires d'ouverture et à des flux de clients d'intensité variable. Il en résulte un recours croissant aux emplois à temps partiel et peu qualifiés et à une main-d'œuvre disponible sur des horaires atypiques, comme les étudiants (Carré *et al.* 2010).

Ces traits communs n'excluent pas des différences. Outre-Manche, les magasins sont ouverts le dimanche, jusqu'à 22 h 00 en semaine, voire 24 heures sur 24 ; le libre-service et les tâches fragmentées sont plus poussés. La part du temps partiel y est plus élevée (50 % contre 28 % en France) et correspond à des temps de travail plus courts, ce que justifie ainsi un directeur d'hypermarché : « *Moins on a de gens à temps plein, plus on a de flexibilité. Et la journée est tellement longue, on est ouvert tout le temps... Les gens à temps plein ne peuvent pas être bons tout du long. Et puis, il faut payer deux pauses, une pause-déjeuner. C'est vraiment difficile !* ».

Au Royaume-Uni, la proportion des salariés de moins de 25 ans (30 %) est le double de celle mesurée en France (European Foundation, 2012). Les retraités britanniques de plus de 65 ans qui complètent leur pension par un travail à temps partiel, constituent par ailleurs une catégorie que l'on ne trouve pas en France. Dans les deux pays, le *turnover* est élevé mais il est plus prononcé au Royaume-Uni, ce qui peut tenir à la forte présence juvénile, aux temps de travail très partiels et aux très faibles perspectives de promotion interne.

ENCADRÉ MÉTHODOLOGIQUE

Ce travail est issu de deux enquêtes. La première a été menée en 2010-2011 à Paris et en proche banlieue sud. Conduite par le Centre d'études de l'emploi (Rieucou, Salognon, 2013), elle répondait à un appel d'offres de la Dares-Halde (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques-Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité). La seconde enquête a bénéficié du soutien de l'université Paris 8 et de l'université de Brighton. Elle a été menée au printemps 2012 à Brighton et Hove, dans le sud-est de l'Angleterre. Les deux régions enquêtées sont urbaines, touristiques et universitaires, avec une forte densité de magasins et un taux de chômage inférieur à celui de la moyenne nationale.

Le travail présenté est centré sur le recrutement d'employés (caissiers, employés de libre-service-ELS, vendeurs) dans des magasins appartenant à des groupes de distribution alimentaire (trois français, deux britanniques) et spécialisée (un groupe dans chaque pays). L'enquête en France portait aussi sur des magasins indépendants, non abordés ici. Des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de recruteurs (personnel RH, directeurs de magasin, adjoints), de salariés en poste et d'intermédiaires du marché du travail. Vingt-six entretiens en France et douze en Angleterre sont exploités. Des observations de recruteurs, triant des candidatures et interviewant des candidats, ont également été conduites en France. Enfin, nous avons analysé les procédures de candidature sur les sites internet des entreprises enquêtées.

● Être disponible et flexible, avoir le « bon look et la bonne attitude »

Les entretiens (cf. encadré) confortent ce que l'on sait des requis pour occuper un emploi peu qualifié en magasin en France et au Royaume-Uni : disponibilité et flexibilité horaires, sens de la communication, apparence physique correcte, maîtrise de la langue et connaissances arithmétiques de base. Pour un poste de vendeur, une connaissance des produits est aussi demandée (Carré *et al.*, 2010). Les critères de sélection cherchent à approcher les qualités recherchées, quitte à prendre des « raccourcis ». Ainsi, approvisionner et ranger des rayons ou tenir une caisse demandent des savoirs techniques *a priori* faciles à acquérir. Cependant, les enseignes consacrant très peu de temps à former les nouveaux, une expérience dans le secteur devient l'élément clef pour s'assurer de ces savoirs. Dans le même esprit, l'allure et l'expression orale de la personne sont censées informer sur son sens commercial et son amabilité (Lochard, Ughetto, 2006 ; Warhurst, Nickson, 2007). Enfin, les diplômes ne sont pas un critère de sélection mais les employeurs apprécient les étudiants, considérés comme flexibles, disponibles, travailleurs, comprenant vite et revendiquant peu.

En France, les candidats doivent fournir un *curriculum vitæ* (CV) et une lettre de motivation, tandis qu'outre-Manche remplir un formulaire de candidature (*Application Form*) est la norme, conformément aux politiques d'*Equal Opportunities* (chances égales) qui œuvrent pour que tous les candidats soient traités de la même façon. Dans les deux pays, un court entretien permet de vérifier la disponibilité du candidat et d'évaluer ses bonnes manières et son élocution.

