



---

## **Demande d'expérience professionnelle et embauche des débutants : essai d'interprétation économique**

*Professional experience request and hiring novices : an economic interpretation*

**Françoise Larré et Catherine Béduwé**

---



### **Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/osp/5931>

DOI : 10.4000/osp.5931

ISSN : 2104-3795

### **Éditeur**

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

### **Édition imprimée**

Date de publication : 15 juin 2000

ISSN : 0249-6739

### **Référence électronique**

Françoise Larré et Catherine Béduwé, « Demande d'expérience professionnelle et embauche des débutants : essai d'interprétation économique », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 29/2 | 2000, mis en ligne le 01 juin 2018, consulté le 16 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/osp/5931> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.5931>

---

Ce document a été généré automatiquement le 16 décembre 2020.

© Tous droits réservés

---

# Demande d'expérience professionnelle et embauche des débutants : essai d'interprétation économique

*Professional experience request and hiring novices : an economic interpretation*

Françoise Larré et Catherine Béduwé

---

## Introduction

- 1 L'insertion professionnelle<sup>1</sup> est une période d'apprentissage, d'adaptation des anticipations et d'ajustement mutuel entre le débutant et l'entreprise. Elle correspond à cette phase très particulière du processus d'acquisition de compétences qui fait passer les jeunes du statut de diplômé à celui de diplômé doté d'une première expérience, puis de diplômé expérimenté à celui d'individu compétent pour une certaine variété d'emplois. Pour entrer dans le processus, il faut que le jeune — muni de son diplôme — puisse accéder à un premier emploi qui lui confèrera une première expérience. La nature de cette première expérience, sa reconnaissance par le marché du travail, la complémentarité qu'elle apporte au diplôme initial, seront déterminants, sinon pour la suite de la carrière professionnelle du jeune, du moins pour sa stabilisation dans l'emploi. Seul un passage au sein du secteur productif est à même de fournir une expérience professionnelle au débutant et les entreprises apparaissent donc comme des agents pourvoyeur (fournisseur) d'expérience professionnelle. De ce point de vue, elles co-participent à la construction de la compétence « initiale » du jeune en complétant la formation reçue au sein du système éducatif.
- 2 Cette conception de l'entreprise pourvoyeuse d'expérience se complique lorsqu'on considère le comportement réel de certaines entreprises qui, lors du recrutement demandent aux candidats, y compris aux débutants (même si cela peut paraître paradoxal), de posséder un minimum d'expérience professionnelle (Béduwé et alii.,

1999) ; plus précisément, l'entreprise préférera, à diplôme équivalent, embaucher un débutant ayant déjà une première expérience professionnelle. L'entreprise, en ce sens, est demandeuse d'expérience professionnelle.

- 3 Ainsi, l'entreprise (ou plus généralement le secteur productif) présente la particularité d'être à la fois fournisseur et demandeur d'expérience professionnelle, ce qui amène à dire que le système productif doit assurer la satisfaction de sa propre demande d'expérience professionnelle. Cette conception ambivalente du système productif n'est pas paradoxale, car c'est le temps, le temps nécessaire à l'acquisition d'expérience professionnelle et à sa transformation en véritable compétence valorisable sur le marché du travail, le temps nécessaire à la construction des carrières professionnelles qui permet tous les ajustements entre offre et demande d'expérience dans le cas des recrutements en général. Elle appelle cependant une analyse particulière lorsqu'elle concerne les jeunes qui débutent leur vie professionnelle.
- 4 L'expérience professionnelle fournie par le système productif est considérée comme une composante de la compétence, entendue comme un ensemble de connaissances et de qualités individuelles caractérisées par le fait qu'elles sont valorisables sur le marché du travail et appropriables par l'individu (Vincens, 1997, 1999). Les compétences acquises à partir de l'expérience professionnelle font partie intégrante du capital humain de l'individu et renforcent sa qualification, assurant ainsi la satisfaction de la demande de travail émanant des entreprises... qui demandent de l'expérience professionnelle.
- 5 Mais, l'expérience professionnelle apparaît également comme un critère de sélection produit par les entreprises et à leur propre usage ; c'est un « signal <sup>2</sup> » qui va permettre de départager les candidats. Cette conception de l'expérience professionnelle comme révélatrice de qualités non observables souligne l'incomplétude du contrat de travail au sens où toutes les caractéristiques de l'individu (notamment sa productivité) ne peuvent être connues au moment de l'embauche. L'expérience professionnelle peut ainsi constituer un indicateur de productivité potentielle. Critère de sélection socialement accepté et au coût quasiment nul pour les entreprises dans la procédure d'embauche, elle augmente la quantité et la qualité d'information que l'entreprise possède sur le candidat. Ainsi, dans un contexte de rationnement de l'emploi et donc de concurrence accrue entre les actifs pour l'accès à l'emploi, l'expérience professionnelle des candidats (y compris des jeunes) apparaît comme un élément décisif. Elle est au coeur du processus d'insertion et de stabilisation professionnelle des jeunes débutants.
- 6 Le système productif produit à la fois une compétence (ou un élément de compétence) et un signal en assurant la mise au travail des débutants. Si cette représentation du système productif comme fournisseur d'expérience professionnelle fait l'objet d'un consensus minimal, il en va différemment de l'analyse du système productif en tant que demandeur d'expérience professionnelle à l'égard des débutants. La demande d'expérience professionnelle faite au débutant est par nature paradoxale puisqu'un débutant est par définition un individu sans expérience. Il faut donc pousser plus avant l'analyse et dépasser le paradoxe apparent pour s'interroger sur ce que représente la demande d'expérience professionnelle de la part des entreprises durant la phase d'insertion.

- 7 Deux interprétations de la demande d'expérience professionnelle émanant des entreprises à l'égard des débutants peuvent être discutées :
- la première consiste à analyser cette demande comme une volonté de minimiser voire de reporter les coûts associés à l'acquisition d'expérience professionnelle sur un tiers. Elle conduit à interroger les complémentarités et effets de reports qui s'opèrent au cours de la phase d'insertion, apparentant celle-ci à un jeu complexe où certaines entreprises accepteront (pour certains emplois) d'embaucher des débutants et de participer à leur mise au travail tandis que d'autres attendront qu'ils aient acquis l'expérience suffisante (§1).
  - la seconde interprétation consiste à analyser la demande d'expérience professionnelle comme une garantie. En effet, le recrutement s'effectue dans un univers risqué dans la mesure où la firme prend le risque de faire des choix pouvant se révéler inadéquats et susceptibles d'engendrer des coûts. L'attitude face à ce risque consiste à exiger une expérience professionnelle qui constitue à ses yeux une « garantie » de performance productive. Dans le cadre de cette interprétation, on peut s'interroger sur le sens donné à la notion d'expérience. Autrement dit, si l'expérience est une garantie, que garantit-elle ? (§2).
- 8 L'exploration de ces deux interprétations constitue l'objet de cet article. Sur la base d'une réflexion économique, nous envisagerons successivement plusieurs hypothèses pour tenter de comprendre et de dépasser le paradoxe apparent de la demande d'expérience professionnelle faite aux débutants.

