

ADELINE

On se croit ici comme à la plage. En effet, au loin, le ciel semble toucher la terre. Le paysage est désespérément plat. Pas un monticule à l'horizon. On est bien loin des montagnes vosgiennes ou même des collines alsaciennes, des côtes de Meuse voire des buttes de la région parisienne. L'accommodation à la plaine champenoise n'est pas facile pour une native des Vosges qui a émigré à Strasbourg, puis à Paris avant de se retrouver à Reims, au gré des parcours scolaires, puis affectifs.

Adeline a grandi sur les bords du lac de Gérardmer, au cœur d'un panorama d'une beauté exceptionnelle. Vous comprenez aisément qu'elle ait du mal à apprécier les charmes du lac de Der. En revanche, préférer le blanc d'Alsace au champagne peut inciter à un doute sur son objectivité. Pourquoi les Champenois qui lui portent la contradiction seraient-ils dans le vrai ? Ils ne sont pas plus neutres. Et puis, les goûts et les couleurs...

Toujours est-il que le relief qui n'appartient plus désormais à son champ visuel est bien présent dans sa vie professionnelle. Adeline s'occupe du recrutement chez Granuval. À ce titre, son objectivité est requise quotidiennement pour sélectionner le candidat qui répond le mieux aux conditions requises. Les lettres de motivation et les curriculum vitae sont différents dans le fond même si les candidats font rarement preuve d'originalité dans la

forme. Quelques millions de personnes sont à la recherche d'un emploi en France. Une petite dizaine d'entre eux se manifestent chaque jour auprès du service de recrutement. Adeline est le point de chute de toutes les demandes d'emploi, que ce soit par candidatures spontanées ou en réponse à une annonce publiée par Granuval dans les journaux spécialisés. La neutralité et l'objectivité d'Adeline ont, dans bien des cas, été mises à rude épreuve.

De toutes les embauches auxquelles elle a procédé, celle de son assistant(e) est probablement l'une des plus révélatrices de sa finesse d'esprit. Jusqu'alors, tous les recrutements qu'elle a conduits ont concerné les autres services. Compétences, esprit d'initiative, goût du travail en équipe sont quelques-uns des critères qu'elle évalue avec l'aide du responsable du service de destination du futur embauché. Quand il a fallu sélectionner son assistant(e), elle a évidemment choisi de se faire accompagner par la directrice des ressources humaines. De la vingtaine de candidatures reçues, huit ont été convoquées pour un premier entretien qui a conduit à la sélection de trois candidats pour un second entretien. La DRH n'a prévu d'assister qu'aux dernières entrevues. Avant l'ultime rencontre, Adeline a résumé à Mirabelle les épisodes précédents :

— Trois dossiers tiennent la corde. Je compte sur les dernières rencontres pour les départager. Je ne sais pas si je dois te résumer les notes prises sur chacun. Peut-être qu'il est souhaitable que je ne te communique pas mon point de vue pour te laisser te faire ton propre avis.

La réponse de Mirabelle ne s'est pas fait attendre :

— M'indiquer leur âge, sexe, nombre d'années d'expérience ne m'influencera nullement.

Adeline a alors tendu les trois CV à Mirabelle qui les a lus.

La DRH a continué :

— Intéressant. Leurs CV ne permettent pas de les départager. Ta première entrevue non plus, si je te suis. N'y en a-t-il pas au moins un avec qui tu as envie de collaborer un peu plus qu'avec les autres ? Avec lequel des trois accepterais-tu de te retrouver enfermée dans un bureau ?

Après une seconde d'hésitation, Adeline répond :

— Je m'imagine parfaitement travailler avec les trois. Pas plus avec l'un qu'avec l'autre.

— Deux hommes et une femme ? Ne penses-tu pas que notre équipe exclusivement féminine gagnerait à intégrer enfin un homme ? demande Mirabelle, non sans perfidie.

— Oui, mais ce serait de la discrimination, répond Adeline avec tact.

— Ce n'est pas évident, cela se défend. Toute chose égale par ailleurs, le sexe peut être un critère. La discrimination positive a la louable ambition de favoriser les minorités. Dans l'équipe, les hommes ne sont même pas en minorité. Ils ne sont pas.

Adeline ne compte pas laisser le dernier mot à sa responsable. Elle essaie de lui porter la contradiction :

— Imagine-toi que mon futur assistant n'arrive pas à s'intégrer dans une équipe féminine.

La DRH semble se ranger à ce dernier argument. Sinon, pourquoi change-t-elle de registre ?

— Dans quel ordre recevons-nous les candidats ?

— La fille en dernier.

