

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

PRODUIRE DES COMPÉTENCES POUR GÉRER LES RECRUTEMENTS

Les recrutements se sont faits plus rares ces dernières années et la précarité des embauches s'est accrue. Dans ce contexte, les entreprises ont intensifié leurs efforts pour mieux maîtriser un processus de plus en plus complexe d'intégration des nouveaux salariés. Le diplôme n'est généralement pas un repère suffisant pour l'employeur afin de connaître les qualités des candidats. Ainsi l'entreprise est-elle incitée à développer et diversifier son implication dans l'identification et la production des compétences.

LE RECRUTEMENT : UN PROCESSUS COMPLEXE POUR L'ENTREPRISE

Lorsqu'il vise l'intégration dans l'entreprise, le recrutement est conçu comme **un processus complexe** inscrit dans la durée et qui se situe aussi bien en amont qu'en aval de la conclusion d'un contrat de travail.

Ceci provient tout d'abord du fait que l'employeur est exposé à une incertitude difficilement réductible sur l'intensité et la qualité du travail qui sera fourni, puisqu'aussi bien certaines caractéristiques des salariés sont inobservables *a priori* et que des signaux comme le diplôme paraissent de moins en moins suffisants (mais de plus en plus demandés) pour permettre à l'entreprise de sélectionner les candidats.

Une deuxième dimension expliquant la complexité du recrutement tient à son inscription dans le cadre de règles de gestion de sa main-d'oeuvre que se fixe chaque entreprise. Ainsi, toutes les entreprises enquêtées (cf. encadré) présentent dans leur grande majorité des marchés du travail internes significatifs et privilégient les mobilités internes lorsqu'un emploi est à pourvoir. *"On cherche d'abord à pourvoir en interne et c'est seulement si on ne trouve personne que l'on fait appel au marché externe"*. Limités de par cette préférence accordée à la mobilité interne, les recrutements sont également influencés par des règles de gestion des carrières ou des rémunérations dans l'entreprise.

Une troisième série de facteurs est à l'origine de la complexité du recrutement. Les exigences en termes de qualités individuelles ont en effet bien évolué comme nous le rappelle la référence accrue à la notion de compétence. A côté de savoir-faire professionnels, ces exigences portent surtout sur la mobilisation de ces savoirs et leur mise en oeuvre dans des situations inédites, imprévues ou dégradées, sur les capacités d'adaptation et d'intégration dans des collectifs de travail, de responsabilisation, d'autonomie et de participation active...

QUESTIONS DE MÉTHODE

Le Céreq a engagé en 1993 une étude sur les opérations de médiation à l'initiative des entreprises et l'ajustement des qualités des jeunes embauchés. Cette étude a fait l'objet d'une convention avec le Commissariat général du Plan. L'équipe du Céreq (J.F. Lochet et G. Podevin) a collaboré avec le Laboratoire d'économie sociale de l'université de Paris I (J.M. Saunier et B. Gendron) et le Centre d'études et de recherches sur l'emploi, le travail et l'entreprise en Bretagne de l'université de Rennes II (J.Y. Ménard et P. Turquet).

Les enquêtes de terrain effectuées par le Céreq se sont déroulées en Ile-de-France et Bretagne au cours de l'année 1994. Dans 40 entreprises des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de responsables engagés dans le processus de recrutement : directeurs des ressources humaines, chefs du personnel, responsables du recrutement, de la formation ou des relations sociales. Ceux-ci ont été complétés par l'analyse des bilans sociaux des entreprises.

Le choix des entreprises s'est fait de façon à rendre compte de la diversité des comportements et des stratégies au moment de l'embauche, sans objectif de représentativité statistique. La sélection des entreprises a privilégié en Ile-de-France trois secteurs : l'électronique, la mécanique et la grande distribution ; en Bretagne ces activités ont été complétées par le secteur bancaire et celui des industries agricoles et alimentaires.