## La demande d'expérience professionnelle : une volonté d'externaliser les coûts

- 9 Dans la littérature économique tout comme dans le discours des directeurs des ressources humaines, l'expérience constitue à la fois une compétence acquise (ou un élément de compétence) et un mode d'acquisition de la compétence. Le mot « expérience » désigne à la fois l'action d'apprendre et le résultat de cette action ; en ce sens, l'expérience est à la fois processus et état. Concernant l'expérience-processus, c'est principalement le coût supporté par l'entreprise pourvoyeuse d'expérience qui est mis en avant. Concernant l'expérience-état, c'est principalement le gain que retire l'entreprise de l'expérience acquise qui est souligné. Cette double perspective est à l'origine de la première approche qui analyse la demande d'expérience faite aux débutants <sup>3</sup> comme une volonté de minimiser voire de reporter les coûts associés à l'acquisition d'expérience professionnelle sur un tiers.
- 10 La demande d'expérience professionnelle comme manifestation de la volonté de minimiser les coûts de mise au travail reflète, selon nous, la recherche d'une réduction des coûts de transaction *ex post* <sup>4</sup>. Ces coûts sont essentiellement des coûts d'opportunité, les coûts de suivi du contrat et les coûts liés à l'opportunisme <sup>5</sup> potentiel des agents. Ils peuvent prendre différentes formes dont :
- 11 1 — les coûts d'opportunité que représente l'immobilisation de certains actifs (formateur, par exemple) destinés à garantir un certain niveau de performance productive,
- 12 2 — le manque à gagner lié au délai d'adaptation et d'assimilation des spécificités organisationnelles et culturelles du monde du travail en général et du nouveau milieu de travail en particulier,

- 13 3 — les coûts de marchandage et de négociation supportés par les entreprises lorsqu'elles tentent de corriger une mauvaise adaptation du contrat initial ex post,
- 14 4 — les coûts engendrés par l'organisation et le fonctionnement des structures de régulation (structure de contrôle et de déroulement du contrat),
- 15 5 — les coûts liés à la difficulté d'observation et de mesure des efforts déployés par l'agent dans l'accomplissement de ses obligations,
- 16 6 — les coûts liés à l'asymétrie informationnelle selon laquelle l'agent possède des informations dont ne dispose pas le principal (i.e. l'entreprise).
- 17 La première question est alors de déterminer dans quelle mesure et comment ces différents types de coûts peuvent être réduits. Dans l'absolu, on peut penser que :
- 18 Le premier type de coût peut être réduit en le reportant sur le système éducatif ou plus généralement le système de formation, sur le recruté lui-même ou sur une autre entreprise.
- 19 Le second type de coût, inhérent à l'inscription d'un individu au sein d'un collectif qu'il ignore, pourra être réduit à travers une réflexion de l'entreprise sur l'intégration du personnel recruté <sup>6</sup> ou en le reportant partiellement sur une autre entreprise.
- 20 Les coûts de type 3 et 4 peuvent être réduits en extériorisant la gestion du risque de l'emploi sur un tiers, ce qui suppose l'externalisation de la mobilisation du travail, généralement caractérisées par une forte précarité <sup>7</sup>. Dans le cadre de l'emploi salarié typique, ces coûts apparaissent comme des coûts inhérents au fonctionnement normal de l'entreprise ; ils ne pourront être réduits qu'à travers une réorganisation interne impliquant la redéfinition des procédures d'allocation des ressources et de régulation.
- 21 Les coûts de type 5 et 6 sont liés à la propension opportuniste des agents. Ils ne pourront être réduits qu'à travers la mise en place de mécanismes de surveillance et de répression ou, si ceux-ci sont difficiles ou trop coûteux à mettre en œuvre, à travers la mise en place de systèmes d'incitation.
- 22 Il est clair ici que le premier type de coût concerne en priorité les débutants au sens où nous les avons définis, c'est-à-dire dépourvus d'expérience professionnelle valorisable (du moins sera-t-il plus beaucoup élevé pour cette catégorie), que le second les touche également de près tandis que les autres types de coûts ne sont pas propres à une catégorie particulière d'individu recruté. Mais le niveau de tous ces coûts est (en moyenne et plus ou moins directement) lié à l'information dont on dispose sur les candidats et qui, dans le cas de débutants est très pauvre. Il en résulte que la demande d'expérience professionnelle de la part des entreprises en ce qui concerne les débutants peut être analysée comme une volonté de réduire les coûts d'opportunité liés à la mise au travail du nouvel embauché.
- 23 Si la réduction des coûts de type 3 à 6 relève, toutes choses égales par ailleurs <sup>8</sup>, de l'organisation et du fonctionnement interne de l'entreprise, le premier type de coût, et dans une certaine mesure le second, sont en revanche susceptibles d'être réduits à travers le report sur un tiers.
- 24 La seconde question est alors de désigner le tiers ; celui-ci peut être soit le système éducatif, soit le débutant lui-même, soit une ou plusieurs autre(s) entreprise(s). Nous envisagerons successivement ces trois possibilités en discutant leurs implications respectives.

## Le report des coûts d'opportunité sur le système éducatif

- 25 Le report des coûts d'opportunité sur le système éducatif ne peut, dans tous les cas, qu'être partiel, car il existe certains types de savoir qui ne peuvent être transmis et acquis que dans le cadre du lieu de travail. En outre, le contexte social et culturel de l'école et du lieu de travail sont fondamentalement différents et, même dans l'hypothèse où tous les savoirs pourraient être acquis dans le cadre du système éducatif, on ne peut supposer que ces savoirs acquis dans un contexte formel seront facilement transférables dans le cadre du lieu de travail. La distinction entre largeur et profondeur des compétences peut être utile pour appuyer cette assertion. La largeur de la compétence se réfère à la capacité de réaliser un éventail de tâches régulières ; la profondeur signifie avoir la capacité de réaliser des tâches ou des activités inhabituelles, comme par exemple, savoir gérer des aléas dans le processus de production, ou savoir s'adapter à l'introduction de variations dans la technologie. Si la largeur de la compétence peut s'acquérir dans le cadre du système éducatif, la profondeur de la compétence relève, de façon prépondérante, de l'expérience acquise (toutes les deux étant fortement dépendantes des capacités personnelles de l'individu). C'est donc bien le travail en entreprise, source d'expérience, qui permet l'approfondissement des compétences. Dans ces conditions, le système productif ne peut escompter transférer la totalité des coûts d'opportunité sur le système éducatif.
- 26 Au-delà du rôle nécessaire et incontournable du système productif dans l'acquisition de certains savoirs, il importe de considérer également que l'engagement des entreprises dans la production de compétences est en partie constitutif d'une approche de long terme du cycle économique. Cet engagement implique, pour les entreprises, de reconnaître les bénéfices sociaux de la formation et de ne pas se focaliser uniquement sur les externalités associées à l'investissement en formation et sur les risques de comportements opportunistes. Seule une telle perspective de long terme est à même d'assurer la qualité de la formation des compétences au sein de l'entreprise<sup>9</sup> et en même temps de permettre une complémentarité efficace entre le système productif et le système éducatif.
- 27 Ainsi, le report total des coûts d'opportunité (associés à l'acquisition d'une expérience) sur le système éducatif n'est pas envisageable de par la nature même de certaines compétences, mais aussi de par le rôle institutionnel de l'entreprise dans le système économique et industriel.