Une abondante littérature anglo-saxonne insiste sur l'importance de l'apparence et de l'attitude pour occuper un emploi dans le commerce et conduit à préconiser des formations pour que les chômeurs adoptent le « bon look et la bonne attitude » (Warhurst, Nickson, 2007). Notre enquête de terrain révèle toutefois un aspect peu pris en compte dans cette littérature, à savoir le poids variable de l'évaluation *de visu* – sur l'apparence et l'attitude – et celui des critères écrits du CV – expérience, situation actuelle – selon que celui-ci est remis en mains propres, parvient par courrier, *via* un site internet ou encore sur recommandation. Dit autrement, l'enquête met en évidence le rôle des canaux d'embauche ainsi que leurs liens avec les différents critères de sélection.

● Des canaux de proximité adaptés à la grande distribution

Une partie de la sélection se joue et se construit en effet au sein des canaux par lesquels les candidatures parviennent aux employeurs. Les données statistiques (enquête *Emploi ; Labour Force Survey*) sont éclairantes. En France, les candidatures spontanées sont le premier canal d'embauche, loin devant les autres. Les relations forment le second, dans le commerce de détail comme pour l'ensemble des secteurs (tableau 1). Au Royaume-Uni, ce sont les offres d'emploi qui représentent le premier canal d'embauche dans le commerce de détail et les candidatures spontanées, le second. La part des candidatures spontanées dans le commerce y est toutefois de dix points supérieure à celle qu'elles occupent tous secteurs confondus (tableau 2).

Tableau 1. **Canaux d'embauche en France en 2011 (%)**

[En réponse à la question : Comment êtes-vous entré-e dans l'entreprise (l'administration) où vous travaillez ?]

	Tous secteurs	Commerce de détail
Candidatures spontanées	44,6	51,6
Relations	25,3	21,5
Annonces d'offre d'emploi	6,4	6,6
Agences publiques	11,2	12,7
Agences privées (sauf interim)	1,8	1,7
Centre de formation, concours	2,1	0,6
Autres	8,6	5,3
Total	100	100

Source : enquête *Emploi* 2011, Insee, données pondérées.

Champ : salariés recrutés depuis moins de trois mois.

Tableau 2. **Canaux d'embauche au Royaume-Uni en 2011 (%)**

[En réponse à la question : Comment avez-vous trouvé l'emploi que vous occupez ?]

	Tous secteurs	Commerce de détail
Candidatures spontanées	18,7	28,5
Relations sur place	26,1	22,2
Annonces d'offre d'emploi	26,9	33,3
Job Centre (agence publique)	7,1	5,5
Agences privées	8,7	2,8
Autres	12,5	7,7
Total	100	100

Source : *Labour Force Survey*, oct.-déc. 2011, *Office for National Statistics*, données pondérées.

Champ : salariés recrutés depuis moins de trois mois.

D'après nos enquêtes, les candidatures spontanées, notamment celles déposées en mains propres en magasin, les relations personnelles et les annonces placardées en vitrine et publiées dans la presse locale (en Angleterre surtout) constituent les canaux les plus empruntés. Les raisons du succès de ces canaux – que nous qualifions de canaux de proximité – sont multiples. Ils sont tout d'abord peu coûteux et apportent un nombre raisonnable de candidatures, gérables en peu de temps. Ils sont adaptés aux contraintes du secteur, puisque ce sont surtout des personnes vivant dans le quartier qui déposent leur candidature, lisent les annonces affichées ou diffusées dans la presse locale, connaissent des salariés susceptibles de les informer des opportunités d'emploi, voire de les recommander.

Ce critère de proximité est essentiel dans la grande distribution où les horaires de travail sont très matinaux, voire nocturnes, et sujets à fluctuations au cours de la journée. Il permet également de contourner les problèmes de transport, récurrents en région parisienne. Enfin, les candidats issus du voisinage « ressemblent aux clients », ce qui est important aux yeux des employeurs : « *Nous sommes habitués à recruter des gens du voisinage, car il y a une évidence économique à recruter des clients* » (manager RH, groupe alimentaire français). Même constat de l'autre côté de la Manche : « *Il est crucial que le personnel vive à proximité pour être à l'heure au travail et amener des clients* » (directeur adjoint de supermarché, groupe alimentaire britannique).

