

MÉLANIE GAGNON

**LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES  
ENTREPRISES DE LA RÉGION DE QUÉBEC :  
CRITÈRES DE SÉLECTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE  
ET JUGEMENT SUR LES COMPÉTENCES**

Mémoire présenté  
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval  
dans le cadre du programme de maîtrise en sociologie  
pour l'obtention du grade de maître ès arts, (M.A.)

DÉPARTEMENT DE SOCIOLOGIE  
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES  
UNIVERSITÉ LAVAL  
QUÉBEC

2007

© Mélanie Gagnon, 2007

## RÉSUMÉ COURT

Ce mémoire de maîtrise traite des pratiques de recrutement dans les entreprises de la région de Québec et analyse les critères de sélection de la main-d'œuvre et le jugement porté sur les compétences par les recruteurs. À partir d'entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon de trente responsables de l'embauche, nous montrons que, lors du processus de recrutement, ce sont les compétences des candidats, définies en termes d'aptitudes et d'expérience professionnelle, qui retiennent leur attention et que la formation initiale, bien que nécessaire, ne suffit plus pour être sélectionné dans un poste de travail. Les analyses font également état d'une certaine conception des compétences à l'œuvre chez les recruteurs et mettent en évidence la dichotomie entre la compétence comme donnée objective évaluée selon des règles préétablies et la compétence comme construction sociale qui change selon les situations de jugement.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier, en premier lieu, mon codirecteur de recherche, monsieur Mircea Vultur, pour ses nombreuses corrections, son soutien et le temps qu'il a bien voulu m'accorder, de même que pour ses conseils, toujours judicieux et pertinents. Sans son aide précieuse, je ne serais pas parvenue à la réalisation de cette étude avec autant de satisfaction. Pour les mêmes raisons, je tiens aussi à remercier monsieur Daniel Mercure, mon directeur de recherche. Je le remercie de son aide et de ses contributions théoriques qui m'ont permis d'avancer sur le chemin de la rédaction de ce mémoire.

Je suis particulièrement reconnaissante envers tous les gestionnaires, responsables de l'embauche, qui ont accepté de participer aux entrevues. En m'accordant un peu de leur temps, malgré leurs obligations professionnelles, ils m'ont permis de réaliser cette recherche. Sans eux et leur précieuse collaboration, l'écriture de ce mémoire n'aurait pu être possible.

Je suis aussi redevable du temps et de la gentillesse de madame Sophie Collin qui a bien voulu retranscrire mes entrevues, me permettant d'économiser un temps précieux. Je tiens à souligner le travail de madame Suzanne Collin et monsieur Liem Tougas-Lanciault qui ont révisé et corrigé ce mémoire de maîtrise. Je les remercie également pour leur encouragement.

Un merci tout spécial s'adresse à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont soutenue et encouragée au cours de ces trois dernières années, parsemées d'embûches. Merci particulièrement à ma famille et à mes amis pour leur encouragement et leur soutien.

Enfin, je remercie le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour leur soutien financier, qui m'a permis d'effectuer mes études de maîtrise.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ COURT .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	III
LISTE DES TABLEAUX .....	VII
INTRODUCTION .....	1
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>1 LA PROBLÉMATIQUE DE LA FLEXIBILITÉ : L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET L'ÉMERGENCE DE L'« ENTREPRISE FLEXIBLE » .....</b>	<b>5</b>
1.1 Les mutations de l'économie contemporaine : quelques aspects de la crise fordiste.	6
1.2 Les stratégies de flexibilité.....	9
1.2.1 La flexibilité technique.....	10
1.2.2 La flexibilité fonctionnelle .....	10
1.2.3 La flexibilité financière .....	11
1.2.4 La flexibilité numérique .....	11
1.2.5 Impartition flexible.....	12
1.3 Les effets de la flexibilité dans l'activité de travail.....	14
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>2 DES SYSTÈMES DE QUALIFICATION AU MODÈLE DE LA COMPÉTENCE : DES NOUVEAUX ENJEUX POUR LE RECRUTEMENT DE LA MAIN- D'ŒUVRE .....</b>	<b>20</b>
2.1 De la qualification à la compétence : définition et évolution d'un concept multiforme .....	21
2.1.1 Le contexte historique de l'apparition de la notion de qualification .....	21
2.1.2 La définition de la qualification : l'apport de Friedmann, de Naville et de Touraine .....	22
2.1.3 La compétence : les définitions de Zarifian, Lichtenberger et Le Boterf.....	26
2.2 Les enjeux liés à l'émergence du modèle de la compétence .....	33

### **CHAPITRE 3**

#### **3 LES CRITÈRES DE SÉLECTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE LORS DU RECRUTEMENT ET LE JUGEMENT SUR LES COMPÉTENCES : QUELQUES BALISES THÉORIQUES..... 37**

3.1 Le recrutement de la main-d'œuvre par les entreprises : un processus complexe ...	37
3.2 La valeur des diplômes sur le marché du travail .....	39
3.3 La notion d'expérience professionnelle.....	41
3.3.1 Une définition de l'expérience professionnelle .....	42
3.3.2 Les liens entre la formation et l'expérience.....	44
3.3.3 Les rôles de l'expérience professionnelle sur le marché du travail .....	45
3.3.4 La reconnaissance de l'expérience au moment du recrutement .....	46
3.4 Les aptitudes personnelles et leur importance dans le processus de recrutement ....	47
3.5 La formation du jugement sur les compétences : un champ de recherche en émergence .....	50

### **CHAPITRE 4**

#### **4 UNE ÉTUDE DE CAS : LES ENTREPRISES DE LA RÉGION DE QUÉBEC 56**

4.1 Objectifs et hypothèses de la recherche.....	56
4.2 Échantillon.....	58
4.3 Instruments de collecte des données empiriques.....	59
4.4 Méthodes et techniques d'analyse .....	60
4.5 Quelques précisions sur la nature opérationnelle des discours des acteurs dans l'analyse des données .....	63

### **CHAPITRE 5**

#### **5 LES MÉTHODES DE RECRUTEMENT ET LES CRITÈRES DE SÉLECTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DES ENTREPRISES DE LA RÉGION DE QUÉBEC ..... 65**

5.1 Les méthodes de recrutement utilisées par les recruteurs.....	65
5.1.1 Les méthodes de recrutement utilisées selon le secteur d'activité et la taille des entreprises .....	66
5.1.2 Les sites Internet : rapides et efficaces... ..	68

5.1.3	L'annonce dans les médias traditionnels : méthode utilisée notamment pour les difficultés de recrutement .....	72
5.1.4	Les services de placement et les salons d'emplois : des difficultés à recruter des candidats avec expérience.....	74
5.1.5	L'utilisation d'un tiers pour recruter : le cas des firmes de placement et des chasseurs de têtes .....	77
5.1.6	Les réseaux de contacts .....	78
5.2	Les critères de sélection privilégiés par les responsables de l'embauche : une nouvelle reconfiguration.....	82
5.2.1	Les ouvriers non qualifiés, les ouvriers qualifiés et les employés : l'importance des qualités et des aptitudes personnelles lors du recrutement	83
5.2.2	Les techniciens : l'importance des aptitudes personnelles avec le diplôme en main .....	85
5.2.3	Les professionnels : diplôme obligatoire et aptitudes personnelles exigées.	87
5.2.4	La valorisation des compétences par l'expérience professionnelle et les aptitudes personnelles .....	89
5.3	Les dispositifs d'évaluation privilégiés par les recruteurs.....	92
5.3.1	Les dispositifs d'évaluation selon le secteur d'activité et la taille des entreprises .....	92
5.3.2	L'entrevue.....	94
5.3.3	Les tests techniques .....	95
5.3.4	Les tests psychométriques .....	96
5.3.5	Les périodes probatoires .....	97

## **CHAPITRE 6**

### **6 LA FORMATION DU JUGEMENT DES COMPÉTENCES DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT ..... 99**

6.1	Présentation du modèle d'Eymard-Duvernay et Marchal .....	99
6.1.1	Les formes-types de recrutement : l'institution, le marché, le réseau et l'interaction .....	100
6.1.2	Les idéaux-types : un outil de classification.....	102
6.2	Classification des entreprises selon les formes-types de recrutement privilégiées	102
6.2.1	L'institution .....	103
6.2.2	Le marché .....	107
6.2.3	Le réseau.....	112
6.2.4	L'interaction .....	116

6.3 L'importance relative des formes-types de recrutement : vers une « naturalisation de la flexibilité » .....	120
6.3.1 Le marché .....	121
6.3.2 L'institution .....	122
6.3.3 Le réseau.....	123
6.3.4 L'interaction .....	124
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>132</b>
<b>ANNEXE A: LETTRE DE SOLLICITATION.....</b>	<b>138</b>
<b>ANNEXE B: FICHE DE RENSEIGNEMENTS.....</b>	<b>139</b>
<b>ANNEXE C: SCHÉMA D'ENTREVUE .....</b>	<b>140</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	
<i>Les oppositions entre le modèle de la qualification et le modèle de la compétence</i> .....	28
Tableau 2	
<i>Répartition de l'échantillon selon la taille de l'entreprise</i> .....	59
Tableau 3	
<i>Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité de l'entreprise</i> .....	59
Tableau 4	
<i>Les méthodes de recrutement des entreprises selon le secteur d'activité</i> .....	66
Tableau 5	
<i>Les méthodes de recrutement des entreprises selon la taille</i> .....	67
Tableau 6	
<i>Le recours aux réseaux de contacts et les raisons évoquées selon le secteur d'activité de l'entreprise</i> .....	79
Tableau 7	
<i>Le recours aux réseaux de contacts et les raisons évoquées selon la taille de l'entreprise</i> .....	80
Tableau 8	
<i>Les dispositifs d'évaluation des qualifications et des compétences selon le secteur d'activité de l'entreprise</i> .....	93
Tableau 9	
<i>Les dispositifs d'évaluation des qualifications et des compétences selon la taille de l'entreprise</i> .....	94
Tableau 10	
<i>Les formes-types de recrutement</i> .....	100
Tableau 11	
<i>Distribution des entreprises dans les quatre formes-types de recrutement selon le secteur d'activité de l'entreprise</i> .....	121
Tableau 12	
<i>Distribution des entreprises dans les quatre formes-types de recrutement selon la taille de l'entreprise</i> .....	121



## INTRODUCTION

Les transformations récentes de l'économie contemporaine ont changé la dynamique du marché du travail. La crise, occasionnée par les chocs pétroliers des années 1973-1974 et 1979-1980, a remis en question les fondements du système fordiste et obligé les entreprises à adopter des stratégies en vue d'augmenter leur productivité et leur compétitivité sur le marché. La mise en avant de la flexibilité dans les techniques de production et dans l'organisation et la gestion des ressources humaines a modifié les formes de qualification et les modalités d'appréciation et de signalisation des compétences. Au Québec, le marché du travail, notamment depuis la fin des années 1990, est devenu plus ouvert, entretient de nouveaux rapports avec les demandeurs d'emploi et sa structure et ses fonctions sont devenues plus flexibles (Vultur, 2003)<sup>1</sup>.