Bref, un ensemble de qualités qui constituent de véritables "barrières à l'entrée" comme l'était (et l'est toujours) l'insuffisante dotation en capital scolaire. Aujourd'hui on ne recrute plus seulement à partir d'une qualification mais aussi d'un potentiel dont le repérage est toujours difficile et délicat.

Repérer, attirer, intégrer, fidéliser les salariés passe par de nombreux investissements qui cherchent à réduire "l'incomplétude" du contrat de travail. Cette réduction d'incertitude peut amener l'entreprise à extérioriser pour partie le repérage et la sélection de la main-d'oeuvre. L'usage du diplôme, notamment pour les jeunes sortant du système éducatif, en est une figure typique. Mais le repérage, en dehors de tout ajustement immédiat, peut aussi s'appuyer sur des procédures internes aux entreprises, auxquelles participe entre autres le contrat à durée déterminée utilisé en tant que période d'essai. En outre, au-delà de l'identification des qualités des candidats à l'embauche, l'entreprise contribue souvent à leur production. Comment en effet mieux réduire l'incertitude sur ces qualités qu'en participant directement à leur définition et à leur constitution, certaines de ces qualités ne pouvant d'ailleurs être testées, voire produites qu'en situation réelle de travail.

Dans un premier temps nous examinerons les usages du contrat à durée déterminée (CDD) comme forme courante de statut d'embauche et ses liens avec les modalités de repérage, voire de production des qualités de la main-d'oeuvre. Nous évoquerons aussi la place occupée par le recours aux stagiaires de formation initiale dans le recrutement. Dans un second temps nous proposerons une typologie générale des comportements d'entreprises en matière de recrutement. Celle-ci éclaire la place respective du diplôme, indicateur synthétique des qualités supposées des candidats à l'emploi et de l'implication directe de l'entreprise dans la coproduction des compétences requises.

L'USAGE DU CDD COMME PÉRIODE D'ESSAI

L'emploi temporaire comme mise à l'épreuve pour la sélection des candidats est une pratique désormais très répandue. Au niveau national et pour les seuls CDD, on estime selon les années qu'entre 17 % et 24 % de ces contrats donnent lieu à une transformation en contrat à durée indéterminée (CDI), ce qui signifierait sans doute qu'au départ une proportion plus grande encore de ces CDD serait conclue comme période d'essai déguisée.

Or, nombre d'entreprises enquêtées déclarent que le CDD n'a pas pour objectif premier d'être un instrument de pré-recrutement. Dans ce cas, c'est bien le discours sur l'exigence de flexibilité qui domine. "On a recours au CDD uniquement parce qu'on a des variations d'activité, parce qu'on a du mal à anticiper les cycles. On n'utilise pas le CDD comme période d'essai, c'est de notre responsabilité de réussir le recrutement. Il ne faut pas se réfugier derrière un subterfuge qui serait le CDD. La période d'essai n'est pas le but des CDD". La requalification éventuelle du contrat de travail en CDI n'intervient que si les perspectives d'activité se confirment à

l'issue du contrat. "Le CDD, c'est dans une perspective d'un recrutement définitif à condition que la conjoncture soit bonne. Le fait d'avoir des CDD, c'est une souape de sécurité. On a passé la tempête calmement la dernière fois parce qu'on avait 40 CDD sous le coude. Ce sont des CDD que l'on n'a pas renouvelés. Donc le personnel ancien n'a pas été touché".

Toutefois, lorsqu'une opportunité d'embauche existe, les CDD sont en situation plus favorable que les candidatures spontanées. Cette logique va d'ailleurs jusqu'à la constitution d'une réserve de candidats connus où figurent principalement d'anciens CDD que l'on a gardé dans les fichiers du personnel et que l'on va rechercher en cas de besoin. Pour ceux-là la période de CDD paraît rétrospectivement avoir joué le rôle de période d'essai, et la transformation du CDD en CDI a simplement été différée. Cette situation est d'autant plus fréquente que les salariés en CDD avaient bénéficié d'importantes actions de formation.