— Tu ne peux plus changer ? demande Mirabelle, visiblement peu satisfaite de la situation.

— Il est un peu tard pour cela, constate Adeline.

Malgré son argumentation, la DRH n'est pas parvenue à faire modifier à Adeline l'ordre de passage des trois derniers

postulants. Mirabelle a la conviction qu'être reçu en dernier constitue un avantage certain. Adeline prétend que c'est plutôt le contraire. Le reste de l'équipe est évidemment intéressé par ce choix symbolique. Chacun a son avis et l'exprime. L'unanimité est loin d'être réalisée. Néanmoins, les partisans de la fin de l'exclusivité féminine et de l'avènement de la mixité sont majoritaires.

Une difficulté de planning a contraint Mirabelle à renoncer à sa participation aux entretiens décisifs. Rarement contretemps a été autant mis à profit.

— Je vais en profiter pour impliquer un peu plus les filles dans le choix. Tu feras tes trois entretiens avec une collègue différente à chaque fois.

Mirabelle n'a pas eu à déployer des trésors de persuasion pour obtenir l'adhésion d'Adeline. Et pour cause, cette situation fait d'elle la principale actrice du choix. Les trois autres filles n'auront qu'un avis consultatif, car chacune d'elles ne pourra s'exprimer que sur un seul prétendant. Dans une partie de cartes, si un joueur dispose, dans son jeu, d'autant d'atouts que tous les autres joueurs réunis, il lui suffit de faire preuve d'un peu de stratégie pour parvenir à ses fins. Le choix des trois filles et l'ordre de passage n'ont pas été immédiats. D'après négociations ont débouché sur l'ordre suivant : Patricia, puis Monique et enfin Camille.

Adeline épluche, comme tous les matins, les candidatures du jour. Son attention est attirée par un CV dont elle fait partager l'originalité à ses collègues :

— Vous n'allez pas me dire que ce n'est pas voulu ! Écoutez. Elle se prénomme Patty, son nom de jeune fille est Seury et son nom marital est Noir. Je ne peux pas croire que Patty Seury a épousé Monsieur Noir pour continuer à avoir une combinaison

nom et prénom originale. Je crois que je vais lui demander si le choix du mari a été motivé par ce souci.

Il s'est alors engagé à la pause suivante un débat entre les filles sur les limites de l'objectivité dans l'analyse des dossiers de candidature. Dire que la singularité est un atout dans la recherche d'un emploi n'a pas recueilli l'assentiment de toutes. Bien évidemment, la nature de la particularité est à prendre en compte. Qui ne serait pas curieux de savoir si un prénommé Hugo, qui porte le nom Victor aime lire, à défaut de ne pas avoir des prédispositions à l'écriture ? Quel recruteur n'aimerait pas savoir si Mademoiselle Édith Piaf voue une vraie passion pour la musique, même si le CV ne le mentionne pas ? Adeline a admis qu'elle a déjà convoqué un candidat, au profil tangent, à un entretien, pour assouvir sa curiosité. Le jour où elle a reçu le dossier de candidature de Monsieur Pierre Jean-Édouard d'Aspen de Champagne, elle s'est d'abord demandé quel poste de direction pourrait contenter ce monsieur. Elle a compris en lisant la suite que son brevet de technicien agricole était conforme à ses prétentions salariales légèrement supérieures au SMIC ; elle en est soulagée et se reproche de s'être laissée aller à des préjugés. Quelques recherches Internet sur sa famille la confortent néanmoins dans ses a priori. Les d'Aspen de Champagne sont bien de grands propriétaires terriens. Ils ont des adresses dans les quartiers huppés de Reims et d'Épernay. Ce qui n'est pas le cas de Pierre Jean-Édouard. Est-il en rupture avec sa famille ou souhaite-t-il simplement se rapprocher du peuple ? Pour lever cette interrogation, il a fallu un entretien. Adeline a l'humilité d'admettre qu'il lui arrive de mettre son objectivité entre parenthèses.

Que faut-il attendre des dernières entrevues avec le trio final ?

Au-delà du choix de l'assistant(e) d'Adeline, c'est bien le futur visage du service qui se dessinera. Elle en a pleinement conscience. Ce choix ne sera pas que le sien. Elle devra, consciemment ou non, tenir compte de l'avis des filles, celui de la chef en premier lieu. Le débriefing avec Patricia à l'issue de l'entretien avec le premier des deux jeunes hommes en est une illustration. Patricia commence :

— Il m'a fait une très bonne impression. Il est original dans sa façon d'énoncer des évidences et de dire des banalités. Les autres devront être sacrément bons pour l'éjecter de la première place. Il dégage une assurance et une compétence incontestables. Il m'a scotchée.