## Le report des coûts d'opportunité sur le débutant

- 28 Le report des coûts d'opportunité sur le débutant peut être analysé dans le cadre de la théorie du capital humain (Becker, 1964). Celle-ci considère l'éducation et la formation comme des « investissements », impliquant des rendements futurs, analogues aux investissements en capital physique. Elle suppose également une relation stable entre le stock de qualifications et les outputs du système productif, relation qui engendre des incitations auxquelles les agents économiques vont répondre sur la base d'un processus individuel d'optimisation. Dans cette perspective, la répartition des coûts et des bénéfices de la formation entre les firmes et les employés dépend, dans l'hypothèse d'une information parfaite, de la nature des compétences requises. Si les coûts de la formation de compétences générales sont probablement supportés par les offreurs,

ceux associés à l'acquisition d'une expérience seront nécessairement partagés entre l'employeur et le salarié embauché, essentiellement parce que l'offreur, selon un calcul rationnel, n'investira pas dans une formation qu'il n'a qu'une faible probabilité de rentabiliser. Ainsi, là encore, le report total des coûts d'opportunité sur le débutant ne peut être envisagé.

- 29 Cette analyse théorique permet d'éclairer certains comportements des débutants. Elle explique notamment que des débutants acceptent, par exemple, des stages de longue durée non rémunérés. Ils supportent alors la majorité du coût d'acquisition (de par la gratuité du travail) parce qu'ils espèrent que cette expérience (quelle qu'elle soit) pourra être valorisée, voire rentabilisée. Il s'agit même pour certains d'acquérir une expérience à « n'importe quel prix », celle-ci, pensent-ils, étant susceptible de faciliter leur insertion professionnelle. Ce type de comportement doit être mis en perspective avec la situation économique conjoncturelle caractérisée par un marché du travail particulièrement tendu. Seules les difficultés à trouver un emploi et la concurrence entre offreurs permettent de comprendre l'acceptation de la prise en charge des coûts d'acquisition d'expérience par les débutants.
- 30 Quelle serait la conséquence de la généralisation de ce type de pratique, qui consisterait à reporter systématiquement les coûts d'opportunité sur les débutants ?
- 31 Du point de vue des débutants, elle conduirait à l'impossibilité d'accéder directement à un emploi stable type C.D.I. Elle se traduirait par l'entérinement de parcours d'insertion professionnelle type et incontournable commençant obligatoirement par des « petits boulots », des stages peu ou non rémunérés et/ou un (ou plusieurs) C.D.D. Le risque est alors d'assister à une surenchère de la part des entreprises, obligeant le débutant à une accumulation de « premières » expériences avant de pouvoir être considéré comme « expérimenté ».
- 32 La conséquence d'une telle perspective est double. Elle conduit tout d'abord à une certaine marginalisation des jeunes en matière d'accès à l'emploi et à une segmentation accrue du marché du travail. Ensuite, elle encourage la cristallisation des comportements d'éviction des coûts d'acquisition de l'expérience de la part des entreprises, mettant en cause, là encore, leur rôle en matière de formation des compétences.
- 33 Ainsi, le report total des coûts d'opportunité (associés à l'acquisition d'expérience) sur les débutants n'est pas envisageable d'un point de vue strictement économique. S'il peut se produire conjoncturellement, sous la contrainte d'un déséquilibre fort entre l'offre et la demande de travail, sa généralisation et sa pérennité ne sont pas tenables socialement, car elles aboutiraient à des pratiques discriminantes envers les débutants.

## **Le report des coûts d'opportunité sur les autres entreprises**

- 34 Le report des coûts d'opportunité sur les autres entreprises doit être envisagé selon le caractère spécifique ou non de l'expérience acquise. En effet, dans la mesure où la nature de l'expérience reflète le contexte organisationnel et technologique dans le cadre duquel elle a été construite, sa transférabilité n'est pas toujours réalisable.
- 35 Lorsque l'expérience est spécifique <sup>10</sup>, elle traduit, au-delà de la simple mise au travail, l'acquisition de compétences spécialisées dans la réalisation d'un nombre limité de tâches, propres à la combinaison productive de certaines entreprises. Dans ces

situations, on ne peut considérer qu'une entreprise qui embauche un individu muni de cette expérience, recrute un « débutant » au sens où nous l'entendons. En conséquence, même si le recrutement d'un individu possédant une expérience spécifique relève bien d'un procédé de report des coûts d'opportunité sur une autre entreprise, il ne s'inscrit pas dans le cadre de la demande d'expérience professionnelle faite aux débutants.

- 36 Lorsque l'expérience est non spécifique, elle peut être considérée comme facilement transférable et le coût de son acquisition relève simplement des coûts d'opportunité liés à la mise au travail du débutant. Dans ces conditions, le comportement qui consiste à reporter ces coûts d'opportunité sur une autre entreprise relève d'une approche productiviste de court terme qui ne mesure les dépenses liées à l'acquisition d'expérience qu'en termes de bénéfices fonctionnellement identifiables. Une telle approche peut conduire :
- 37 à des niveaux sous-optimaux de formation dans le cadre du travail : une façon de réduire le risque que l'expérience acquise dans le cadre du travail ne bénéficie à d'autres entreprises <sup>11</sup> consiste à limiter l'efficacité de la formation des compétences <sup>12</sup> ;
- 38 à l'adoption d'un comportement de free rider <sup>13</sup> de la part de certaines entreprises en ce sens qu'elles tentent de profiter de l'investissement en formation réalisé par d'autres employeurs : c'est ainsi que peut être interprété le comportement des entreprises qui demandent une expérience professionnelle aux débutants pour des emplois qui, dans d'autres entreprises, sont pourvus par des débutants.
- 39 Ces deux aspects sont à l'évidence liés, car si toutes les entreprises adoptent un comportement de type free rider, aucune d'entre elles ne voudra assurer la formation de compétences sur le lieu de travail et celles-ci ne seront pas produites.
- 40 Ainsi, le report des coûts d'opportunité sur les autres entreprises constitue une stratégie qui, à long terme, apparaît inefficace.
- 41 L'exploration des trois hypothèses de report envisagées ici nous amène à conclure que le système productif ne peut se soustraire au processus de formation des compétences, particulièrement lorsque celles-ci concernent l'acquisition d'une expérience professionnelle. En la matière, l'engagement du système productif est inévitable, car l'expérience professionnelle ne peut être acquise qu'à travers une participation et une implication sur le lieu de travail. Il doit en conséquence également supporter les coûts d'opportunité associés, ceci constituant en outre un mécanisme incitatif permettant d'assurer la qualité de l'expérience acquise. Si la recherche du report sur un tiers des coûts d'opportunités associés à l'acquisition de l'expérience est aujourd'hui favorisée par l'offre excédentaire de main-d'œuvre, elle conduit à allonger la période d'insertion en rendant plus difficile la stabilisation des jeunes dans l'emploi et risque d'aboutir, à terme, à une pénurie de compétences.