Cette proximité correspond aussi aux attentes d'une partie des chercheurs d'emploi, qui hésitent à prospecter loin de chez eux, pour des raisons familiales, de manque de ressources ou de moyens de transport. Autre caractéristique des candidatures déposées spontanément ou en réponse à une annonce : la première étape de sélection se déroule en magasin et est assurée par le directeur, son assistant, voire un employé présent. Ce recruteur opère un premier jugement rapide sur l'allure du candidat et son expression. La sélection sur l'attitude et le *look* – avec les risques inhérents d'arbitraire – intervient donc parfois très tôt. L'entrevue est aussi l'occasion d'un échange verbal entre le recruteur et le candidat, afin de connaître la disponibilité de ce dernier ou d'apporter des éléments contrebalançant le contenu du CV ou du formulaire. De ce point de vue, les chercheurs d'emploi non expérimentés ou au chômage, qui font valoir leurs qualités et leur disponibilité, ont des chances d'être recrutés. Ces chances sont moindres si une sélection sur CV précède l'entrevue, comme lorsque les recrutements sont centralisés et/ou qu'ils s'opèrent exclusivement *via* internet (cf. ci-après).

Le service public de l'emploi représente un autre canal de proximité. Même s'il ne fait pas figure d'acteur de premier rang dans les deux régions enquêtées, il diffuse des annonces et impulse des méthodes favorisant l'embauche des personnes les plus éloignées de l'emploi. C'est le cas en France de la Méthode de recrutement par simulation (MRS)¹, utilisée en région parisienne lors de l'ouverture de magasins. Outre-manche, les *job centres* informent, forment et aident les chômeurs à trouver un stage ou un emploi dans le secteur.

● Un recrutement à distance plus rationnel et plus équitable ?

Les mises en relation entre chercheurs d'emploi et recruteurs ne passent cependant pas toutes par les canaux de proximité. Elles se font également à distance, *via* les sites *corporate* (sites des groupes) et une centralisation qui déplace la sélection depuis les magasins vers un lieu unique, où un service des ressources humaines (RH) assure l'essentiel du recrutement, au détriment des acteurs en magasin. Les responsables RH justifient ces processus, qui existent des deux côtés de la Manche, par la volonté d'une part de diminuer les coûts, de rationaliser et d'uniformiser les pratiques, et d'autre part de lutter contre les jugements sur l'apparence potentiellement discriminatoires. Les groupes étudiés ont installé un filtre sur leur site internet pour s'assurer que les postulants vivent à proximité : il faut par exemple entrer son code postal afin de pouvoir accéder aux annonces des magasins de la région, sélectionnées en conséquence. Les deux exemples suivants, l'un britannique, l'autre français, mettent au jour les incidences possibles de ces pratiques et les différences existant entre les deux pays.

Le groupe français a mis en place depuis trois ans (à la date de l'enquête), un processus centralisé pour tous les postes d'employés : les candidatures déposées en magasins sont scannées et envoyées à la cellule unique de recrutement, de même que celles qui transitent par Pôle emploi. Les unes et les

¹ La MRS est une méthode innovante, destinée à favoriser l'accès à l'emploi des chômeurs non qualifiés, dans des secteurs tels que la restauration, la sécurité, le commerce. En partenariat avec les entreprises, Pôle emploi conçoit des exercices destinés à repérer les habiletés nécessaires pour occuper un poste et reflétant les conditions de travail : pour un poste d'ELS, il faut remplir des rayons en temps limité, dans une ambiance sonore rappelant celle du magasin, tout en étant interrompu par des clients ou des collègues fictifs. Les habiletés techniques comme relationnelles sont évaluées. Ceux qui réussissent sont convoqués en magasin pour un entretien, qui se déroule sans CV. En 2009, environ un tiers des personnes engagées dans le processus a été recruté, soit 39 100 personnes tous secteurs confondus (Capelier *et al.*, 2010).

autres s'ajoutent aux candidatures postées sur le site du groupe en réponse à une annonce ou de façon spontanée. Des assistants RH ont en charge la sélection des CV et des lettres de motivation, sélection qui fait donc la part belle aux critères écrits des dossiers (expérience, qualité rédactionnelle, statut, etc.). Après ce premier tri, les candidats retenus sont contactés pour un entretien téléphonique, censé évaluer leur disponibilité et leur « appétence » pour l'emploi. Les responsables de magasin ne font plus que recevoir en entretien final les candidats pré-sélectionnés au niveau central.

Pour les chercheurs d'emploi, la donne est modifiée. Il n'y a plus d'annonces en vitrine et les candidatures déposées ne sont plus traitées sur place, ni assorties d'une éventuelle rencontre, mais mises en concurrence avec toutes les autres. Cette évolution peut être défavorable à ceux qui cherchent un poste exclusivement à proximité de chez eux, ou à ceux dont le profil ne se prête pas à une première sélection sur CV, parce qu'ils sont chômeurs de longue durée ou qu'ils n'ont pas d'expérience dans le secteur. A *contrario*, la sélection à distance sur critères écrits peut avantager les plus expérimentés et les étudiants, profil ciblé par le groupe alimentaire français.