— Je serai moins dithyrambique que toi. Il n'est pas un novice dans le domaine de la gestion des emplois et compétences. Je n'ai pas le moindre doute sur son expertise professionnelle. Son aisance, sa conviction et ses certitudes m'ont stupéfiée.

— Nous sommes donc en accord, constate Patricia.

Adeline a bien d'autres arguties à brandir. Son expérience des entretiens d'embauche est sans commune mesure avec celle de sa collègue. Ses louanges initiales ne pèsent pas grand-chose quand elle sort l'artillerie, légère pour commencer :

— Sa personnalité me semble trop forte. Il risque de remettre en cause la cohésion de l'équipe.

Patricia manque de s'étrangler en entendant la raison avancée par Adeline. Elle choisit l'option de la plaisanterie :

— Surtout quand il s'agit des nanas. Tu préfères quelqu'un qui n'en a pas ?

Adeline apprécie. Elle rit beaucoup, puis se ressaisit :

— Je sais qu'il reste encore des filles à caser dans l'équipe. En plus, il est bel homme. Je ne te parle pas de son regard dévastateur. Ce sera comme un éléphant dans un magasin de porcelaine. Je ne sens pas ce type.

— Oh, chère collègue, un peu de tenue. Ces considérations nous éloignent de l'essentiel : les compétences du postulant. Je ne crois pas que ce soit ce qu'il a qui nous intéresse. Enfin, seul ce qu'il a dans la tête devrait faire l'objet de nos spéculations, corrige Patricia.

Adeline retrouve sa légendaire sérénité :

— Plus sérieusement, pour répondre à une question que tu ne m'as pas posée, je dirais que je ne m'imagine pas travailler avec lui.

— Crains-tu de ne pas pouvoir le « manager » comme tu le souhaites ? Je pense sincèrement que ce serait un défi très intéressant pour toi, une expérience enrichissante. C'est dans la difficulté qu'on apprend. Il est plus âgé que toi. Et alors ? Il déborde de certitudes. Est-ce un inconvénient ?

— Attends que nous ayons rencontré les deux autres, conseille Adeline pour ne pas répondre aux questions posées par Patricia.

— Je parie que l'un des deux autres cas te mettra d'accord avec Monique ou Camille.

— Je l'espère vivement.

Les deux femmes ont bien anticipé la suite des entretiens. Le second monsieur a mis Adeline et Monique d'accord, mais pas dans le sens attendu. Ce monsieur était sympathique et plutôt jovial. Il aurait été parfait s'il n'y avait eu sa réponse à la question sur la composition exclusivement féminine de l'équipe qu'il allait intégrer :

— J'ai grandi entouré de femmes. La seule image que j'ai de mon père est celle des photos. Il est parti alors que je n'avais pas encore un an. J'ai été éduqué par ma mère et ma grand-mère. En maternelle et en cours primaire, je n'ai eu que des institutrices. Même au collège et au lycée, la plupart de mes professeurs étaient des dames. Ma vie professionnelle n'a pas démenti cette

tendance. Ce n'est pas un hasard si j'ai choisi de travailler dans des services de gestion des ressources humaines. C'est un milieu plutôt féminin et comme j'ai toujours eu d'excellentes relations avec les femmes, je me sens vraiment dans mon élément. J'aime travailler avec elles, j'aime les écouter et recueillir leurs confidences. J'aime leur « crêpage de chignons ». J'aime leur sensibilité. J'aime, j'aime, j'aime, etc.

Emporté par son élan, il s'est laissé aller à des considérations trop personnelles. Tous les clichés sur les femmes sont passés en revue : dépensières, mauvaises conductrices, émotives, bavardes, etc. Grisé par l'approbation manifeste des deux femmes au début de son exposé, le candidat a progressivement perdu sa vigilance. Il s'est senti en confiance parce que tout près du Graal. Il a baissé la garde parce qu'il s'est cru en terrain conquis. Il a réussi la performance de faire d'un gros avantage, un inconvénient, mineur certes, mais psychologiquement dévastateur. Ce sujet a en effet été le dernier abordé. Adeline a d'ailleurs douché son enthousiasme en le reconduisant dans le hall d'accueil : peu d'échanges entre les deux ; juste quelques mots pour lui dire qu'il serait bientôt fixé sur son sort.

Adeline a ensuite résumé son sentiment à Monique :

— Il est dommage que ce candidat ait cherché à nous faire valider ses stéréotypes sur les femmes. Les facilités, voire les difficultés de ses relations professionnelles avec ses collègues, auraient été les bienvenues. Nous ne savons rien des compétences spécifiques qu'il leur trouve. À moins qu'il ne pense que leur émotivité supposée soit déterminante dans leur travail quotidien.