## L'expérience professionnelle : un réducteur d'incertitude pour l'employeur

- 42 Si l'embauche d'un débutant est une opération coûteuse (coûts de transaction), c'est aussi une opération risquée et dans cette perspective, la procédure d'embauche relève d'une démarche probabiliste (Espinasse, 1999). En effet, dans un univers d'information parfaite, l'entreprise connaît les niveaux de productivité des candidats et embauchera le plus productif. Dans un univers d'information imparfaite, qui correspond au monde



réel, le niveau de productivité ne peut être connu avant l'embauche proprement dite du candidat et ne sera révélé qu'en situation de travail. Cette incertitude est une caractéristique des procédures de recrutement et explique que les entreprises vont collecter le maximum d'informations susceptibles de leur permettre d'anticiper les capacités productives du candidat. Outre le diplôme qui constitue un premier (le premier ?) critère de tri lorsque l'embauche concerne un débutant, l'expérience apparaît également comme un signal de sélection socialement accepté, assurant un rôle d'aide à la décision dans un environnement caractérisé par l'incertitude. Aux dires des entreprises, elle permet de réduire l'incertitude à travers l'appréciation à la fois de la compétence technique et des éléments de personnalité des candidats qui constituent des indicateurs de leur capacité productive, en association avec le diplôme.

## L'expérience professionnelle : une garantie face au risque

43 L'identification des risques contre lesquels l'expérience professionnelle des débutants est supposée garantir constitue une étape incontournable d'une analyse en terme de réduction d'incertitude. En effet, si tout le monde s'accorde à considérer l'expérience professionnelle comme un réducteur de risque à l'embauche, peu de travaux ont été réalisés sur la nature des risques encourus. Nous proposons ici une amorce de réflexion concernant les enjeux attachés à l'embauche, particulièrement lorsqu'elle concerne les débutants. Deux niveaux d'analyse peuvent être adoptés, l'un très général et l'autre plus pragmatique. Au premier niveau d'analyse, nous avons identifié quatre principaux types de risques :

- le premier type de risque est de nature économique : il résulte de l'objet même du contrat selon lequel le salarié met sa force de travail à disposition de l'employeur qui s'approprié les produits du travail. Dans ces conditions, le risque économique traduit l'aléa concernant la productivité du travailleur et sa capacité à réaliser le travail qui lui est demandé. Si la productivité du travailleur ou si la qualité du travail réalisé est inférieure à celle attendue, c'est l'employeur en tant qu'entrepreneur qui en supportera en premier lieu les conséquences.
- Le second type de risque est le risque de l'emploi (Morin, 1999). Il ne se conçoit que dans un cadre institutionnel et juridique donné : celui de la législation du contrat de travail. La responsabilité juridique de l'employeur sur l'emploi est définie par un ensemble de règles qui assurent le maintien de la relation d'emploi par delà les changements de l'organisation productive, les modifications des contenus et des conditions d'emploi ou qui régissent la rupture du contrat de travail. Ces règles ont pour objectif d'assurer la sécurité de l'emploi, c'est-à-dire un lien entre le travailleur et l'organisation productive au-delà de l'accomplissement de tâches déterminées. Ainsi, au-delà de la période d'essai, l'employeur n'a pas la totale liberté de rompre le contrat de travail si le comportement productif du salarié recruté ne correspond pas à celui attendu.
- Le troisième type de risque est le risque de gestion. Il rend compte des coûts spécifiques occasionnés par la mise en oeuvre d'une procédure d'embauche et de mise au travail du salarié recruté (cf. supra). Si ce dernier ne fait pas l'affaire, d'une part ces coûts ne seront pas amortis et d'autre part les dépenses devront être renouvelées pour le recrutement d'un autre salarié.
- Le quatrième type de risque est de nature sociale : les conditions économiques difficiles dans lesquelles s'effectuent les embauches aboutissent — de fait et de droit — à une utilisation plus importante du C.D.D. et de toutes les formes d'emploi permettant de différer

l'embauche définitive. Mais le risque demeure de devoir licencier ultérieurement pour des raisons d'incompatibilité non immédiatement perçues. Ce risque « social » est mal vécu par les employeurs qui y voient la possibilité de conflits sociaux pouvant entamer l'image de marque de l'entreprise.

- 44 Ces quatre types de risque ne sont pas étrangers au comportement actuel des employeurs qui hésitent, d'une manière générale, à conclure des contrats de travail à durée illimitée (C.D.I.), notamment lors de création de postes (Béduwé et al., 1994). Mais ils ne rendent que partiellement compte de leurs craintes plus immédiates lorsqu'il s'agit de recruter quelqu'un. Pour en rendre compte, il faut passer à un second niveau d'analyse, plus concret, plus proche d'une réalité de court terme.
- 45 Ce second niveau d'analyse se situe dans la perspective de la durabilité de la relation d'emploi. Ces quatre types de risque peuvent alors se résumer, d'un point de vue pragmatique, à celui d'embaucher un individu dont le comportement ne sera pas conforme à celui attendu : soit parce que sa productivité sera insuffisante, soit parce que le jeune lui-même peut décider de quitter l'entreprise. Ainsi, plus il sera difficile de déterminer avec précision le comportement futur du candidat, plus l'entreprise aura tendance, toutes choses égales par ailleurs, à refuser ou à différer son embauche définitive. La règle de minimisation du risque de l'embauche peut même conduire l'entreprise à préférer un candidat moins efficace en moyenne dès lors que ses caractéristiques sont connues avec plus de précisions.
- 46 Pour les débutants dont par définition le comportement est difficile à déterminer ex ante, l'embauche est évidemment plus risquée. La prise de conscience du risque de l'embauche conduit les entreprises à adopter ce qu'on pourrait appeler une « attitude de réservation » qui se décline sur deux modes.
- 47 Tout d'abord, le risque de l'embauche amène « les entreprises à multiplier les solutions provisoires et alternatives au recrutement comme si les décideurs choisissaient sans décider en retardant l'insertion réelle dans l'entreprise. Ainsi, les formes d'emploi à durée déterminée (stage, C.D.D., intérim) sont des essais professionnels prolongés, des pratiques qui jouent le rôle de réducteur d'incertitude pour des entreprises cherchant à mieux identifier les compétences réelles des individus et souhaitant conserver une marge de manœuvre face aux variations conjoncturelles de la production. En allongeant la "période probatoire" du recrutement, les entreprises sont ainsi dans une logique éminemment "assurantielle " » (Vicens, 1999, p. 42).
- 48 Ensuite, le risque de l'embauche amène les entreprises à rechercher des garanties complémentaires au diplôme, même lorsque celui-ci est de niveau élevé, notamment dans le signal « expérience professionnelle » ou même plus largement « stage en entreprise » ou « responsabilité dans des structures associatives » qui apparaissent comme des vecteurs de réduction d'incertitude. Le recrutement est en effet fondé sur le pari que la productivité à court et moyen terme (voire long terme) du salarié sera supérieure au seuil minimalement requis pour occuper le poste. L'employeur évaluera son risque, à niveau de diplôme donné, sur la base de signaux donnés par toutes les formes d'expérience professionnelle ou sociale. Ces signaux fournissent des indications essentielles sur le niveau de compétence et la personnalité des candidats.