Le groupe britannique est allé encore plus loin dans le processus de sélection à distance, puisque, pour obtenir un emploi, il n'est plus possible de poser sa candidature autrement que par internet : « *Avant, tout se passait en magasin, nous pouvions décider, mais c'est différent maintenant. Toutes les semaines, des personnes qui cherchent un emploi m'apportent leur CV et je leur dis : 'c'est super, mais je ne peux rien faire avec !'* » (directeur d'hypermarché, groupe alimentaire britannique). Les candidats doivent forcément postuler en ligne et remplir un formulaire classique, au sein ou à côté duquel figure désormais un test. Ce test est un QCM (questionnaire à choix multiples), basé sur des scénarios visant à évaluer la capacité du candidat à adopter la bonne attitude envers les clients et les collègues et à estimer ses savoirs arithmétiques de base. Dès que deux ou trois personnes ont réussi le test, elles sont convoquées par courrier électronique à un entretien en magasin et l'appel à candidatures est arrêté. La réussite rapide au test peut être une façon de retenir des candidats « réactifs », supposés plus prompts à passer les produits en caisse ou à remplir les étagères. Dans le groupe enquêté, le test est le principal outil d'une sélection désormais totalement outillée. Ce procédé risque d'introduire, de façon plus radicale encore que dans le cas français, une auto-sélection des chercheurs d'emploi peu à l'aise avec l'outil informatique. En revanche, il peut avantager les jeunes et les étudiants.

Les différences observées entre les groupes français et britannique tiennent en partie à des environnements institutionnels spécifiques, comme la lutte contre la discrimination à l'embauche particulièrement poussée outre-Manche. Insérés dans les formulaires de candidature en ligne, les tests de sélection mettent

a priori tous les candidats sur un pied d'égalité et leur assurent un traitement similaire. Les contrastes entre les systèmes d'emploi nationaux apportent d'autres éléments d'explication. Le recrutement *online* sur la base du QCM semble ainsi « ajusté » au cas britannique, où prévalent des contrats comportant très peu d'heures hebdomadaires ou des horaires très atypiques, conclus dans un secteur qui se caractérise par un renouvellement permanent des salariés sur les postes peu qualifiés.

L'analyse proposée montre l'intérêt de s'interroger sur l'incidence des pratiques des recruteurs dans le secteur de la grande distribution. À côté des mises en relation de proximité, où l'évaluation est menée par des acteurs en magasin et porte sur des critères s'approchant des caractéristiques du poste (disponibilité, attitude commerciale, allure soignée), se développent les évaluations effectuées à distance par des spécialistes des ressources humaines, sur la base de critères généraux (code postal, QCM, expérience, statut étudiant).

Le risque des mises en relation de proximité est d'alimenter des jugements arbitraires et le caractère opaque de la sélection. Celui de l'appariement à distance est d'écarter les personnes qui ne passent pas l'étape du tri sur CV (France) ou maîtrisent mal l'outil informatique (Royaume-Uni). Bien que difficiles et peu rémunérés, les postes de caissiers ou d'employés de libre-service demeurent une source d'emplois pour les chômeurs les moins qualifiés. Dans cette optique, il serait dommageable que la sélection à distance, écartant ces derniers des postes à leur portée, se généralise et pèse sur les taux de chômage.

RÉFÉRENCES

Capelier T. et al., 2010, « Évaluation de la méthode de recrutement par simulation mise en œuvre par Pôle emploi au sein des plateformes de vocation », *Les cahiers études* n° 9, Pôle emploi.

Carré F., Tilly C., Van Klaveren M., Voss-Dahm D., 2010, 'Retail Jobs in Comparative Perspectives', in Gauthier J. and Schmitt J. (eds), *Low-Wage Work in the Wealthy World*, New York: Russell Sage Foundation.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2012, *Working conditions in the retail sector*, UE.

Lochard Y., Ughetto P., 2006, « Candidater et embaucher : le courrier de candidature comme dispositif de rencontre », *La revue de l'Ires*, n° 52, pp. 133-154.

Marchal E., Rieucou G., 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte, collection « Repères ».

Rieucou G., Salognon M., 2013, « Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ? », *La revue de l'Ires*, n° 76.

Warhurst C., Nickson D., 2007, 'Employee Experience of Aesthetic Labour in Retail and Hospitality', *Work, Employment and Society*, 21 (1), 103-120.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : www.cee-recherche.fr

Elles sont également disponibles via la lettre électronique flash.cee, ainsi que sur le compte Twitter  [@CeeEtudesEmploi](https://twitter.com/CeeEtudesEmploi).

Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : cee@cee-recherche.fr - site : www.cee-recherche.fr

Directeur de publication : Jean-Louis Dayan - Conseillère scientifique : Carole Tuchsirzer - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Horizon - Imprimerie : Horizon C.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1310-033 - Octobre 2013 - ISSN : 1767-3356