Le second monsieur est donc passé derrière le premier dans l'ordre de préférence. Ni Adeline ni Monique n'ont plaidé sa cause.

Comme convenu, Camille a pris place aux côtés d'Adeline pour le dernier entretien : celui avec la dame. Un signe révélateur : cette dernière entrevue a duré plus longtemps que les deux premières. Les supputations ont eu le droit de cité pendant que les trois femmes étaient enfermées dans le bureau d'Adeline. Patricia et Monique n'ont pas la même lecture de cette durée excessive pour un entretien d'embauche. L'une a estimé que Camille et Adeline se sont senties tellement en phase avec cette candidate qu'elles ont prolongé leur échange. L'autre a prétendu qu'elle est tellement proche du premier candidat qu'elles ont dû multiplier les questions pour les départager.

Les trois entretiens terminés, la confirmation de l'élimination du second monsieur a été la première décision. Et pourtant, il répondait mieux que les autres au compromis jeunesse, compétences, expérience et vivacité d'esprit. Tout le monde lui a trouvé un défaut rédhibitoire pour faire passer un entretien d'embauche ; un manque de contrôle de soi pour les uns, un sexisme mal dissimulé pour les autres.

Quant aux deux protagonistes du choix final, toute l'équipe a la même opinion sur leurs qualités et défauts respectifs. Pour simplifier, on a donné un point de plus au monsieur pour la compétence et un autre à la dame pour l'intégration et le travail en équipe. La sélection finale peut alors avoir lieu. La prise en compte de réponses des candidats à certaines questions a conduit Adeline à décréter que la dame s'intégrerait plus facilement dans l'équipe. Dans ces conditions, il est clair que choisir l'un plutôt que l'autre revient à donner la priorité à l'individu sur le collectif, et vice-versa. Dès le début, la force de persuasion des tenants de la solution masculine a semblé décisive, probablement parce qu'elles étaient plus nombreuses. La loi du nombre a prévalu sur le souhait d'Adeline. Cette

dernière s'incline face à l'argument principal de la majorité des filles : « La compétence est un critère plus objectif et plus évident que l'intégration dans le groupe. L'aptitude à travailler en bonne intelligence et dans une excellente ambiance avec les autres ne peut être évaluée avec certitude, suite à un entretien d'une demi-heure ».

Un débat s'est alors engagé entre l'objectivité et la subjectivité.

— Objectivité : je suis neutre, mon impartialité ne fait aucun doute, car je ne dépends pas du sujet.

— Subjectivité : si tu étais vraiment indépendant du sujet, tu ferais l'unanimité puisque tu recueillerais l'assentiment général.

— Objectivité : bien évidemment que tes adeptes se manifestent dès qu'ils en ont l'occasion. Le choix le plus objectif aura toujours à minima un détracteur, celui qui en est la victime.

— Subjectivité : nous y voilà. Pourquoi l'avis du sujet mécontent compterait-il moins que les autres ?

— Objectivité : parce qu'il est minoritaire pour ne pas dire isolé.

— Subjectivité : la loi du plus grand nombre ! Tu tiens donc ta légitimité du peuple. Figure-toi que je partage ton avis. Tout acte humain est forcément subjectif. Le choix des critères est la résultante de l'histoire et de la personnalité de chacun. Je rigole chaque fois que j'entends les gens évoquer leur impartialité. Il est tellement plus facile de se réfugier derrière sa neutralité plutôt que de mener un travail de réflexion pour justifier le choix des critères de la décision ! Pourquoi un responsable du recrutement ne dirait-il pas « je ne pense pas que quelques heures d'entretiens me permettront objectivement de départager les derniers candidats en lice. Je vais procéder à un tirage au sort. Je vais vous expliquer pourquoi cette option » ?

— Objectivité : ne prends pas tes désirs pour la réalité. Tu sembles ignorer les codes en vigueur au sein de tout groupe

humain. Ton DRH de rêve a le droit de penser ce que tu dis. Il a surtout le devoir de montrer qu'il s'acquitte consciencieusement de ses attributions. Il n'est tout de même pas payé pour choisir un candidat en lançant des dés. Personne ne lui reprochera de s'en remettre au thème astral si ce n'est au bilan graphologique. Et pourtant, je suis certain que bien des gens pensent que l'astrologie est un déguisement dont quelques imposteurs habillent le hasard.

— Subjectivité : toujours aussi objectif. Je m'incline.