Ces changements ont conduit à la diversification de l'usage la main-d'œuvre qui transforme conséquemment le fonctionnement des entreprises et le contenu des postes de travail. Plusieurs recherches menées, notamment en Europe (Bessy, 1997; Dugué, 1995; Gamel, 2000), montrent l'émergence d'un processus de valorisation de plus en plus fort des compétences spécifiques aux dépens de qualifications certifiées par le diplôme. La mobilisation des compétences entraîne un phénomène de dépréciation du diplôme qui sert plutôt d'indice ou de signal, parmi d'autres, pour diminuer les incertitudes des recruteurs lors de l'embauche (Gamel, 2000; Spence, 1974). L'expérience professionnelle et les aptitudes individuelles des candidats sont des indices qui semblent plus valorisés puisqu'ils révèlent le savoir-faire et le savoir-être des candidats. Le rôle du diplôme et des filières de formation, dans le processus de recrutement, n'est donc plus le même qu'auparavant (Dugué, 1995).

Au moment du recrutement, le jugement porté sur les compétences peut s'avérer difficile à poser puisque le recruteur a en sa possession de nombreux renseignements qui lui

---

<sup>1</sup> Au cours des trois dernières années, un quart de million de nouveaux emplois ont été créés (Emploi-Québec, 2002).

empêche de cerner les capacités et les qualités réelles des candidats. Lors de l'embauche, le recruteur doit arriver à concilier les critères de sélection objectifs et standardisés, entre autres par le diplôme, aux critères de sélection plus subjectifs et amassés au moment de l'entretien en face à face. Or, il doit à la fois maintenir le candidat « à distance » et juger de ses compétences selon des critères objectifs, tout en conciliant l'information plus subjective basée sur des perceptions et des intuitions (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

Dans cette perspective, l'objectif de ce mémoire de maîtrise est d'analyser les pratiques de recrutement afin de repérer les nouvelles formes de qualification et d'appréciation des compétences privilégiées par les employeurs<sup>2</sup>. L'atteinte de cet objectif repose sur une démarche en deux temps. Dans un premier temps, nous cherchons à identifier l'importance des critères de sélection, traditionnellement utilisés et privilégiés par les responsables des ressources humaines (expérience, diplôme, qualités individuelles), et les dispositifs d'évaluation utilisés (référence aux titres scolaires, entretiens orientés vers le récit d'expériences professionnelles, etc.) pour recruter la main-d'œuvre dans les entreprises. Dans un deuxième temps, nous voulons comprendre comment se forme le jugement porté sur les compétences des candidats par les recruteurs; ce jugement s'appuie-t-il sur des règles préétablies et des qualifications certifiées ou émerge-t-il au cours d'interactions ?

Afin de répondre à ces questions, nous utilisons, comme matériel empirique, des entretiens semi-directifs qui ont été menés auprès de trente directeurs des ressources humaines (DRH) ou personnes impliquées dans le processus de recrutement dans des entreprises de tailles et de secteurs différents. Ces entretiens abordent divers thèmes : les critères de sélection privilégiés lors du recrutement, l'importance accordée au diplôme, à l'expérience professionnelle et aux aptitudes individuelles, la formation du jugement sur les compétences.

---

<sup>2</sup> Ce mémoire de maîtrise s'inscrit dans un programme de recherche plus vaste intitulé « Le rôle du diplôme et des filières de formation dans l'insertion professionnelle des jeunes. Critères d'évaluation des compétences et nouvelles formes de qualification », mené à l'Observatoire Jeunes et Société de l'Institut National de la Recherche Scientifique (INRS).

Se situant dans le prolongement de certains travaux menés par Mercure et Dubé (1997) et réalisés au Québec, notre recherche vise à apporter une connaissance empirique nouvelle en ce qui a trait à la valeur du diplôme, aux compétences et aux nouvelles formes de qualification recherchées par les employeurs, de même que sur l'appréciation et la signalisation des compétences. Elle permettra également de jeter un regard nouveau sur les méthodes d'évaluation privilégiées par les recruteurs et les dispositifs mis en place pour juger les candidats lors du recrutement.

La première partie de ce mémoire portera sur le contexte théorique et fournira quelques éléments de définition sur des concepts opérationnels (qualification, compétence, diplôme, expérience professionnelle, aptitude individuelle). Ainsi, au chapitre 1, nous verrons en quoi les transformations économiques récentes et la mise en place de stratégies de flexibilité ont transformé l'organisation du travail et le contenu des activités de travail puisqu'il semble que la flexibilité, envisagée comme une solution à la crise de productivité et de compétitivité, a changé le rôle du travailleur au sein de l'entreprise, lui demandant dorénavant d'être polyvalent et de s'adapter au contexte changeant de l'entreprise.

Dans le chapitre 2, après s'être attardé au modèle de la qualification, né de l'après-guerre, et de sa remise en question causée par la crise fordiste, nous tenterons d'éclaircir la notion de compétence et la logique qu'elle sous-entend. Cette dernière décrit la combinaison de savoir, de savoir-faire et de savoir-être mise en œuvre dans une situation de travail, reconnue et mobilisée par les employeurs. Elle suscite donc des enjeux importants pour les entreprises et pour le fonctionnement du marché du travail, qui seront identifiés dans ce même chapitre.

Nous fournirons, au chapitre 3, certains éléments pour comprendre l'importance relative des critères de sélection couramment utilisés dans les processus de recrutement. Nous viserons à identifier les raisons pour lesquelles le diplôme, l'expérience professionnelle et les aptitudes individuelles retiennent l'attention des recruteurs et contribuent à réduire leurs incertitudes sur les qualités d'un candidat lors de l'embauche. En

nous appuyant sur les travaux d'Eymard-Duvernay et Marchal (1997), nous décrivons les postures empruntées par les recruteurs pour juger des compétences des candidats et les situations d'exercice du jugement sur les compétences; c'est-à-dire les éléments susceptibles de supporter la décision d'un recruteur, soit de retenir ou de refuser un candidat.

Dans la deuxième partie, afin de répondre à nos objectifs de recherche, nous présenterons les résultats de l'enquête auprès des entreprises de la région de Québec. Le chapitre 4 explorera les méthodes et les techniques d'enquête utilisées pour la cueillette et l'analyse des données. Le chapitre 5 présentera les méthodes de recrutement, les critères de sélection et les dispositifs d'évaluation valorisés par les recruteurs au moment de l'embauche. La formation du jugement, par les recruteurs, sur les compétences des candidats sera analysée au chapitre 6. Cette partie nous permettra donc de mesurer les implications de l'émergence du modèle de compétence, la « flexibilisation » du marché du travail pour les entreprises et leurs politiques de gestion de la main-d'œuvre.

## CHAPITRE 1

### 1 LA PROBLÉMATIQUE DE LA FLEXIBILITÉ : L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET L'ÉMERGENCE DE L'« ENTREPRISE FLEXIBLE »

Le fordisme s'est imposé comme mode de régulation des sociétés occidentales et contemporaines au cours des « Trente Glorieuses », période marquée par une croissance économique soutenue. Ce système sociotechnique s'appuie sur la production et la consommation de masse de biens standardisés et régule le marché du travail de l'après-guerre jusqu'aux années 1970. Les transformations récentes de l'économie contemporaine ont toutefois modifié le marché du travail et les dynamiques en vigueur. La mise en avant de la flexibilité, pour faire face aux fluctuations et aux incertitudes économiques, a fortement ébranlé les bases et les principes du mode de régulation fordiste, modifiant, de fait, l'organisation du travail et les modalités de gestion des entreprises.

Dans ce chapitre, nous nous attarderons d'abord à situer le contexte historique dans lequel le mode de régulation fordiste a émergé de même que les principes qui s'y rattachent, pour ensuite décrire les périodes de crise et de récession économique qui ont suivi dans les années 1970 et 1980. Nous situerons enfin les stratégies mises en place par les entreprises pour s'adapter aux nouvelles données de l'économie contemporaine, caractérisées par la flexibilité, et les effets encourus sur les entreprises et les travailleurs. Afin de saisir toute l'ampleur des transformations en cours sur le marché du travail et de circonscrire notre propos, nous avons choisi de nous attarder à la période d'après-guerre jusqu'à aujourd'hui puisque c'est véritablement durant cette période que se sont opérés d'importantes mutations.

## **1.1 Les mutations de l'économie contemporaine : quelques aspects de la crise fordiste**

Le fordisme est d'abord un modèle productif qui « organise en un ensemble cohérent des principes de gestion, une articulation avec la sous-traitance et la concurrence, enfin les modalités de gestion de la relation salariale » (Boyer et Durand, 1993 :11). Quatre objectifs sont à la base de ce système qui caractérise la période qui s'étend de la Seconde Guerre mondiale jusqu'au premier choc pétrolier des années 1973 et 1974 : 1) le processus de production est mécanisé de façon à réduire et rationaliser les temps opératoires; 2) une hiérarchie et une séparation s'opèrent entre les tâches liées à la conception et à l'exécution, soutenue par des ouvriers peu qualifiés; 3) les entreprises misent sur la production en série de marchandises de piètre qualité et vendues à bas coût; 4) les entreprises de petite taille s'affairent à produire d'autres types de biens en vue de répondre à une demande moins importante, alors que les grandes firmes profitent d'une demande stable (Boyer et Durand, 1993 : 11-12).