## L'expérience professionnelle : garantie de compétences techniques et indicateur de personnalité

- 49 En tant que garantie de compétences techniques, l'expérience professionnelle est définie comme les connaissances ou savoirs techniques acquis par la pratique, à l'extérieur de l'entreprise ou dans d'autres situations de travail. Dans ces conditions, la demande d'expérience professionnelle par l'entreprise se réduirait à une simple demande de compétences techniques, celles-ci étant facilement évaluables, soit par validation auprès de l'entreprise précédente, soit par un bilan de compétences, soit par délégation d'expertise au service technique de l'entreprise dans lequel le salarié devra travailler. Autrement dit, l'expérience professionnelle, une fois évaluée, serait la garantie que le salarié embauché sera immédiatement opérationnel d'un point de vue technique et qu'il ne nécessite quasiment aucune mobilisation de ressources de la part de l'entreprise pour sa mise au travail.
- 50 Si une telle représentation est concevable parce que suffisante dans un horizon de très court terme (en embauchant, par exemple sur C.D.D. ou par le biais d'une agence d'intérim quelqu'un pour des tâches identifiées et clairement définies), elle rend mal compte d'une dimension importante dans le processus de recrutement à moyen et long terme; l'anticipation de la durabilité de la relation d'emploi. L'anticipation de la durabilité de la relation d'emploi provoque des exigences accrues au moment où cette relation se noue et explique que le recrutement se fasse par étapes successives intégrant une ou plusieurs périodes d'essai (au sens large). Mais elle implique aussi que l'expérience professionnelle garantisse la capacité du candidat à acquérir de nouvelles compétences techniques. L'anticipation est particulièrement importante dans le cas des débutants pour lesquels l'expérience professionnelle reste, dans tous les cas, mineure. Elle sous-entend que l'expérience professionnelle d'un débutant signale sa capacité future (ultérieure) à acquérir des compétences techniques au sein de l'entreprise qui l'embauchera, qualité aujourd'hui fondamentale compte tenu de la rapidité des évolutions technologiques et organisationnelles. Autrement dit, l'expérience professionnelle serait un indicateur des compétences cognitives du débutant sur le plan technique, celles-ci dépendant d'une part des compétences déjà accumulées et d'autre part de sa personnalité. On se situe ici à la limite de la seconde conception de l'expérience : l'expérience en tant qu'indicateur des « éléments de personnalité » du candidat.
- 51 Il existe un certain consensus de la part des responsables des ressources humaines pour dire que l'expérience du candidat permet de rendre compte de certains éléments de personnalité. Elle permettrait non seulement de garantir la socialisation de l'individu dans l'univers professionnel (souvent exprimée sous le terme de « bouteille ») mais également de déterminer ce que l'on nomme le « fit avec l'entreprise » ou « capacité d'intégration » ou encore « adaptabilité chez nous ». Dire qu'une (première) expérience est un indicateur de la personnalité des candidats, un élément permettant d'évaluer le « fit » avec l'entreprise, donne au terme un sens éminemment polysémique : une même expérience peut être bonne pour une candidature et non pour une autre, elle peut être considérée comme intéressante par une entreprise et pas par une autre. La distribution des expériences acquises et celle des expériences requises sont très difficiles à cerner et à définir. L'aléa est a priori total et - en forçant le trait - on retrouve ici le soupçon que la demande d'expérience (entendue ainsi) soit aussi une variable écran.

- 52 Dans beaucoup d'entreprises, ces éléments de personnalité semblent essentiels pour distinguer les candidats (Lazuech, 2000). Sans vouloir rentrer dans le détail des éléments de personnalité, il importe de souligner ici que la personnalité dans ce contexte, c'est aussi la capacité à tirer des « leçons » des différentes situations professionnelles rencontrées. En ce sens, c'est donc la capacité à prendre du recul par rapport à son activité d'apprentissage, à réfléchir sur l'action d'acquisition des connaissances.
- 53 Ceci amène à une double conception de l'expérience. En effet, l'expérience peut être conçue à la fois comme effet positif externe (et obligé ou automatique) de l'activité de travail (c'est cette acception très large qui est adoptée dans les modèles qui par souci de simplification, mesurent l'expérience par l'ancienneté dans la vie active) et comme acquis volontaire de l'individu. Dans le premier cas, l'expérience est un produit joint de l'activité ; c'est en partie cette conception qui est retenue lorsqu'on cite l'expérience comme indicateur de socialisation dans l'univers professionnel. Dans le second cas, l'expérience est un acquis conscient qui dépend de la personnalité de l'individu et de la situation de travail (Vincens, 1999) ; c'est l'individu lui-même qui se forge une expérience. De façon plus caricaturale, on peut dire alors que ce n'est pas tant l'expérience proprement dite que ce que l'individu a retiré de cette expérience qui est important. Il est clair ici que les éléments de personnalité sont fondamentaux dans la détermination du profit qu'un individu tirera de son expérience professionnelle. Leur appréciation correcte par l'entreprise est sans doute beaucoup moins évidente ce qui explique la sophistication de certains tests d'embauche (quelles que soient leur pertinence et leur fiabilité).
- 54 Dans ces conditions, la problématique du recrutement n'est plus de sélectionner le « meilleur candidat » (sous-entendu possédant les meilleures capacités techniques) mais de repérer le plus adaptable ou le plus facilement intégrable à l'entreprise, les compétences techniques étant jugées suffisantes par ailleurs. Le jeune diplômé (voire très diplômé) expérimenté est alors celui dont on peut, au vu de son expérience professionnelle accumulée se faire une idée plus précise de sa personnalité ; celle-ci sera alors déclinée en termes de souplesse intellectuelle, aisance relationnelle ou encore capacité à accepter l'incertitude ... En revanche, lorsque le diplôme du candidat ne lui permet pas de franchir la barrière des compétences techniques minimales (cas des diplômés professionnels de niveau V) une expérience réussie chez un concurrent permettra de prouver qu'il détient et donc qu'il a su acquérir un savoir-faire. Le principe de retenir le candidat « le plus adaptable » au vu de son expérience n'est, par
- 55 ailleurs, désobligeant ni pour l'employeur, ni pour le salarié puisqu'il s'agit d'une adaptation à un environnement donné <sup>14</sup>.
- 56 Il reste une dernière tâche à réaliser lorsqu'on aborde la question de l'expérience professionnelle comme réducteur d'incertitude : si l'on part de l'hypothèse fort réaliste que l'employeur évalue le risque de l'embauche à partir des signaux donnés par l'association diplôme/expérience, il devient légitime de s'interroger sur les rôles respectifs de l'un et de l'autre.

## Risque, diplôme et expérience

- 57 L'expérience professionnelle procure à l'individu un élément de compétence, indispensable pour exercer certains emplois et déterminant pour l'accès à la plupart

des autres. Mais il existe depuis toujours des emplois ouverts aux débutants où, par définition, aucune expérience n'est obligatoire. Le recrutement de débutants y est indispensable, ne serait-ce que pour renouveler la population active. L'ouverture de certains emplois aux débutants ne veut cependant pas dire qu'ils n'y seront pas en concurrence — soit avec des catégories de main-d'oeuvre plus expérimentées qui, pour des raisons de coût de mise au travail et de niveau de productivité, sont préférées, — soit avec des jeunes moins diplômés mais qui bénéficient d'une aide à l'emploi, — soit encore avec des diplômés de même niveau qui ont déjà acquis, par le travail en cours d'études, un peu d'expérience. L'absence d'expérience qui caractérise le vrai débutant est donc source de difficultés d'insertion même si elle n'est pas rédhibitoire pour accéder à l'emploi.