À défaut de certitude, ne serait-il pas plus objectif de faire confiance au plus grand nombre ? Adeline s'est fait une raison. Elle est parvenue à la conclusion que la recherche de l'objectivité n'est qu'une tentative de camouflage de sa propre subjectivité. Avant de téléphoner au candidat retenu pour lui annoncer la bonne nouvelle, elle a regardé une dernière fois toutes les notes prises lors des entretiens. Une phrase a retenu son attention : « allusion de Camille à candidate sur faiblesse des chances ». Elle a sursis à l'appel téléphonique en attendant la DRH. Adeline explique :

— Pendant l'entretien avec la dame, Camille a laissé entendre à la candidate qu'elle avait moins de chance que les deux hommes parce que la DRH voulait une dose de masculinité dans son groupe. Elle n'a pas été affirmative, mais juste une allusion du genre « nous ne sommes que des femmes dans l'équipe pour le moment ».

Mirabelle ne semble pas déceler de problème dans le résumé d'Adeline :

— Et alors ?!

Adeline la regarde, quelques secondes, sans dire mot. Mirabelle continue :

— Tu crains qu'elle ne se manifeste si elle n'est pas retenue ?

La question de la DRH lui offre l'occasion de continuer sa démonstration :

— La discrimination sur le sexe n'a pas été clairement exprimée par Camille. L'évocation de la composition actuelle du service peut donner lieu à interprétations. J'ai observé la candidate, elle s'est renfrognée la mine une fraction de seconde. Sa placidité et son calme ne nous disent rien de ce que pourrait être sa réaction face à la traduction dans les faits de ses présomptions, nées de la remarque de Camille.

— Reprocher à une femme qui n'a que des femmes dans son équipe de faire de la ségrégation aux dépens d'une femme ? Ce serait le comble ! insiste Mirabelle.

— Tu ne serais pas en cause. Elle ne t'a jamais vue. C'est moi qui suis en première ligne. Je pense comme toi que ce cas serait relativement simple à défendre. Camille n'a rien dit de scandaleux. Mais voilà, elle n'a pas l'habitude de mener un entretien d'embauche. Là plus qu'ailleurs, la parole doit être d'or, le verbe parcimonieux, la réflexion intense et l'esprit vif.

Mirabelle tranche dans le vif :

— Écoute, j'assume. On embauche la dame en récompense pour son sang-froid. Elle présente le gros avantage d'être disponible. Elle commence demain. Une première réunion l'attend à dix heures.

Adeline a annoncé la mauvaise nouvelle aux hommes. Aucun des deux n'a exprimé ni surprise ni déception. Cette absence de réaction l'a conduite à supposer que son avis sur eux était perceptible. Adeline a ensuite annoncé à l'heureuse élue le choix final. La nouvelle embauchée n'était pas non plus surprise, confirmant le sentiment induit par la réaction des deux hommes. Elle était présente au siège de Granuval le lendemain matin, comme exigé par Mirabelle.

Quelques semaines après avoir intégré l'effectif de la société, la nouvelle assistante a confié à Adeline qu'elle n'avait eu aucun doute sur son embauche quand elle a vu le numéro de téléphone de sa future responsable s'afficher sur le sien. Elle s'est justifiée :

— Quand Camille a, lors de mon dernier entretien, mentionné la composition de l'équipe, j'ai conclu que je n'avais aucune chance parce que je ne suis pas un homme, j'ai d'abord cru à une blague. Je me suis vite ressaisie quand j'ai eu le sentiment que cela pourrait être un piège pour tester mon sang-froid. Je ne savais pas à quel saint me vouer à la fin de l'entretien. Ma tante qui travaille pour un cabinet de recrutement m'a rassurée. Elle m'a expliqué qu'il s'agissait d'un coup de billard à plusieurs bandes. Ou je crie au sexisme et on peut prétexter d'un manque de contrôle de mes émotions pour expliquer ma non-sélection, ou je ne le relève pas et je prouve accessoirement ma maîtrise des subtilités de mes futures attributions.

Adeline a souri, puis lui a répondu :

— Nous aurions donc été subtiles, Mirabelle, Camille ou moi ? Laquelle de nous serait alors Madame Jourdan ? Je t'épargnerai toutes les péripéties qui ont conduit à ton embauche. Si j'ai un conseil à te donner, il portera sur l'expression de tes idées : « Nous restons maîtres des mots que nous ne prononçons pas et devenons esclaves de ceux exprimés. Tâchons de ne pas en être les prisonniers ! » Il s'agit d'un proverbe tibétain. Ma grand-mère me disait la même chose, avec moins de subtilité : « Il faut toujours tourner sept fois sa langue avant de parler ».