Ce système a non seulement caractérisé l'organisation et l'activité de travail, mais également régulé les sociétés occidentales de cette époque. En ce sens, nous pouvons dégager trois constats. D'abord, cette période, appuyée par la production en série de biens standardisés, est marquée par une consommation de masse. Ensuite, la croissance économique soutenue a permis l'essor du salariat et de la syndicalisation, deux phénomènes caractérisés par un contrat de travail à durée indéterminée de même qu'une garantie d'emploi et une hausse constante des salaires pour les ouvriers peu qualifiés. Enfin, les sociétés, sous ce mode de régulation, ont connu une élévation du niveau vie d'une part, par la hausse du pouvoir d'achat des salariés et la montée de l'État-providence et d'autre part, par l'accroissement et la redistribution des richesses qui permettent la mise en place de programmes sociaux qui assurent, entre autres, une sécurité sociale et un soutien au revenu (Mercure, 2000).

Cette configuration a eu des effets importants pour le marché du travail et sur la nature de l'activité du travail (Castells, 1996). En effet, la part du secteur des services, publics comme privés, a connu une explosion sur le marché du travail, devenant la

principale source d'emplois et changeant la composition de la main-d'œuvre caractérisée par la présence des femmes et des universitaires. La forte division du travail a aussi marqué cette période. Par le développement et l'entrée d'innovations techniques qui permettent une croissance soutenue de la productivité, de la demande et de l'offre d'emploi, les entreprises ont mis en place des services de support logistique et, par conséquent, recruté des travailleurs plus qualifiés, soit des cadres et des techniciens. Le profil de qualification demandé à ces travailleurs s'est transformé par une demande de plus en plus forte de connaissances spécifiques et pratiques dans un domaine particulier, entraînant le cloisonnement de leurs connaissances. Pour les salariés de la production, les principes du taylorisme s'appliquaient; la formation spécialisée, la séparation entre la conception et l'exécution et la décomposition des tâches, souvent aliénantes et répétitives, assurent une certaine efficacité du travail sur la chaîne de production. Les savoirs, les connaissances pratiques et la spécialisation des tâches demandées aux ouvriers d'exécution et commandées par les entreprises fordistes ont entraîné également le cloisonnement de leurs connaissances pratiques et techniques (Eyraud, d'Iribarne et Maurice, 1988). Le mode de régulation fordiste a donc marqué et modelé le marché, l'organisation et l'activité de travail durant cette période, de même que la société industrielle :

« Le modèle de travail [...] reposait essentiellement sur la consommation de masse de biens standardisés dans un marché en pleine croissance. Si un tel modèle de société était fondé sur l'enrichissement collectif, le travail salarié, l'essor des classes moyennes et la présence de nombreuses protections sociales, il s'avérait néanmoins marqué par des formes de travail souvent aliénantes en raison notamment de la forte division du travail qui présidait aux activités quotidiennes de production » (Mercure, 2000 : 61-62).

C'est toutefois au début des années 1970 que l'on note un épuisement et une véritable remise en question du mode de régulation fordiste, attribuables à une foule de facteurs d'ordres structurel et conjoncturel. En plus de devoir surmonter les incertitudes économiques engendrées par les chocs pétroliers de 1973-1974 et de 1979-1980, les entreprises ont dû faire face à une crise de productivité et de compétitivité, notamment liée à la fragmentation de la demande, à la hausse des standards de qualité, de durabilité et d'efficacité, à l'introduction des nouvelles technologies de la communication et de l'information, à la mondialisation et la concurrence des marchés de plus en plus ouverts

aux nouveaux pays compétitifs où la main-d'œuvre est à moindre coût. Sous ces pressions économiques, les entreprises se sont interrogées sur les stratégies de production et de valorisation du capital de même que sur les politiques de gestion en vigueur concernant l'organisation et le contenu du travail, les qualifications et les profils de formation recherchés. Ce climat d'instabilité, voire de crise économique, s'est donc précipité et a occasionné d'importantes difficultés, tant sur le plan de la productivité que sur le plan de la compétitivité, dans les entreprises nord-américaines, remettant en question la rigidité des chaînes de production, des normes et des conventions collectives (Boyer et Durand, 1993; Mercure, 2000).

Les entreprises ont alors misé sur des stratégies et des politiques de flexibilité de façon à s'adapter à la demande et aux fluctuations économiques. Plus précisément, ces stratégies visaient d'abord à rendre la production plus flexible par l'automatisation des procédés et ainsi être en mesure de fabriquer une variété de produits d'une plus grande qualité sur une même chaîne de montage rapidement adaptable. Elles ont également valorisé et élaboré des politiques associées à la gestion de la main-d'œuvre pour favoriser la polyvalence des travailleurs et des volumes de main-d'œuvre au sein de l'entreprise par la redéfinition des règles associées au travail et la négociation des conventions collectives. Pour les entreprises, de tels changements ont entraîné l'apparition de nouvelles formes d'emploi, l'assouplissement des niveaux hiérarchiques et de la division des tâches, et la présence de nouveaux profils ou modèles de qualification. Par conséquent, les travailleurs ont dû être plus autonomes et assumer un nouveau rôle de plus en plus important dans l'organisation (Castells, 1996; Mercure, 2000; Nanteuil-Mirabel et El Akrerni, 2005).

Ces mesures de flexibilité se sont accompagnées, dans les années 1980, de l'essor d'une nouvelle économie du savoir. À cet égard, les nouveaux secteurs économiques névralgiques pour l'économie nord-américaine ont transformé la nature et les formes d'emploi offertes. Ces secteurs concernent principalement 1) le domaine de l'informatique (ordinateurs, semi-conducteurs et logiciels); 2) le domaine de la santé et des produits pharmaceutiques; 3) le domaine des communications et télécommunications; 4) le domaine de l'instrumentation et de l'optique (Mercure; 2000 : 63). La montée et la valorisation de



l'idéologie libérale, qualifiée d'ultra-libérale ou de néo-libérale, tendent également à modifier les principes en vigueur sur le marché économique en prônant, entre autres, le retour à « l'idéologie du laisser-faire » par la déréglementation du marché et la remise en question de l'État-providence (Mercure, 2000).

Si ces stratégies de flexibilité ne sont pas nouvelles, c'est véritablement au cours des années 1970 qu'elles prennent tout leur sens pour surmonter les pressions économiques, la crise de productivité et de compétitivité et la rigidité du système de production fordiste et de l'organisation du travail. Cette quête vers la flexibilité a donc été la voie empruntée par les entreprises, entraînant une profonde transformation du marché du travail et une modification des organisations, autant dans la structure de l'entreprise que dans les formes d'emploi valorisées et les qualifications demandées aux travailleurs.

## **1.2 Les stratégies de flexibilité**

Pour s'adapter au contexte des années 1970 et 1980, la flexibilité est devenue un enjeu majeur pour les entreprises en difficulté d'adaptation. Nous pouvons définir la flexibilité comme la « capacité à s'adapter à un marché continuellement en changement » et la « coordination et la rationalisation de la production » (Mercure, 2000). Pour atteindre ces objectifs, quatre formes de flexibilité sont adoptées : la flexibilité fonctionnelle, la flexibilité technique, la flexibilité numérique et la flexibilité financière, qui inclue la flexibilité salariale. Pour comprendre les modifications aujourd'hui en vigueur concernant les dynamiques d'organisation dans les entreprises et les contenus de l'activité de travail, Mercure (2000) ajoute le concept d'impartition flexible, concept qui conjugue les quatre formes de flexibilité citées plus haut au principe d'externalisation de plus en plus valorisé par les entreprises<sup>3</sup>.

Lors des premières difficultés économiques occasionnées par le choc pétrolier de 1973-74, les entreprises, pour assouplir les techniques de production de même que les

---

<sup>3</sup>Nous avons choisi de nous attarder à ces quatre formes de flexibilité développées par Mercure, puisque, pour l'essentiel, ce sont effectivement ces quatre formes de flexibilité qui sont le plus souvent citées chez les différents auteurs. De plus, le concept d'impartition flexible revêt une certaine originalité en plus d'intégrer l'ensemble des dynamiques actuelles dans les entreprises.

contenus de travail, ont mis de l'avant des stratégies relatives à la flexibilité technique et fonctionnelle.

### *1.2.1 La flexibilité technique*

Ce type de flexibilité, qui a trait à l'appareil de production et aux techniques utilisées dans l'entreprise, vise à augmenter la productivité et la compétitivité selon les demandes du marché. Précisément, la flexibilité technique concerne l'introduction de nouvelles innovations techniques dans l'entreprise, liées à l'informatique, la bureautique, la robotisation et l'automatisation. Ces innovations favorisent l'adaptation ou la modification rapide des chaînes de montage pour répondre à la demande de plus en plus diversifiée et fragmentée et ainsi offrir une plus grande variété de produits et de services de qualité. L'objectif d'une telle stratégie est donc de rendre la production plus souple. Ces nouvelles techniques de production vont engendrer une hausse des qualifications chez les salariés de même que l'application plus large de leurs savoirs et savoir-faire. Par conséquent, les entreprises vont aussitôt associer à la flexibilité technique la flexibilité fonctionnelle.