- 58 Ces difficultés sont renforcées par la situation économique caractérisée simultanément par une abondance de diplômés (jeunes du fait de la hausse générale des niveaux d'éducation) et une forte pénurie d'emplois. Cette situation pénalise fortement les jeunes qui, d'une part se concurrencent entre générations fortement diplômées et d'autre part, souffrent par rapport aux adultes du manque de garantie de savoir-faire et de personnalité que confère l'expérience. Ainsi la possession d'un diplôme — en période d'insertion professionnelle — est à la fois totalement nécessaire et absolument insuffisante pour garantir un accès facile à l'emploi qualifié. L'expérience est d'autant plus demandée que les diplômes sont répandus et les emplois rares, y compris auprès des débutants (Béduwé & Tahar, 1999).
- 59 Dans le cas des jeunes diplômés (voire très diplômés), l'expérience professionnelle (ou tout au moins une première expérience, éventuellement prolongée) est à l'évidence un atout supplémentaire qui va — au-delà du diplôme — donner des éléments pour juger de la personnalité du candidat. L'expérience apparaît complémentaire dès lors que les compétences techniques délivrées par le diplôme ou la formation sont validées par l'employeur<sup>15</sup>. Le diplôme reste, dans ce cas, le premier critère pour trier les candidats et la force du signal accordé à une première expérience professionnelle diffère considérablement suivant le crédit que l'on donne à sa formation initiale (niveau, spécialité, type d'établissement, ...).
- 60 Dans le cas de jeunes possédant un diplôme dont l'employeur juge la technicité insuffisante, l'expérience sera au contraire considérée comme un élément indispensable de la compétence recherchée. Les connaissances acquises lors de situations de travail précédentes (plusieurs expériences peuvent alors être demandées dont la durée sera évaluée) seront prises en compte lors de la sélection des candidats et peuvent — partiellement — se substituer au diplôme. Ceci est effectivement confirmé par certains directeurs des ressources humaines selon lesquels « une très forte personnalité » peut se substituer au diplôme lorsqu'il s'agit d'assurer la responsabilité d'un site de production ou d'exercer des fonctions d'encadrement. Ces compétences que ne confèrent pas automatiquement le diplôme s'acquièrent avec le temps. Le choix de recrutement peut se faire entre des individus dont les qualités « diplôme et/ou expérience » sont très différentes mais finalement équivalentes pour l'employeur en termes de réducteur de risque.
- 61 La relation de substitution entre diplôme et expérience prend un sens particulier dans le cadre de certains collectifs de travail lorsque c'est l'équilibre global entre diplômés et expérimentés qui sera systématiquement recherché (cas d'équipes de soins en milieu hospitalier par exemple). Un mode de recrutement contraint (par exemple les concours

de la fonction publique) peut amener, de fait, une sur-représentation des diplômés au sein d'une équipe qui se traduit, au dire des responsables, par « une augmentation de certification universitaire au détriment de la qualité collective ». La qualité collective désigne ici la présence simultanée, au sein d'un même service, de technicité et d'expérience. La conception de l'expérience utilisée est celle de produit joint à l'activité que l'on a évoquée précédemment pour désigner la socialisation d'un individu dans son univers professionnel. Dans ce cas, le produit joint est collectif et désigne le besoin de présence au sein du groupe d'une ou de plusieurs personnes ayant la maturité ou encore le recul suffisant sur l'activité collective pour rassurer le groupe (l'expérience de la souffrance des malades dans le cas d'une équipe de soins). Cette expérience est essentielle pour la cohésion du groupe mais peu importe finalement qui, c'est-à-dire quel(s) métier(s) présent(s) dans le collectif, la détient (l'aide soignante, l'infirmière, le médecin, ...). Dans ce cas, l'équilibre entre les éléments de diplôme et d'expérience doit être réalisé au sein d'un collectif et non pour un individu donné.

- 62 Ceci montre qu'un discours général sur le manque d'expérience s'avère aussi vain qu'un discours général sur la mauvaise formation des jeunes. D'une part parce que le rôle de l'expérience est indissociable de celui du diplôme. Un jeune, comme tout actif, sera embauché pour occuper un emploi au vu de sa compétence, laquelle compétence se décline suivant diverses caractéristiques individuelles (connaissances du processus de production, du milieu de travail, capacités relationnelles, esprit d'initiative, d'apprentissage, ponctualité, ...). D'autre part parce que la demande d'expérience s'avère extrêmement hétérogène suivant la nature de l'emploi, le secteur, la taille de l'entreprise mais aussi le statut d'embauche et la nature du contrat de travail. Simple recherche de signal ou exigence de productivité, la demande d'expérience doit être analysée au cas par cas et replacée dans un contexte d'abondance de l'offre de travail et de raréfaction des embauches.

## Conclusion

- 63 Le recrutement (des jeunes débutants et des autres) s'effectue dans un contexte économique difficile et dans des conditions jugées très « dures » pour les salariés par les responsables de ressources humaines eux-mêmes. Les entreprises du secteur concurrentiel sont soumises à des exigences de compétitivité drastiques du fait de la concurrence internationale. Celles-ci imposent des impératifs de flexibilité et de gestion au plus juste des compétences pour s'adapter à des prévisions de production qui vont rarement au-delà du très court terme. Elles impliquent également de disposer à tout moment des compétences nécessaires permettant à l'entreprise de « décrocher » de nouveaux marchés, mais sans que cela la contraigne en cas de retournement de conjoncture.
- 64 Ces contraintes sont difficilement conciliables avec des C.D.I. ordinaires puisqu'il faut gérer les ressources humaines de l'entreprise sans réserve de main-d'oeuvre. Ceci explique l'attitude d'extrême prudence des entreprises en matière de recrutement, et particulièrement en matière de recrutement sous C.D.I. qui lie l'entreprise au salarié de façon jugée beaucoup trop contraignante. Mais l'exigence de compétitivité oblige également les entreprises à recruter les personnes idoines c'est-à-dire souvent immédiatement (très) opérationnelles. Cette recherche se traduit par une demande d'expérience professionnelle aux candidats qui s'interprète à la fois comme une volonté

de minimiser les coûts de mise au travail et comme une assurance de productivité minimale.