La possibilité d'intégration des CDD, bien que très incertaine *a priori*, conduit souvent les entreprises à accorder beaucoup d'attention à leur recrutement : "l'accorde autant de soin à un CDD qu'à un CDI. Quand la personne a passé un an dans l'entreprise et que le besoin subsiste, vous ne pouvez plus faire autrement que de l'embaucher. Donc je ne veux pas me retrouver pris au piège d'un mauvais recrutement sur CDD".

ACCUEIL DE STAGIAIRES ET RECRUTEMENT

Que ce soit dans le cadre de ces dispositifs de formation en alternance ou dans celui de partenariats avec des établissements de formation initiale, l'implication des entreprises paraît limitée. Une des raisons évoquées est la faiblesse des volumes de recrutements qu'elles seraient en mesure d'assurer : "Avant de mettre en place une telle formation il faut être sûr que l'on ait un volant de recrutements derrière". D'autres raisons sont aussi régulièrement apportées : "Les multiples rigidités de l'Éducation nationale", "Le faible intérêt des jeunes pour les entreprises avant la fin de leurs études", enfin le décalage entre le niveau des emplois qui seraient à pourvoir, (et qui se situe principalement aux niveaux V et IV -niveau CAP et BAC-), et celui plus élevé des formations préparées pour lesquelles les besoins sont beaucoup plus restreints. Il n'en reste pas moins que les entreprises accueillent chaque année de nombreux stagiaires. Si une possibilité d'intégration existe, l'implication de l'entreprise est alors plus grande, le choix du stagiaire plus sévère aussi, puisqu'il peut subir un mode de sélection qui s'apparente à celui d'un véritable recrutement. "Pour ce qui est du choix des personnes, c'est aussi important que pour un recrutement". "On prépare le terrain même si l'on sait qu'il n'y a que 10% de chances seulement pour que le stagiaire reste". Dans ce cas le tuteur est toujours un acteur important du recrutement. Un recrutement qui se fera le plus souvent sur CDD avant d'envisager un CDI, la période de stage de 2 ou 3 mois étant de toutes façons considérée comme trop courte pour apprécier complètement les qualités et compétences des jeunes.

RECOURS AU DIPLÔME ET IMPLICATION DE L'ENTREPRISE DANS LA PRODUCTION DES QUALITÉS DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS

De manière générale, nos observations permettent d'identifier quatre types de comportement des employeurs en matière de recrutement, combinant avec des intensités contrastées d'une part le recours au diplôme comme outil de sélection des candidats et d'autre part l'implication de l'entreprise dans la production des qualités et compétences requises pour occuper l'emploi à pourvoir. Ces pratiques concernent principalement les jeunes et les débutants, mais influent sur l'ensemble des politiques de recrutement.

Les types de comportement repérés constituent des modèles synthétisant nos observations. Ils peuvent parfois ne rendre compte que d'une partie des logiques de recrutement d'une même entreprise, celle-ci ne s'enfermant pas dans un schéma unique mais opérant des choix différents selon les catégories d'emploi ou d'activité.

L'entreprise "autodidacte"

Sa forte implication dans la construction des qualités privilégie le développement de formations spécialisées, portant sur des savoirs techniques, en fonction des caractéristiques de la production et des métiers propres de l'entreprise. L'employeur se charge généralement lui-même de la formation à travers un centre de formation interne. La référence aux diplômes nationaux est exceptionnelle et certains employeurs ont mis en place leurs propres labels en lien avec la gestion interne des carrières.