### *1.2.2 La flexibilité fonctionnelle*

Cette stratégie, qui concerne les politiques de gestion de l'entreprise, revoit la diversification du contenu de chaque tâche et la polyvalence des salariés dans l'exercice du travail. D'une part, les aptitudes des travailleurs sont mobilisées afin qu'ils soient en mesure de maîtriser les différentes étapes du processus de production. D'autre part, l'organisation du travail mise dorénavant sur l'autonomie et l'initiative des travailleurs de façon à promouvoir l'entraide, à décloisonner les métiers, à favoriser le travail d'équipe et la mobilité interne. En d'autres termes, alors que la flexibilité technique tente d'assouplir les procédés techniques de la production, la flexibilité fonctionnelle vise à rendre les salariés plus polyvalents et autonomes dans le processus de production. Bien que ces transformations génèrent une certaine crainte, elles laissent envisager une « reprofessionnalisation » dans une « organisation du travail qui s'appuie de plus en plus sur un degré de division des tâches qui tend à s'amenuiser, sur une modification du rôle du travailleur dans le procès de production, sur une capacité d'intervention plus intense et plus autonome des salariés, de même que sur une hausse des qualifications » (Mercure, 2000 :

65). Toutefois, la récession, ressentie au début des années 1980, oblige les entreprises à revoir leurs stratégies et elles vont introduire, à celles précédemment évoquées, la flexibilité financière et la flexibilité numérique.

### *1.2.3 La flexibilité financière*

Pour répondre à la flexibilité financière, les entreprises adaptent leurs coûts d'investissement en fonction des fluctuations économiques du marché, notamment par l'ajustement des approvisionnements, des stocks et des formes d'emplois. Concernant ce dernier point, les entreprises favorisent le recours à la sous-traitance, permettant d'ajuster les coûts associés à l'embauche de main-d'œuvre et au nombre d'heures travaillées. Rapidement, la flexibilité salariale a été associée à la flexibilité financière afin d'arrimer les rémunérations des salariés selon l'intensité de la production et de l'offre et la demande. Pour rendre effective cette stratégie, les entreprises négocient et remettent en question les dispositions qui entourent le salaire minimum, la parité salariale et l'indexation des salaires. Elles privilégient également la réduction des coûts non salariaux : réduction de personnel, utilisation des travailleurs à temps partiel ou temporaire, négociation des hausses de salaire selon les gains réels de l'entreprise.

### *1.2.4 La flexibilité numérique*

Également associé à la flexibilité financière et salariale, l'objectif de la flexibilité numérique est d'ajuster le volume de main-d'œuvre toujours en fonction des variations du marché. De nouvelles formes d'emploi sont alors privilégiées par les entreprises : emploi à temps partiel, travail à durée déterminée, travail autonome, etc. Or, le noyau dur de travailleurs permanents dans l'entreprise est dorénavant réservé à une petite fraction de salariés dans l'entreprise, alors que les formes d'emplois atypiques sont de plus en plus occupées par les autres parties de salariés, créant un marché du travail dual d'où émergent des inégalités sociales.

Ces stratégies ont donc transformé les modes de fonctionnement des entreprises, les formes et la nature des emplois. Le concept « d'impartition flexible », qui inclut de manière

cohérente les quatre formes de flexibilité précédemment décrites, a été élaboré pour décrire la dynamique d'ensemble et les modes de fonctionnement en vigueur dans les entreprises (Mercure, 1996, 1997). Il faut toutefois préciser que ce modèle est théorique et qu'il se présente différemment selon les secteurs d'activités, les entreprises et les organisations. Par conséquent, malgré la présence de certaines stratégies de flexibilité dans les entreprises, il est possible que le système fordiste soit encore présent sous différentes formes (Mercure, 1996).

Le concept d'impartition flexible a été façonné à partir de deux recherches réalisées au Québec. Une première étude s'attarde aux dynamiques de flexibilité dans le secteur des pâtes et papiers et s'intitule *Le travail déraciné. L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec* (Mercure, 1996). La seconde recherche porte sur les stratégies de flexibilité et les nouveaux profils de qualification demandés aux travailleurs dans le secteur manufacturier et a pour titre *Les entreprises et l'emploi. Les nouvelles formes de qualification du travail* (Mercure et Dubé, 1997).

### 1.2.5 Impartition flexible

Le concept d'impartition flexible se réfère à l'ensemble des nouvelles formes de flexibilité qui donnent lieu à davantage de souplesse dans l'organisation du travail et dans les pratiques d'externalisation, c'est-à-dire de sous-traitance, toujours en vue d'accroître la rentabilité de l'entreprise sur le marché :

« Au cœur du processus se trouve, d'une part, l'essor des pratiques d'externalisation du travail, soit l'impartition, spécialement celles qui ont trait aux nouvelles formes de sous-traitance et, d'autre part, la quête de flexibilité tous azimuts, particulièrement au chapitre des flexibilités financière, technique, fonctionnelle et numérique » (Mercure, 2000 : 67).

Cette définition touche essentiellement à trois ordres de réalité, soit le fonctionnement et la gestion de la production, du travail et des relations de travail. D'abord, la gestion de la production est marquée par des stratégies qui cherchent à coordonner les activités liées à la production, à l'approvisionnement et à la distribution, de manière à augmenter la rentabilité de l'entreprise. Pour ce faire, elles vont privilégier les politiques d'impartition selon quatre

types de rapports inter-firmes, lesquels permettent de se conformer aux principes de flexibilité : « 1) l'intégration verticale d'une partie des opérations de production; 2) la quasi-intégration de sous-traitants juridiquement indépendants; 3) la coopération sur le mode du partenariat économique avec des sous-traitants; 4) l'achat de composants et la vente de produits sur le marché auprès de plusieurs fournisseurs et distributeurs selon des modalités contractuelles différenciées » (Mercure, 2000 : 68).

La gestion du travail dans l'organisation est principalement caractérisée par la flexibilité technique, soit l'assouplissement de la production, et la flexibilité fonctionnelle, fondée sur la diversification des tâches et la polyvalence des travailleurs. Ces stratégies ont pour objectif d'augmenter l'intensité du travail assurée par des salariés capables de maîtriser le processus de production.

Enfin, concernant les relations de travail, l'individualisation des rapports entre les employeurs et les salariés force les syndicats à revoir les conventions collectives, jugées trop rigides. En effet, bien que le contrat de travail à durée indéterminée soit toujours présent dans l'entreprise, celui-ci est remis en question par de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines qui misent essentiellement sur la relation individualisée entre l'employeur et l'employé et la rémunération liée à l'intensité de la production, soit aux gains réels de l'entreprise selon la participation des travailleurs. Les stratégies élaborées pour ajuster le volume d'emploi aux variations du marché sont essentiellement fondées sur la sous-traitance et les nouvelles formes d'emploi (travail à temps partiel, travail à durée déterminée, travail autonome, etc.) qui diminuent le pouvoir d'action des syndicats et permettent à l'entreprise de réaliser des gains sur le coût de la main-d'œuvre.

Le modèle de flexibilité présenté ci-dessus a suscité un vif intérêt de la part de plusieurs auteurs, appuyant ou non la thèse d'une transformation de l'organisation du travail. Alors que pour certains auteurs, l'impératif de flexibilité, qui vise à rendre l'appareil productif et la gestion de la main-d'œuvre plus souple, aurait occasionné d'importantes modifications dans le monde du travail (Piore, 1983; Osterman, 1984;

Atkinson et Meager, 1986; Coriat, 1990), d'autres remettent en question la validité d'un tel modèle, trop général, simpliste et peu observable dans les entreprises (Pollert, 1989; Linhart, 1991).

À cet égard, Pollert (1989) remet en cause la validité théorique et opératoire de l'« entreprise flexible ». Elle souligne que les notions attachées à ce modèle sont floues, confuses et ne permettent pas de saisir l'ampleur des changements en cours sur le marché du travail. Les statistiques et les données empiriques ne concordent pas avec les évolutions organisationnelles et techniques des entreprises, selon les différents secteurs d'emplois. Par conséquent, le modèle de la flexibilité et celui de l'« entreprise flexible » ne peuvent servir à l'analyse du fonctionnement des entreprises et du marché du travail. Pour Linhart (1991), les changements annoncés par la flexibilité, soit l'assouplissement des niveaux hiérarchiques et de la division du travail, bien que présents dans certaines entreprises, ne remettent pas en cause les fondements tayloristes dans les entreprises.

Néanmoins, en accord ou non avec la thèse d'un nouveau modèle orienté vers la flexibilité, les auteurs reconnaissent, d'une part, la présence du système fordiste et des pressions économiques exercées sur celui-ci et, d'autre part, l'adoption ou l'émergence de stratégies de flexibilité dans les entreprises. Or, par ces transformations, nous pouvons supposer que les modèles de qualification, jusque-là en vigueur, ont été ébranlés et que les demandes adressées aux travailleurs se sont modifiées.

### **1.3 Les effets de la flexibilité dans l'activité de travail**

Comme nous l'avons illustré, la quête de flexibilité amorcée dans les entreprises a modifié de différentes manières le marché du travail. Nous nous attarderons ici à chercher les effets des différentes stratégies de flexibilité concernant particulièrement le contenu des tâches et les profils de qualification, de même que les pratiques associées à la gestion des ressources humaines.

Plusieurs auteurs ont étudié la question de la flexibilité et ses conséquences sur l'organisation du travail. Pour certains, la présence de ces stratégies a transformé les postes de travail et, par conséquent, les modèles de qualification. Au contraire, d'autres soutiennent que le modèle fordiste-tayloriste persiste toujours par la spécialisation des postes et que seule une adaptation de ce modèle s'est opérée dans les entreprises.

Parmi ceux en accord avec la thèse de la flexibilité et d'une « reprofessionnalisation » des postes de travail, les recherches de Kern et Schuman (1989) démontrent, entre autres, que les stratégies de flexibilité ont permis la diversification des tâches et la réduction des postes de travail. Conséquemment, le rôle du travailleur et les qualifications recherchées se sont transformés dans les entreprises par la demande plus importante d'autonomie, de responsabilités et de sens de l'initiative dans les processus de production, occasionnant une rupture avec le modèle précédent, caractérisé par la division et la parcellisation des tâches.

*A contrario*, les travaux de Linhart (1991), par exemple, montrent la présence toujours significative d'un degré de spécialisation des tâches dans les contenus de travail, témoignant de l'importance des principes tayloristes dans les entreprises. Malgré le déploiement de certaines stratégies de flexibilité qui mobilisent les savoir-faire des ouvriers, ni le rôle du travailleur, ni les profils de qualification ne se seraient modifiés, mais plutôt adaptés à une logique toujours fordiste-tayloriste.