- 65 Cette attitude des entreprises débouche sur deux logiques d'appel à la main-d'oeuvre :
- une logique d'externalisation qui conduit l'entreprise à acheter l'expérience chez un concurrent ; les entreprises réduisent leur noyau dur de salariés (en C.D.I. à temps plein) au minimum et gèrent au coup par coup un flux « d'emplois périphériques » pour lesquels elles font appel à des actifs expérimentés. Ceux-ci se recrutent via les agences d'intérim, les prêteurs de main-d'œuvre, les prestataires de service, les sous-traitants, les détachements de longue durée... suivant la nature des postes à pourvoir. Ces intermédiaires du marché du travail, en offrant des actifs expérimentés sur contrat à durée déterminée, permettent aux entreprises à la fois de se garantir contre le risque lié au recrutement (réduction de l'incertitude) et de minimiser leurs coûts de mise au travail (report des coûts de transaction).
- 66 Cette logique d'externalisation est triple : externalisation du risque lié au recrutement, externalisation de la gestion proprement dite de la main-d'œuvre utilisée par report sur un tiers (une autre entreprise ou un intermédiaire du marché du travail), externalisation de la production d'expérience par utilisation d'une main-d'œuvre déjà expérimentée, c'est-à-dire rapidement opérationnelle et ne nécessitant pas une mobilisation importante de l'entreprise pour sa mise au travail.
- 67 De plus les entreprises, tout en conservant une marge de manoeuvre face aux variations conjoncturelles de la production, se constituent éventuellement un vivier de main-d'œuvre évaluée in situ et dans lequel elles pourront puiser pour des embauches définitives. Mais ce n'est pas là leur premier objectif. Cette logique d'externalisation est une logique de court terme qui comporte des limites que l'on peut appréhender en terme de risque de pénurie de compétences, de sclérose du capital interne de compétence, de durcissement des relations de travail, auxquels il faut ajouter le risque de laisser échapper des individus de valeur.
- une logique autocentrée reposant sur l'évaluation des compétences en interne. Elle correspond à une stratégie à plus long terme de la gestion des ressources humaines. L'entreprise maintient une politique de recrutement sur postes propres et forme elle-même l'individu, produisant ainsi l'expérience générale et spécifique dont elle a besoin. Elle se prémunit du risque en observant elle-même, en situation de travail, la productivité réelle et potentielle du candidat. Cela suppose l'organisation par l'entreprise de véritables parcours expérimentaux où la sélection se fait par étapes successives : sélection des écoles sur leur notoriété, instauration de relations privilégiées entre l'école et l'entreprise, présélection de stagiaires, stages de 6 mois, recrutement systématique sur C.D.D. pour allonger la période d'essai. La décision d'embauche définitive se prendra après une succession de bilans de compétences réalisés à 6 mois, puis à 2 ou 3 ans pour les cadres. Cette évaluation sur longue période de la compétence du candidat s'applique y compris aux non débutants : l'expérience antérieure sera validée auprès de l'entreprise précédente et ne dispense pas d'une évaluation interne le temps d'un C.D.D.
- 68 « La confirmation selon A. d'Andria, est en fait un processus qui commence dès la décision de pré-embauche, qui se poursuit par la décision de recrutement et qui s'achève par une stabilisation contractuelle et une intégration organisationnelle durable (autrement dit la fin de la période d'essai ou lorsqu'un contrat à durée indéterminée succède à un contrat à durée déterminée) (...). Ainsi, le recrutement n'est pas un événement isolé, un ajustement instantané entre caractéristiques individuelles



des personnes recrutées et besoins de l'entreprise ; c'est un processus continu inscrit dans la durée, se situant tant en amont qu'en aval de la conclusion d'un contrat de travail. C'est cette anticipation de la durabilité de la relation d'emploi qui provoque des exigences accrues au moment où cette relation se noue » (Vicens, 1999, p. 42).

- 69 Dans ce contexte, l'entreprise participe à la mise au travail du salarié embauché tout en se gardant la liberté, au travers de ces évaluations successives, de revenir sur sa décision à différentes étapes. Le salarié embauché est en même temps formé en interne et évalué en situation. Cette logique conduit l'entreprise à privilégier systématiquement la promotion interne.
- 70 Ces deux logiques supposent une utilisation forte de toutes les formes de flexibilité : soit parce que l'entreprise n'envisage pas de garder l'individu à terme (ce n'est en tous les cas pas le but), soit parce qu'elle prend le temps (et en accepte le coût) de tester sur longue durée toutes les facettes de sa compétence avant de décider de le garder.
- 71 L'utilisation des mesures d'aides à l'emploi des jeunes, même si elle n'est pas exclue, ne semble pas constituer le fondement de ces logiques. Bien que l'existence d'effets d'aubaine ne soit pas à exclure, les aides à l'emploi sous-entendent le plus souvent l'embauche de jeunes « déficients en termes d'employabilité » dont le coût de mise au travail relève d'une autre problématique que celle de l'acquisition d'expérience. Expérimenté ou non, il faut d'abord que le jeune soit suffisamment employable pour qu'on puisse lui signer un contrat de travail « ordinaire ». À ce titre on pourrait dire que le terme de débutant sous-entend, pour les directeurs des ressources humaines, la notion de « jeune employable ».

## BIBLIOGRAPHIE

- Alchian, A.A., & Woodward, S. (1988). The Firm is Dead, Long Live the Firm. A Review of O.E. Williamson's the Economic Institution of Capitalism. *Journal of Economic Literature*, Vol XXVI, mars.
- Becker, G. (1964). Human Capital : a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. New York : N.B.E.R.
- Béduwé, C., & Cahuzac, E. (1997). Première expérience professionnelle avant le diplôme. Quelle insertion pour les étudiants de second cycle universitaire ? *Formation Emploi*, 58, 89-108.
- Béduwé, C., & Espinasse, J.M. (1995). Production de diplômes et diffusion de compétences. *Cahier du Lirhe*, I, 1-159.
- Béduwé, C. et al. (1999). L'expérience professionnelle des débutants. *Cahier du Lirhe*, 5, 1-112.
- Béduwé, C., & Espinasse, J.M., & Tahar, G. (1999). *Inexpérience des jeunes et accès à l'emploi*. Document ronéoté.
- Beret, P., Daune Richard, A., Dupray, A., & Verdier, E. (1997). *Valorisation de l'investissement formation sur les marchés du travail français et allemand : distinction entre valeur productive et valeur de signalement*. Rapport pour le commissariat général au plan, L.E.S.T., Aix-en- Provence.



- Blaug, M. (1976). The empirical status of Human Capital Theory, a slightly jaundiced survey. *Journal of Economic Literature*.
- Bruno, C., & Cazes, S. (1997). Le chômage des jeunes en France : un état des lieux. *Revue de VO.F.C.E.*, 62.
- D'Andria, A. (1995). *La confirmation du recrutement*. Thèse en gestion, Lille.
- Eymard Duvernay, F., & Marchai, E. (1997). *Façons de recruter*. Paris : Métailié.
- Espinasse, J.M. (1999). L'expérience comme signal de productivité dans les processus de recrutement. In *Cahiers du Lirhe*, 5, 44-58.
- Gamel, C. (2000). Le diplôme, un « signal » en voie de disparition ? *Revue d'économie politique*, n° 1, janvier-février, 53-84.
- Larre, F., & Wauquier, V. (1999). *La protection des travailleurs : étude sur la situation en France*. Rapport pour le Bureau International du Travail.
- Lazuech, G. (2000). Recruter, être recruté. *Revue Formation Emploi, C.E.R.E.Q.*, 69.
- Mallet, L., & Plassard, J.M. (1981). Nature et rôle de l'expérience professionnelle comme composante de la qualification. *C.E.J.E.E.*, Toulouse.
- Mallet, L., & Vernières, M. (1981). L'expérience professionnelle dans les modes de gestion de la main-d'oeuvre. *Travail et emploi*, 9, 65-74.
- Moncel, N. O. La gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises de la grande distribution alimentaire. *Les Cahiers du Grée*, 11.
- Morin, M. L. (Sous la direction de) (1999). *Prestation de travail et activité de service*. Cahier Travail et emploi. Paris : La documentation française.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 3.
- Spence, M. (1974). *Market Signalling : Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Cambridge : Harvard University Press.
- Stankiewicz, F. (1998). *Travail, compétences et adaptabilité*. Paris : L'Harmattan.
- Verdier, E. (1995). Politiques de formation des jeunes et marché du travail. La France des années 80. *CE.R.E.Q. Formation Emploi*, 50, 19-40.
- Vicens, C. (1999). L'expérience comme critère d'élimination puis de sélection des candidats. *Cahiers du Lirhe*, 5, 35-43
- Vicens, J. (1997). L'expérience professionnelle des débutants. *Note Lirhe*, 261,
- Vicens, J. (1999). Sens et rôles de l'expérience professionnelle. *Cahiers du Lirhe*, 5, 17-34.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : The Free Press, Mac Millan.