De manière générale, les critères d'appréciation des qualités des candidats à l'embauche sont faiblement explicités : "on n'a pas un standard commun", "nous n'avons pas de profil type". En fait, le recrutement apparaît fondamentalement comme le résultat d'une décision individuelle et décentralisée : c'est l'embauche au cas par cas, au niveau du service, "dans le face à face du chef et du futur salarié". Il n'y a pas de modèle unique de pratiques si ce n'est l'absence de référence au diplôme : "pour nous le diplôme n'est pas un critère de sélection", "nous favorisons l'homme par rapport au diplôme", "s'il y a un diplôme, c'est souvent un plus, mais pas toujours, par exemple un directeur d'agence autodidacte aura beaucoup de peine à prendre un bac+4". Les agents de maîtrise mais aussi les ingénieurs et cadres ont bien souvent accédé à ces fonctions par la promotion interne. Lorsque le recrutement ne se situe pas au bas de la hiérarchie, l'absence déclarée de référence aux diplômes, courante pour les embauches de vendeurs ou de commerciaux, touche aussi des emplois de fabrication : "si on recrute un technicien, on ne va pas toujours exiger un BTS, cela dépend aussi de l'expérience professionnelle antérieure des candidats". L'expérience professionnelle prend donc une dimension importante, mais certaines entreprises perçoivent des limites à leur engagement de formation : "former nos autodidactes ne suffit pas, il nous faut des candidats évolutifs". Elles développent des actions de sensibilisa-

tion vers l'encadrement autour d'un meilleur repérage des potentiels des individus.

L'entreprise partenaire du système de formation

"Le premier rôle de la hiérarchie est la formation", "la formation est un acte de management", "la politique de formation a la couleur de la stratégie de l'entreprise" : l'implication des employeurs dans le domaine de la formation est ici importante et tout particulièrement dans ses liens avec le recrutement. Les entreprises, qu'elles disposent ou non d'"écoles internes", développent des partenariats forts avec des établissements de formation professionnelle initiale. Ces collaborations vont de la participation ponctuelle aux enseignements à la conception même des cursus ; les cadres sont encouragés à développer l'"insertion de l'entreprise dans le dispositif pédagogique". C'est le moyen pour une entreprise "d'avoir une sorte d'osmose avec le monde étudiant et de prendre un certain nombre d'informations sur le marché de l'emploi". La politique de relation avec les écoles s'articule en général autour de quatre axes : l'accueil de stagiaires en formation, les forums étudiants, la participation aux enseignements et le versement de la taxe d'apprentissage "et quand vous êtes présent [sur ces 4 axes], vous pouvez dire réellement que vous avez un partenariat avec une école". Ces liens se nouent avec les établissements de formation dans lesquels l'employeur recrute mais aussi vers lesquels il diffuse l'image de ses métiers : il faut "faire savoir que nos types de métiers sont en adéquation avec l'enseignement".

De manière générale, la stratégie et les outils de recrutement sont définis de façon centralisée ; les critères de sélection, en particulier la référence au diplôme, sont explicités, et, bien sûr, les partenariats avec des établissements de formation vont constituer un moyen de recrutement privilégié, voire exclusif, pour certaines catégories d'emplois de l'entreprise. Les dispositifs de formation en alternance (contrats de qualification essentiellement) sont aisément mis en oeuvre par les entreprises de ce type. Si cela s'effectue dans leurs centres internes de formation, il s'agit alors d'un pré-recrutement. S'il y a recours à des établissements de formation extérieurs, alors l'engagement de recrutement semble plus distendu.

L'entreprise à gestion quantitative de l'emploi.

Une faible formalisation et instrumentation des pratiques de recrutement et plus généralement des règles de gestion de la main-d'oeuvre caractérisent les entreprises de ce type. La décision d'embauche est ici quasi-instantanée, les procédures et dépenses réduites au minimum, le "tri" se réalise dans la situation même de travail, reportant ainsi les coûts d'identification des qualités des candidats en aval de l'embauche. En fait, on est bien souvent dans une logique quantitative plutôt que qualitative de gestion de l'emploi.