À mi-chemin des thèses présentées ci-dessus, Mercure (1996) remarque, dans une recherche effectuée dans les industries forestières au Québec, que la présence de stratégies de flexibilité, principalement liées à la demande de polyvalence, occasionne une transformation du contenu des tâches, sans pour autant faire disparaître un certain niveau de spécialisation. L'auteur valorise donc un modèle intermédiaire qui concilie l'exigence de flexibilité aux principes tayloristes.

Afin de vérifier la présence de cette conception, Mercure et Dubé (1997) ont réalisé une étude dans les milieux de travail manufacturier au Québec et plus précisément dans les

industries de l'habillement, des textiles, des pâtes et papiers et de la pétrochimie, des secteurs économiques importants pour le Québec. De plus, ces industries présentent des critères intéressants concernant les innovations technologiques, le volume de main-d'œuvre, le capital investi et les qualifications demandées aux travailleurs. Les résultats de ces analyses nous permettent donc de saisir l'ampleur des changements liés à la flexibilité et, plus particulièrement, de vérifier l'émergence de nouveaux modèles de qualification requis dans l'organisation du travail et chez les travailleurs.

Du point de vue de la dynamique des entreprises, les auteurs constatent, à des degrés divers, l'adoption de stratégies liées à la flexibilité financière et technique, en plus de la flexibilité organisationnelle dans les secteurs de pointes. L'organisation du travail est également marquée par la hausse des qualifications et l'augmentation des tâches, dont le partage s'effectue selon des exigences de polyvalence, d'autonomie et de coopération, sans pour autant transformer de manière considérable le nombre de catégories d'emplois et le caractère répétitif du travail (Mercure et Dubé, 1997).

Pour l'exécution des tâches, la hausse des qualifications demandées est particulièrement vraie dans le cas des travailleurs les plus qualifiés dans les entreprises à haut niveau technologique. De la même manière, les compétences, sur le plan des qualités personnelles, retiennent de plus en plus l'attention des employeurs, ce qui renforce la thèse de la flexibilité de la main-d'œuvre dans les entreprises. Les compétences d'ordres technique (utilisation des instruments informatisés et régulation technique), conceptuel (analyse et résolution de problèmes) et social (travail d'équipe et communication) sont aussi recherchées par les employeurs (Mercure et Dubé, 1997).

La « logique de compétence » est aussi démontrée lors du processus de recrutement puisque les employeurs manifestent, en premier lieu, un intérêt pour les aptitudes personnelles et professionnelles. En plus de remarquer la motivation et la capacité de polyvalence, d'adaptation et de coopération en situation de travail, les employeurs recherchent, pour les travailleurs qualifiés, des aptitudes liées à la régulation technique



(capacités d'analyse, de synthèse et réactions aux imprévus en situation de travail), à l'initiative et à la résolution de problèmes. Pour les travailleurs semi-qualifiés et les ouvriers, ce sont plutôt des aptitudes rattachées à la dextérité manuelle et au respect des consignes qui sont recherchées afin de maintenir un rythme de travail élevé. En deuxième lieu, les employeurs retiennent l'expérience spécialisée, reliée aux tâches et aux connaissances du poste. Enfin, ils manifestent un intérêt plus ou moins marqué pour la formation, particulièrement pour les secteurs les moins avancés du point de vue de la technologie et inversement pour les secteurs de pointes (Mercure et Dubé, 1997).

De ces résultats, les auteurs élaborent trois nouveaux modèles de qualification en voie d'émerger chez les salariés dans les industries manufacturières au Québec. En réponse à leur hypothèse de départ, nous pouvons vérifier la présence effective de stratégies de flexibilité et repérer ses effets sur le travail, à savoir s'il y a professionnalisation ou taylorisation des postes de travail, et plus particulièrement sur les demandes plus ou moins grandes de qualifications et de compétences dans les entreprises au Québec. Cette typologie comprend le modèle de la qualification *flexible de type professionnel-conceptuel*, le modèle de qualification *flexible de type taylorisé*, le modèle de qualification *flexible de type adroit-analytique*. (Mercure et Dubé, 1997).

Le modèle de qualification *flexible de type professionnel-conceptuel* est présent chez les travailleurs qualifiés du secteur de la pétrochimie et des pâtes et papiers, soit les secteurs plus avancés du point de vue de la technologie. Dans ce modèle, les qualifications liées aux demandes de polyvalence et d'autonomie retiennent l'attention des employeurs. La dimension conceptuelle, par le haut niveau de formation, d'abstraction et de régulation technique, est « un enjeu-clé » pour ces travailleurs, considérant le niveau d'expertise et de connaissances que requièrent les postes dans ces entreprises. Or, le haut niveau de qualification, combiné aux demandes de polyvalence et d'autonomie dans le contenu des tâches, confirme la présence d'impératifs de flexibilité, surtout fonctionnelle.

Le modèle de qualification *flexible de type taylorisé* se retrouve dans les industries du textile et de l'habillement, des entreprises moins avancées au niveau du développement technologique, et chez les travailleurs semi-qualifiés et les manœuvres. Dans ces secteurs, ce sont les aptitudes liées à la polyvalence, l'adaptation, la communication et le travail d'équipe qui retiennent l'attention. Toutefois, la demande de compétences en termes de dextérité manuelle, de respect des consignes et de rapidité dans le travail atteste la présence de la division et la parcellisation des tâches. Par conséquent, l'importance accordée au travail manuel et répétitif et à la décomposition des tâches soutient l'idée selon laquelle le travail taylorisé est toujours présent. Cependant, par la présence des exigences de polyvalence et d'adaptation, ce modèle laisse voir des stratégies émergentes de flexibilité et contourne ainsi la conception traditionnelle du poste de travail taylorisé.

Le modèle de qualification *flexible de type adroit-analytique* concerne les salariés peu qualifiés des industries à haut niveau technologique et les travailleurs qualifiés des secteurs à technologie peu avancée. L'originalité de ce modèle réside dans le fait que ces entreprises recherchent et combinent la polyvalence et les capacités d'analyse, de synthèse et de réactions, aux habiletés liées à la dextérité manuelle (la rapidité d'exécution) et à la dextérité mentale (analyse et résolution de problèmes). Ce modèle est donc particulier en ce sens qu'il concilie les stratégies de flexibilité et les capacités concernant la dextérité manuelle et mentale, qui sont des composantes essentielles des postes de travail taylorisés.

Nous constatons que l'intérêt pour la spécialisation des postes et la division des tâches est toujours présent. Néanmoins, il semble que ces entreprises accordent une importance aux différentes stratégies de flexibilité par la recherche de polyvalence, de capacités d'adaptation, d'habiletés analytiques, d'aptitudes personnelles et professionnelles, susceptibles de faciliter le décroisement des postes et d'augmenter la productivité et la compétitivité des entreprises. Ces modèles confirment donc la thèse d'un modèle intermédiaire dans les entreprises en quête de flexibilité où la spécialisation dans les postes de travail est toujours relativement valorisée, à divers degrés selon les secteurs d'activités et les travailleurs recherchés.

Toutes ces transformations convergent vers l'émergence du modèle de la compétence, théorisé par plusieurs auteurs (Zarifian, 1988; Stroobants, 1993; Le Boterf, 1994; Lichtenberger, 2003). Ainsi, l'autonomie, le travail d'équipe, l'exigence de polyvalence et d'adaptation en situation de travail sont autant de qualités individuelles qui définissent les nouvelles compétences de ce modèle, qui force à revoir la définition de la qualification et des postes de travail dans les entreprises, de même que les pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Notamment, les stratégies de gestion en ressources humaines apparaissent de plus en plus individualisées et dans les processus de recrutement, les profils de compétences individuelles sont davantage mobilisés par les recruteurs. Ces profils sont dorénavant jugés fondamentaux au fonctionnement des entreprises. Les modes de régulation qui s'appuient sur une gestion individualisée tendent ainsi à contourner les règles des négociations collectives fondées massivement sur la qualification. Cette régulation paraît mieux adaptée au contexte économique compétitif qui caractérise la période actuelle (Dugué, 1999).

\*\*\*

Comme nous l'avons déjà mentionné, le système fordiste-tayloriste a régulé les sociétés occidentales de l'après-guerre, un système remis en question par les crises économiques de 1970 et 1980. La quête de flexibilité a vite été la solution envisagée par les entreprises pour répondre à cette crise. Les stratégies de flexibilité ont eu pour effet de transformer le contenu des tâches dans les postes de travail et les pratiques de gestion de la main-d'œuvre, désormais individualisées et centrées sur l'individu plutôt que sur les collectifs de travail, manifestant un attrait pour les compétences. Or, ce glissement vers le modèle de la compétence a été une source de débats chez les sociologues. Il est donc primordial de définir le contenu des concepts de qualification et de compétence et de comprendre leur émergence dans le champ de l'analyse sociologique dans un contexte sociohistorique particulier.

## CHAPITRE 2

### 2 DES SYSTÈMES DE QUALIFICATION AU MODÈLE DE LA COMPÉTENCE : DES NOUVEAUX ENJEUX POUR LE RECRUTEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le système de qualification, fondé sur la négociation collective, est apparu après la Deuxième Guerre mondiale dans les sociétés industrielles. Il visait alors à établir la relation entre le poste de travail et les qualités de l'individu, relation négociée entre les syndicats et les patrons et attestée par les conventions collectives. C'est toutefois par la remise en cause du système fordiste, dans les années 1980, que s'opèrent des changements importants sur le marché du travail et que les entreprises se voient dans l'obligation d'analyser leurs méthodes de fonctionnement en vue d'être compétitives et rentables. On assiste alors à une reconfiguration du marché du travail qui s'appuie sur la remise en cause des systèmes de classification et la valorisation des compétences des individus, des tendances qui se manifestent entre autres dans les processus de recrutement, d'évaluation et de rémunération de la main-d'œuvre.