## NOTES

1. Cet article est issu d'un rapport collectif réalisé dans le cadre du Programme d'études 1997 de la Direction des Lycées et Collèges du M.E.N. sur le rôle du diplôme et de l'expérience dans les recrutements et les parcours professionnels des jeunes (cf. Bédoué et alii., 1999). Il s'appuie également beaucoup sur les entretiens que nous avons eus — dans le cadre de cette étude — avec

des Directeurs des Ressources Humaines de grandes entreprises de la région Midi Pyrénées sur la question de l'expérience demandée aux jeunes débutants.

2. Le terme « signal » est employé ici pour désigner une information partiellement révélatrice des capacités productives du candidat, par exemple ici, l'expérience professionnelle « signale » à l'employeur une certaine aptitude à l'emploi et un certain niveau de productivité potentielle. Cf. M. Spence (1973, 1974) et C. Gamel (2000).

3. Dans la suite de l'article, le terme de débutant sera utilisé au sens large pour désigner tout jeune, diplômé ou non i) n'ayant aucune expérience (débutant-type) ou ii) dont la position professionnelle n'est pas encore suffisante en termes de durée d'emploi, de statut, de fonction et de salaire pour être valorisable en cas de mobilité.

4. Williamson (1985) distingue deux types de coûts :

les coûts ex ante : ce sont les coûts des actions et opérations engagées pour établir le contrat, c'est-à-dire les coûts de recherche du candidat, de recrutement et de négociation de l'accord contractuel ;

les coûts ex post : ce sont les coûts liés à la gestion, au contrôle et à la mise en vigueur des obligations contractuelles, c'est-à-dire globalement les coûts de mise au travail.

5. Comme le précisent Alchian et Woodward (1988), l'opportunisme décrit un comportement beaucoup plus vaste que la simple propension mutuelle des parties dépendantes à tricher, induire en erreur, mentir et embrouiller dans le but d'exproprier la richesse d'un autre. L'opportunisme n'est pas si flagrant que cela. Le fait que l'un des cocontractants ne fasse pas le maximum (par intérêt personnel), qu'il en soit conscient ou non, peut constituer un comportement opportuniste. Par exemple, un travailleur peut avoir un comportement opportuniste par rapport à son employeur, en travaillant moins qu'il n'est supposé le faire ou en étant négligeant dans l'exécution de son travail.

6. Certaines entreprises éditent des livrets d'accueil, par exemple.

7. Nous faisons référence ici aux pratiques selon lesquelles le contrat de travail est porté par un tiers spécialisé (société d'intérim, société de portage...) ou non spécialisé (fournisseur, sous-traitant). Cf. F. Larré et V. Wauquier (1999).

8. Notamment dans l'état actuel de la législation du travail.

9. Accompagnée d'une politique de gestion des ressources humaines volontaire, elle doit permettre en outre, d'inciter les salariés à demeurer dans l'entreprise suffisamment longtemps pour que l'investissement dans leur formation soit rentabilisé.

10. On peut, à partir d'Alchian et Woodward (1988), définir l'expérience spécifique de la façon suivante : l'expérience est spécifique lorsque sa valeur d'usage au sein d'un ensemble de ressources est supérieure à sa valeur d'échange sur le marché.

11. Et donc le risque pour l'entreprise de ne pas rentabiliser son investissement en capital humain.

12. Une autre attitude consiste, bien sûr, pour l'entreprise, à s'assurer la fidélité de la main-d'oeuvre formée via une certaine politique de gestion des ressources humaines. Mais cela signifie qu'en amont, l'entreprise a accepté de supporter les coûts d'opportunité liés à la mise au travail et donc qu'elle n'a pas adopté une attitude productiviste de court terme.

13. Traduit en français sous l'expression « passager clandestin ».

14. La dimension signal de l'expérience serait incomplète si l'on n'évoquait la notion d'expérience négative qui renvoie à une déformation (« l'expérience professionnelle dans le secteur de la grande distribution est rarement considérée comme un atout en soi, car les responsables insistent sur le

*nécessaire acquisition d'une technique et d'un état d'esprit maison* » in La gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises de la grande distribution alimentaire, N. Moncel, Les Cahiers du Grée N° 11 - avril 99, p. 25), soit par l'obsolescence des qualifications qu'elle peut masquer, soit encore, dans le cas des entreprises publiques parce qu'elle peut être un prétexte à justifier des structures vieillissantes et des avantages acquis. L'expérience peut donc pénaliser autant qu'elle signale positivement

15. J.P. Devigne, Directeur des Ressources Humaines de la Société Européenne de semi-remorques, in L'étudiant Octobre 1997 : « Une carrière est comme une fusée à trois étages. Le diplôme et les différentes connaissances acquises telles que la maîtrise d'une langue étrangère constituent le premier étage de la fusée ; la capacité d'adaptation, l'aptitude à se situer dans le monde de l'entreprise, la curiosité constituent le deuxième ; enfin, la résistance au stress et l'aptitude à prendre du recul constituent le troisième. »

## RÉSUMÉS

L'entreprise produit à la fois une compétence (ou un élément de compétence) et un signal en assurant la mise au travail des débutants. Si cette représentation de l'entreprise comme fournisseur d'expérience professionnelle fait l'objet d'un consensus minimal, il en va différemment de l'analyse du système productif en tant que demandeur d'expérience professionnelle, notamment à l'égard des jeunes qui débutent leur vie professionnelle. Les réflexions présentées ici proposent, pour dépasser l'apparent paradoxe d'une demande d'expérience professionnelle faite au débutant, de discuter deux interprétations possibles de cette demande. La première consiste à l'analyser comme une volonté de minimiser, voire de reporter les coûts associés à l'acquisition d'expérience professionnelle sur un tiers. La seconde interprétation consiste à analyser la demande d'expérience professionnelle comme une garantie contre le risque pris par la firme de faire des choix de recrutement pouvant se révéler inadéquats et susceptibles d'engendrer des coûts.

Businesses produce both compétence (or an element of competence) and signals through the employment of new workers. If the view of businesses as providers of professional experience is at least minimally agreed upon, there is less consensus on demands for professional experience, notably with concern for young people starting their professional life. To go beyond the apparent paradox of requiring novices to have professional experience, two possible interpretations of this request are proposed. The first consists of seeing it as a desire to minimize costs or to shift these costs to a third party. The second interpretation consists of viewing the request for professional experiences as a guarantee against a business's risk that a person recruited will prove to be inadequate, which could lead to added costs.

## INDEX

**Keywords** : Professional experience, diploma, insertion, novice

**Mots-clés** : Expérience professionnelle, diplôme, insertion, débutant

## AUTEURS

### **FRANÇOISE LARRÉ**

est Maître de conférences à l'I.U.F.M. de Toulouse et chercheur associé au L.I.R.H.E. (U.R.A. C.N.R.S., Université des Sciences Sociales de Toulouse).

### **CATHERINE BÉDUWÉ**

est Ingénieur d'études au L.I.R.H.E. - U.R.A. C.N.R.S., Université des Sciences Sociales de Toulouse.