Les critères d'embauche sont faiblement explicités et la référence au diplôme est absente. Par exemple, il n'y a pas de mention de diplôme minimal à l'embauche :

"pour les magasins qu'on a ouverts on a pris des débutants, sans a priori sur le diplôme"; les critères éventuellement avancés ("la motivation", "la passion", ...) sont présentés comme ne relevant pas de la certification scolaire mais ne sont pas pour autant formalisés. De l'aveu d'employeurs "on est sur une population qu'il est difficile de distinguer". Et de fait, les qualités sont très mal mesurées au moment de l'embauche comme en témoigne l'importance des départs durant la période d'essai des contrats à durée indéterminée, des démissions pour "insatisfaction" du salarié, et aussi des licenciements pour fautes professionnelles dans les premiers mois suivant l'embauche. Le recours aux contrats à durée déterminée ou à l'intérim "comme antichambre de l'emploi stable" est le fait de certains employeurs mais pas de tous car les limites de ces pratiques sont bien connues et soulignées : le titulaire du contrat précaire, sachant l'enjeu, est incité à manifester une forte motivation, et toutes les qualités comportementales attendues par l'employeur ...

L'entreprise "cliente" du système de formation

Une forte adhésion à l'offre du système éducatif, des investissements de formation centrés sur l'accompagnement de l'embauche et la dynamisation des marchés internes caractérisent le comportement de recrutement de ces entreprises.

De manière générale, les règles du recrutement sont formalisées et centralisées et les critères apparaissent explicités : "c'est d'abord la formation et après on regarde la personnalité". Dans l'identification des qualités des candidats, la formation initiale, repérée par le diplôme et sa spécialité détaillée sert de filtre préalable : elle conduit mécaniquement à retenir ou à écarter les candidatures. Des attributs de spécialisation détaillée sont en général mentionnés : "on vous dit par exemple : on veut un ingénieur électronicien mais, attention, il faut vérifier que dans ses stages, dans sa spécialité de troisième année, cet électronicien sait concevoir un logiciel ou est spécialisé en hard". Le service des ressources humaines commence par sélectionner ces profils spécialisés, puis va focaliser son attention sur l'évaluation du potentiel d'évolution du candidat dans l'entreprise. En revanche l'investissement dans la formation des jeunes est réduit : "compte-tenu du marché du travail, je ne vois pas pourquoi l'entreprise passerait avec le jeune, de quelque niveau qu'il soit, par le stade de l'apprentissage ou de la

formation, sauf à rendre service à ce jeune, alors que des jeunes formés, diplômés, existent sur le marché" ; "on peut faire notre choix pour avoir rapidement à notre disposition quelqu'un qui va s'adapter très vite et très facilement ; c'est la situation du marché qui permet cela". Ainsi est souvent justifiée la faible implication de l'employeur dans la construction des qualités "initiales" de la main-d'oeuvre. Dès lors, les formations en alternance sont présentées comme très contraignantes, en particulier au niveau de l'organisation des services. Leur "rentabilité" est contestée et l'usage des contrats de qualification ou d'apprentissage présenté plutôt comme un devoir civique. Stage d'accueil ("formation-intégration", "stage d'intégration-société",...), tutorat, et même de brèves formations techniques complémentaires peuvent accompagner le jeune embauché dans son adaptation au poste de travail, mais l'effort de formation porte en priorité sur l'accompagnement des évolutions de carrière. De même tout partenariat avec des organismes de formation initiale n'est pas exclu, mais l'intervention de l'entreprise se limite alors à une activité de communication et de construction de réputation sans intervention sur les contenus ni participation à l'activité formatrice.

Jean-François Lochet, Gérard Podevin, Jean-Marie Saunier

• • • BIBLIOGRAPHIE • • •

Gazier B. (1995), *Processus d'embauche et coordination des acteurs*. Structures et coordinations économiques. 2ème journées d'études du METIS.

Saunier J.M. (1993), *Contribution à l'analyse des pratiques de recrutement : du marché aux espaces de qualification*. Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Paris I.

Podevin G. (ed) (1995), *Le recrutement*. Journées d'études du réseau Céreq. Documents série séminaires. Céreq.

Salais R. (1994), "Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions" in *Analyse économique des conventions*. PUF.

Lochet J.F. (1994), *La structure de l'insertion des jeunes par les pratiques de recrutement des entreprises*. Communication à l'European Science Foundation, Network on Transitions in Youth, Seelisberg (Suisse).