Si la notion de qualification a suscité plusieurs débats entre les sociologues, le concept de compétence est encore aujourd'hui une source de débats entre les auteurs qui participent à le définir. Néanmoins, il nous est essentiel de fournir une clarification sur cette notion, souvent équivoque, et les enjeux qui l'accompagnent pour les travailleurs, les entreprises et le fonctionnement du marché du travail.

Dans ce chapitre, nous verrons donc comment est apparue la notion de qualification, qui s'insère dans un contexte de régulation sociale, les définitions fournies par certains auteurs et les conditions d'émergence du modèle de la compétence. Nous verrons les composantes et les enjeux de ce dernier modèle sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises et, plus largement, sur l'organisation du marché du travail.

## **2.1 De la qualification à la compétence : définition et évolution d'un concept multiforme**

Dans cette section, nous tenterons d'abord de décrire le contexte sociohistorique dans lequel la notion de qualification est apparue de même que les auteurs qui ont travaillé à la définir, soit Friedmann (1946, 1964), Naville (1956) et Touraine (1955a, 1955b). Nous analyserons ensuite les critiques adressées à la qualification et les facteurs qui ont permis l'émergence du concept de compétence ainsi que la logique qu'il sous-entend.

### *2.1.1 Le contexte historique de l'apparition de la notion de qualification*

La notion de qualification, qui est relativement récente, a émergé et retenu l'attention des sociologues dans les sociétés industrielles de l'après-guerre. Précisons d'abord que les corporations de métiers, avant le 18<sup>e</sup> siècle, définissaient les relations de travail, c'est-à-dire les règles relatives au recrutement, à la rémunération et à la formation, et assuraient la transmission des savoirs entre les maîtres, les compagnons et les apprentis de façon à réguler les métiers et le marché du travail. Accusées de nuire au développement économique et industriel de l'époque, c'est en 1791, dans l'ancien régime français, que les corporations de métiers disparaissent et, avec elles, deux principes jusqu'à alors essentiels à la régulation sociale. D'une part, la relation entre les employeurs et les salariés, qui était codifiée par un système de règles et de droits, est désormais régie selon les règles du marché et consentie de façon individuelle. Des classes entières de travailleurs se retrouvent ainsi plongées dans la misère par leur soumission aux industriels et aux patrons, ce qui a occupé d'ailleurs les questions politiques et sociales du 19<sup>e</sup> siècle. D'autre part, les corporations de métiers perdent le contrôle sur la transmission des savoirs et des acquis professionnels et, par conséquent, sur l'apprentissage qui se déroulait sur le mode du compagnonnage. L'effondrement du système de corporation remet donc en question la formation des apprentis, qui deviennent, dans ce contexte, des ouvriers voués à l'exécution de tâches simples, sans besoin de formation et à bas salaire. Ce phénomène se traduit d'ailleurs par le manque de main-d'œuvre qualifiée dans les industries à cette époque (Dugué, 1999).

Au même titre que les corporations de métiers régissaient le marché du travail, la qualification a joué un rôle de régulateur après la Deuxième Guerre mondiale, une solution aux conséquences de l'abolition des corporations de métiers. Cette notion apparaît au moment où l'État social s'impose par l'entremise de l'État-providence qui assure, entre autres, l'encadrement du marché du travail par la reconnaissance du travailleur et de son statut au sein d'un collectif.

La qualification agit donc dans les sociétés industrielles, comme le métier dans les sociétés traditionnelles, assurant la transmission des connaissances et le contrôle des conditions d'exercice en emploi, par l'enseignement professionnel et les conventions collectives, conditions générales du fonctionnement du marché du travail. La qualification s'avère être un révélateur des transformations présentes dans les sociétés industrielles des années 1950 (Dubar, 1996). C'est dans ce contexte historique relativement récent que les sociologues se sont attardés à définir la qualification de même que ses implications pour le marché du travail. Parmi ceux-ci, notons l'apport de Friedmann (1946,1964), Naville (1956) et Touraine (1955a, 1955b), les « pères fondateurs » de la sociologie française qui ont contribué à la construction du concept de qualification (Dubar, 1996; Oiry et d'Iribarne, 2001; Paradeise et Lichtenberger, 2001).

### *2.1.2 La définition de la qualification : l'apport de Friedmann, de Naville et de Touraine*

Nous dirons d'abord que la notion de qualification est élaborée principalement autour des mutations des sociétés industrielles et des transformations sur le marché du travail, décrites comme le passage d'une civilisation naturelle à une civilisation technicienne chez Friedmann, du travail mécanisé vers le travail automatisé chez Naville ou, encore, d'un système professionnel vers un système social de production chez Touraine. Bien que ces analyses sur la qualification ne se rejoignent pas sur sa définition ou son évolution, tous s'entendent sur l'importance des changements, voire des bouleversements, en cours dans les sociétés industrielles (Dubar, 1996).

Chez Georges Friedmann, l'intérêt est porté, dans son œuvre, à retracer l'évolution de la qualification ouvrière et à analyser les bouleversements causés par l'organisation scientifique du travail. Ainsi, pour l'auteur, le système tayloriste et le développement de la mécanisation dans l'appareil de production, le propre des civilisations techniciennes, ont provoqué des effets négatifs pour les travailleurs. À cet effet, la parcellisation des tâches a conduit à la « déqualification du travail ouvrier » (1946), c'est-à-dire à l'appauvrissement des tâches, répétitives et routinières, exigeant peu de formation où l'homme a peu d'emprise sur les machines. Les savoirs et les savoir-faire des ouvriers ne sont alors plus essentiels à la production, son fonctionnement étant assuré par l'automatisation, contrairement aux savoirs requis dans les civilisations dites naturelles, essentiels à la pratique du métier. Or, Friedmann s'intéresse au contenu même de la qualification; c'est pourquoi dans l'ensemble de son œuvre, l'enseignement professionnel et la mise en place d'un système de formation sont essentiels (Dadot, 1987). Bien que l'auteur utilise rarement le terme de « qualification » et ne le définit pas clairement dans ses ouvrages, nous pouvons néanmoins déduire que la qualification se rapporte aux « habilités professionnelles » des ouvriers (1946), aux « savoirs et savoir-faire des ouvriers de métier » (1964), nécessitant un apprentissage particulier et rigoureux. De ce fait, la qualification insiste sur les tâches prescrites par le poste de travail.

Pour Pierre Naville (1956), la notion de qualification acquiert une certaine rigueur théorique (Oiry et d'Iribarne, 2001). En effet, en opposant les liens entre la formation professionnelle et l'organisation technique du travail, Dubar rappelle que Naville définit la qualification comme le « rapport social complexe entre les opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale » (Dubar, 1996 :181). Comme Friedmann, il considère que le temps de formation est un critère pertinent à la mesure de la qualification. Toutefois, il propose une conception individuelle de la qualification s'opposant, sur ce point, à Friedmann pour qui la qualification est attachée au poste de travail plutôt qu'à l'individu. Or, dans la perspective de Naville, ce sont les qualités individuelles qui priment pour occuper un poste de travail (Oiry et d'Iribarne, 2001).

Souvent citée par les sociologues du travail, la notion de qualification, chez Touraine (1955a, 1955b), est élaborée à partir des transformations des systèmes de travail. Les « systèmes professionnels de travail », comme les « habilités professionnelles », décrivent les savoirs et les savoir-faire acquis par l'apprentissage rigoureux et l'expérience de l'ouvrier de métier. L'organisation scientifique du travail, caractérisée par la parcellisation des tâches, oblige à revoir la notion de qualification qui doit désormais se rattacher au poste de travail. Passant de la qualification des ouvriers de métier à la qualification exigée pour le poste de travail, c'est bien la « qualification sociale » qui doit être retenue (Touraine, 1955a, 1955b). Or, la transition entre le « système professionnel » vers un « système social de production » caractérise la qualification, en lien direct avec le poste de travail, et définit le statut social des individus (Dubar, 1996).

La contribution théorique de ces trois auteurs indique l'opposition entre la qualification du poste de travail et la qualification du travailleur. Toujours au centre du débat concernant la définition de la qualification, certains auteurs, dans les années 1970, ont tenté de sortir de cette dichotomie et définir la qualification sur le plan du « compromis social, daté et contextualisé » (Campinos et Marry, 1986 :206). De manière à pallier la double problématique liée à la qualification, les études qui se rattachent à l'idée du compromis social admettent qu'il est impossible d'énoncer des critères clairs qui permettent de définir la qualification individuelle ou de la comparer à la qualification du poste de travail. Or, la qualification doit être comprise dans un processus de négociation entre les différents partenaires sociaux, dans un contexte particulier; « il ne s'agit donc plus d'une définition absolue de la qualification mais d'une définition située (valable pour telle branche ou pour telle entreprise, en fonction du lieu de négociation) et datée (elle peut être révisée pour tenir compte de l'évolution des besoins des uns ou des autres) » (Oiry et d'Iribarne, 2001 :53). Cette définition offre une certaine marge de manœuvre en admettant qu'elle est malléable selon les différents enjeux sociaux auxquels sont confrontés les différents partenaires, en fonction des formes et des évolutions qu'elle présente.

Bien qu'il n'y ait pas consensus sur les définitions théoriques qui opposent la qualification individuelle à la qualification du poste de travail, et la qualification comme



compromis social, certains auteurs s'attardent à clarifier le vocabulaire autour de cette notion. Ainsi, Vernières (1978) propose une définition de la qualification qui oppose celle de l'individu et celle du poste de travail, et une relation les unissant. La qualification du travailleur réside dans ses qualités à effectuer un travail alors que les classifications sont celles exigées pour un poste dans l'entreprise souvent en référence aux diplômes, et la relation entre les deux est le résultat d'un compromis entre l'entreprise et le travailleur. Le problème lié au vocabulaire persiste toujours puisqu'un seul terme définit deux phénomènes (Freysenet, 1978). C'est pourquoi, vingt ans plus tard, un glissement théorique s'est opéré et la qualification individuelle apparaît désormais comme une compétence individuelle, un terme qui semble aujourd'hui se généraliser à la pratique des ressources humaines. En effet, conjugué à la remise en question du système de régulation fordiste et aux changements dans les entreprises, un terme nouveau émerge, autant dans les discours théoriques concernant l'organisation du travail que dans les pratiques managériales des entreprises (Oiry et d'Iribarne, 2001). La notion de compétence s'est donc imposée en modifiant l'articulation entre les qualités des travailleurs et les exigences pour l'emploi. Voyons d'abord les critiques adressées à la qualification permettant le passage vers la compétence.

Vivement critiquée, la notion de qualification a été vite remise en cause, comme nous l'avons constaté dans les débats théoriques des auteurs mentionnés ci-haut. Dugué (1999) soulève trois questionnements liés à la qualification et à sa contestation. D'abord, bien que la définition de la qualification puisse renvoyer aux habiletés ou aux qualités professionnelles et individuelles des travailleurs, elle omet de préciser la problématique de reconnaissance des savoirs et des savoir-faire acquis par le travail. Par conséquent, elle fait entrave à la mobilité professionnelle. Si le diplôme, par exemple, permet d'occuper un poste dans une organisation, l'expérience en situation de travail acquiert peu de valeur. En second lieu, l'évolution constante des postes de travail, l'essor du secteur tertiaire et la redéfinition continuelle des tâches dans l'entreprise rendent le modèle de qualification inadéquat en freinant l'application de stratégies de flexibilité dans les entreprises. Enfin, alors que la demande de main-d'œuvre qualifiée dans la période d'après-guerre était forte, la crise économique des années 1980 a suscité une baisse de l'offre d'emploi et, par

conséquent, occasionné une surabondance de personnels qualifiés et diplômés sur le marché, entraînant une perte de légitimité des diplômes (Dugué, 1999).

La valorisation des compétences a été une réponse, voire une solution, aux problèmes liés au système de la qualification. La compétence, décrite comme des « savoirs en action » (Cannac, 1985), conjugue à la fois les connaissances aux capacités individuelles des travailleurs mises en œuvre dans une situation de travail. En plus de répondre aux exigences nouvelles de l'entreprise souple, elle dépasse la définition de la qualification en termes d'habiletés professionnelles ou des savoirs acquis et figés dans le diplôme.

### *2.1.3 La compétence : les définitions de Zarifian, Lichtenberger et Le Boterf*

Pour illustrer notre propos concernant la définition du modèle de la compétence, nous nous appuyons d'abord sur les écrits de Zarifian (1997, 1999) qui décrivent l'émergence du modèle de la compétence et définissent ce concept à partir des transformations du marché du travail. Lichtenberger (2003), pour sa part, oppose la notion de qualification à celle de la compétence et décrit ses composantes. Quant à lui, Le Boterf (1994) présente un modèle opératoire de la compétence et ses dimensions. Ainsi, nous pourrions montrer comment le modèle de la compétence s'insère dans l'analyse du marché du travail, quelles en sont les dimensions et ce qu'il implique dans la gestion de la main-d'œuvre<sup>4</sup>.

Pour Zarifian, la compétence est tout d'abord une « forme sociale nouvelle d'approche de la qualification qui essaie d'apparaître [et] qui renvoie à une reconfiguration des rapports sociaux dont il convient de saisir la portée, mais aussi les limites et les difficultés » (Zarifian, 1997 : 429-430). Cette approche met en évidence, non pas une rupture sans équivoque entre la qualification et la compétence, mais plutôt une configuration nouvelle où la compétence tend à se substituer à la notion de qualification. Ces transformations, qui sont aussi des aspects de la compétence, sont rassemblées sous les vocables d'événement, de communication et de responsabilisation, auxquels se rattachent trois définitions de la compétence (Zarifian, 1997, 1999).

---

<sup>4</sup> Le choix de ces auteurs s'explique, entre autres, par la synthèse de leurs travaux réalisés sur la compétence, en plus d'être des spécialistes reconnus dans ce domaine.

En premier lieu, « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté » (Zarifian, 1999 : 70). Agencée aux mutations rassemblées sous le vocable de responsabilisation, cette définition insiste sur la « prise en charge » d'une situation par le travailleur. En ce sens, la compétence sollicite l'engagement professionnel et personnel de l'individu dans une situation de travail. En effet, par son initiative, il est appelé à faire des choix judicieux, selon ses connaissances et ses expériences, des décisions qu'il doit assumer et en accepter les effets, d'où la prise de responsabilités. Ces capacités sont d'autant plus importantes, compte tenu du caractère souvent imprévu de certains événements dans l'appareil productif « moderne » et des objectifs de performance fixés par l'entreprise. Par conséquent, le travailleur n'est plus un simple exécutant, il prend des décisions qui comportent des enjeux en situation de travail (Zarifian, 1999).

En deuxième lieu, « la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente » (Zarifian, 1999 : 74). Ces changements sont rassemblés sous la notion d'événement, qui est caractérisée par la nouveauté des situations et par la mobilisation des savoirs et des savoir-faire des salariés pour y faire face. Par « intelligence pratique », l'auteur souligne le caractère dynamique de l'apprentissage des individus, qui se réfère à deux aspects : 1) un aspect cognitif défini par les connaissances déjà acquises et incorporées et; 2) un aspect compréhensif qui demande à l'individu d'analyser, de connaître et d'évaluer les situations de travail nouvelles ou non par rapport à l'appareil de production, aux produits ou aux services offerts par l'entreprise. Les individus sont donc appelés à puiser dans leurs connaissances acquises et leurs expériences passées afin de réagir à des situations complètement nouvelles et variées et ainsi mettre de l'avant leur capacité d'apprentissage.

Enfin, « la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité » (Zarifian, 1999 : 77). Rattachée au concept d'« intercompréhension », c'est-à-dire à l'exigence de communication dans une équipe de travail par l'échange des savoirs entre les

travailleurs, l'auteur souligne ici que la compétence n'est pas seulement celle d'un individu, mais aussi celle d'une équipe de travail. Par conséquent, la coopération et l'engagement entre les travailleurs d'une entreprise sont nécessaires pour l'atteinte des objectifs de performance, malgré la présence d'enjeux différents selon les niveaux hiérarchiques et les secteurs d'emploi (Zarifian, 1999).

Ces définitions de la compétence mettent donc de l'avant l'idée de prise de responsabilité et d'initiative dans des situations de travail parfois complètement nouvelles, qui mobilisent les connaissances acquises et les expériences passées dans une dynamique d'apprentissage et qui exigent l'engagement des travailleurs. Toutefois, pour l'auteur, le modèle de la compétence, bien qu'en émergence, fait face à des prises de positions qui entretiennent le système de classification fondé sur le poste de travail. Or, le modèle de la compétence explicité plus haut est relatif et prend forme de différentes manières dans les entreprises et selon les secteurs d'activités (Zarifian, 1997).

Pour Lichtenberger (2003), le modèle de la compétence est apparu en réaction au modèle de la qualification et se distingue essentiellement par quatre tendances :

**Tableau 1**

*Les oppositions entre le modèle de la qualification et le modèle de la compétence*

	<b>Modèle de la qualification</b>	<b>Modèle de la compétence</b>
1)	Standardisation des capacités demandées aux travailleurs, qui s'inscrit dans le poste de travail.	Individualisation des capacités demandées aux travailleurs, qui s'interprète subjectivement.
2)	Reconnaissance de la qualification au moment de la conclusion du contrat de travail.	Reconnaissance de la compétence dans l'action, à travers la prise de responsabilités et d'initiatives.
3)	Garantie, par la qualification, d'un potentiel requis pour le travail.	Garantie, par la compétence, à s'ajuster et à évoluer selon les tâches ou la mission confiée.
4)	Reconnaissance de la qualification par les capacités mises à la disposition de l'organisation dans une situation.	Reconnaissance de la compétence par les capacités mises en œuvre de manière autonome en situation de travail réelle.

Source : Lichtenberger, 2003 : 7-9.

L'opposition entre le modèle de la qualification et celui de la compétence revient donc à poser la question traditionnelle de l'opposition entre la qualification du travail, traduite par le poste, et la qualification du travailleur, posée par la compétence, débat qui avait suivi l'apparition de la notion de la qualification. Toutefois, la compétence se différencie de la qualification du travailleur en ce sens qu'elle dépasse les qualifications initialement prescrites et demandées par sa mise en œuvre effective dans une situation de travail particulière. De plus, la compétence demande au salarié, au-delà de sa qualification initiale, le développement continu de ses capacités et de ses habiletés qui devront être mises à profit dans des situations de travail futures. Lichtenberger (2003) souligne également deux aspects particuliers de la compétence, lesquels révèlent certaines contradictions. D'une part, contrairement à la qualification qui insiste sur l'interchangeabilité des salariés, le caractère individuel de la compétence y est réaffirmé par l'importance accordée à la capacité du travailleur qui le différencie des autres. Une contradiction existe toutefois entre la performance de l'entreprise, qui s'appuie de plus en plus sur un collectif de travail, et la valorisation de l'individu par la logique de compétence. D'autre part, les définitions de la compétence admettent son caractère contextuel, c'est-à-dire qu'elle se déploie en situation de travail, dans l'action et par rapport à des objectifs de performance fixés à l'avance. Toutefois, l'exigence de performance, qui revêt une dimension collective et conjoncturelle, demande aussi aux travailleurs de trouver des solutions, de prendre des initiatives et de coopérer, des actes en situation de travail qui ne sont pourtant pas reconnus dans les performances de l'entreprise (Lichtenberger, 2003).

De ces contradictions, définir la compétence devient une entreprise complexe, mais néanmoins nécessaire pour objectiver cette notion et assurer sa reconnaissance dans l'entreprise, sans transposer la compétence en une somme de critères pour la gestion des ressources humaines. Ainsi, la compétence est bien une combinaison de plusieurs types de savoirs propres à un individu qui se constate seulement en situation de travail, donc en action, selon les ressources dont il dispose. Par conséquent, comme Lichtenberger le souligne :

« Définir la compétence comme combinaison de ressources, c'est la faire sortir de l'ordre des savoirs pour la situer dans l'ordre de l'action, dans celui des décisions prises et des responsabilités exercées par un salarié. Le mystère de la compétence est celui même de l'action qui fait qu'un individu capable fait ou ne fait pas, selon les moyens qui lui sont donnés, selon ce qu'il perçoit d'un contexte, des possibilités ouvertes ou fermées, des attentes et des craintes, des engagements et des refus qui s'y réactivent... » (Lichtenberger, 2003:11).

Trois dimensions de la compétence sont alors dégagées : les savoirs, les moyens et le pouvoir de faire, le vouloir (Lichtenberger, 2003 :11). La dimension liée aux savoirs a trait aux connaissances et au savoir-faire. Plus précisément, la compétence mobilise ici les « habiletés cognitives », en matière de résolution de problèmes, de capacité d'analyse ou de synthèse, de même que les « savoir-faire relationnels » que sont les capacités à travailler en équipe, à communiquer ou à coopérer. La deuxième dimension, celle des moyens et du pouvoir de faire, met en relation à la fois un salarié avec une situation de travail, de même que les ressources dont il dispose et les moyens que l'organisation met à sa portée. Or, la mise en œuvre des compétences par le salarié dépend de l'entreprise et de sa capacité à fournir, entre autres, le matériel, l'information, l'expertise, la formation et, surtout, la description des objectifs à atteindre et des responsabilités confiées au salarié; c'est dans ces conditions que le salarié pourra être compétent dans son travail. Le vouloir, troisième dimension identifiée par Lichtenberger (2003), met de l'avant l'engagement du salarié et la prise en charge de responsabilités, qui dépendent de sa motivation et des formes de reconnaissance en place dans l'entreprise, qu'elles soient symboliques ou matérielles, et des relations de travail avec l'employeur et les autres salariés (Lichtenberger, 2003).

Il semble donc que, pour Lichtenberger, la compétence est celle d'un individu, de ses qualités et de ses capacités individuelles, définie et sollicitée par une organisation et fixée par des objectifs de performance. Par conséquent, l'enjeu pour les entreprises est d'identifier, de valoriser et de reconnaître la compétence individuelle des salariés par la mise en place d'outils de gestion qui prévoient les modes d'évaluation et de rémunération des salariés. Toutefois, la reconnaissance individuelle des compétences soulève certaines interrogations, à savoir ce qui relève de l'individu ou de l'organisation par le caractère collectif de la performance (Lichtenberger, 2003).

Près des travaux de Lichtenberger (2003), Le Boterf (1994, 2002) souligne que la compétence, individuelle comme collective, s'est avérée essentielle pour les entreprises par l'exigence de compétitivité et de rentabilité suscitée par la crise économique des années 1970, d'où l'intérêt de mobiliser les ressources humaines et de privilégier la gestion du travail par la compétence, une gestion qui met à profit la contribution des travailleurs dans l'atteinte des objectifs de performance. En même temps, malgré que la division du travail demeure relativement segmentée, l'organisation tend vers l'assouplissement des postes de travail et montre un intérêt marqué pour la polyvalence et le travail d'équipe. C'est donc à partir de ces transformations que Le Boterf (1994, 2002) définit la compétence selon trois axes.

Pour l'auteur, « savoir-agir » de manière compétente, c'est être en mesure de mobiliser, combiner et transposer ses savoirs et savoir-faire au plan des connaissances, des expériences et des capacités dans un contexte professionnel particulier. En effet, pour « savoir agir », le sujet, expression utilisée par Le Boterf, doit anticiper et réagir aux imprévus dans des situations de travail et prendre des initiatives et des décisions, selon les ressources dont il dispose, à la condition de mobiliser et de combiner ces dernières de manière adéquate et en temps voulu. Il s'opère donc un processus du savoir vers l'action. Or, être compétent, ce n'est pas posséder des ressources de façon à agir avec compétence; « il faut savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer pour réaliser une activité professionnelle, résoudre un problème ou réaliser un projet » (Le Boterf, 1994 : 23). « L'agir avec compétence » se traduit donc par l'articulation entre les ressources du sujet, la pratique professionnelle et les performances à atteindre.

Pour « savoir agir », l'auteur souligne qu'il faut également « pouvoir agir ». Ainsi, la reconnaissance des actions prises par le sujet de même que ses ressources doivent être reconnues et confirmées par autrui et par l'organisation. Or, pour exister, la compétence doit être reconnue et supportée socialement dans un environnement de travail dans lequel le sujet est en rapport avec d'autres et où il interagit (Le Boterf, 1994).

Enfin, ajoutons que le sujet doit « vouloir agir », c'est-à-dire qu'il doit prendre des responsabilités et des initiatives par engagement et motivation dans une situation de travail, preuve de son « vouloir agir ». En effet, pour mobiliser et combiner ses ressources, le sujet doit faire preuve d'engagement à travers un collectif de travail relativement stable. Il ne doit pas seulement respecter des consignes et les exécuter, mais aussi prendre des initiatives afin d'atteindre les objectifs de performance fixés par l'entreprise (Le Boterf, 1994).

Par ailleurs, l'auteur insiste sur l'importance de la compétence collective dans l'organisation du travail. Loin d'être l'addition des compétences individuelles de chacun des salariés, la compétence collective s'appuie sur la capacité et la qualité des interactions entre les travailleurs d'une équipe de travail qui supposent le partage de quatre conditions de mise en œuvre de la compétence collective : « une image coopérative commune, un code et un langage commun, un savoir-coopérer et un savoir-apprendre de l'expérience » (Le Boterf, 1994). Précisons que, dans l'entreprise flexible, c'est bel et bien la compétence collective qui devient centrale en misant sur les performances des groupes de travail.

En somme, d'après l'analyse des trois auteurs présentés dans cette section, le modèle fordiste-tayloriste est devenu inadéquat à l'exigence de rentabilité et de compétitivité des entreprises. Par conséquent, il s'est opéré une déstabilisation du fonctionnement des entreprises, les obligeant à revoir l'organisation du travail dans une tentative de sortir des systèmes de classification basés sur la qualification et privilégier un nouveau type de gestion centré sur les ressources humaines. C'est dans ce contexte qu'est apparu le modèle de la compétence dont les contours demeurent encore flous et « polyformes ».

Les auteurs présentés sont également en accord sur la définition de la compétence, toujours en rapport à l'individu, à ses savoirs, ses savoir-faire et ses capacités, dans un contexte de travail particulier. Pour être en mesure de mobiliser ses savoirs et savoir-faire, l'individu doit faire preuve d'engagement et de motivation dans son travail et prendre des initiatives et des responsabilités, lesquelles doivent être reconnues par l'organisation.



Lichtenberger (2003) et Le Boterf (1994, 2002) ajoutent la notion de combinaison et, en ce sens, il ne suffit pas seulement de mobiliser ses compétences, mais de savoir les combiner pour agir adéquatement dans une situation de travail. Ces mêmes auteurs résument d'ailleurs le modèle de la compétence autour des dimensions de « savoir agir », « pouvoir agir » et de « vouloir agir », en lien avec les savoirs et savoir-faire, la reconnaissance de ces types de savoirs et l'engagement du travailleur.

Notons également que, selon ces auteurs, la compétence est un processus caractérisé par le passage des connaissances et des savoirs vers leur application dans une situation de travail. Elle est alors considérée comme une construction sociale, en ce sens que les acteurs, soit les travailleurs et les gestionnaires d'entreprises, la reconnaissent par la négociation, qui est ici plutôt individuelle que collective.

Plus largement, les auteurs sont d'accord pour dire que la compétence est toujours jugée selon les performances de l'entreprise et que, par conséquent, la compétence collective acquiert une importance majeure dans l'organisation. Définie comme la coopération entre les individus dans une entreprise et sur l'échange d'information et la qualité des interactions entre les individus, la compétence collective est à privilégier pour assurer les performances de l'entreprise. Toutefois, les auteurs précisent que, malgré la « popularité » du modèle de la compétence chez les gestionnaires des ressources humaines, les systèmes de classification basés sur la qualification sont toujours présents et représentent un enjeu pour les salariés, pour l'organisation et, plus globalement, pour le fonctionnement du marché du travail.

## **2.2 Les enjeux liés à l'émergence du modèle de la compétence**

Le modèle de la compétence, par ce qu'il sous-entend, présente des implications importantes à considérer pour les entreprises et le marché du travail. En prenant appui sur les travaux de Dugué (1999), nous mentionnerons ici quelques-uns de ces enjeux.

Au niveau de l'entreprise, Dugué (1999) dégage trois grandes pistes d'analyse pour situer les implications du modèle de la compétence. En premier lieu, alors que le système de travail tayloriste insistait sur des hiérarchies rigides par la séparation entre la conception et l'exécution, le modèle de gestion par la compétence modifie les formes de contrôle et d'autorité sur les travailleurs. Par l'exigence d'autonomie, d'initiative et de responsabilité, le travailleur devient « le propre prescripteur » de ses tâches. Il affaiblit ainsi les systèmes hiérarchiques par cette forme de participation dans l'entreprise; le travailleur est dorénavant considéré dans son individualité.

En deuxième lieu, la gestion par les compétences modifie les formes de mobilité interne. Dans les entreprises régies par les systèmes de qualification fondés sur le diplôme, la mobilité s'opérait à travers la classification des postes de travail des différents secteurs dans l'entreprise, par des règles basées prioritairement sur l'ancienneté. Dans le modèle de la compétence, la mobilité suit plutôt une « évolution horizontale », c'est-à-dire que par les trajectoires professionnelles, caractérisées par les changements d'emploi, s'acquièrent des savoirs, des savoir-faire pratiques et des capacités que le travailleur sait mettre à profit dans les différentes situations de travail. Par conséquent, la mobilité et la construction de la carrière se fondent moins sur les connaissances et l'ancienneté que sur les savoirs accumulés que le travailleur peut « transférer » d'une entreprise à l'autre.

En dernier lieu, la compétence insiste sur l'individu et le libère de toute reconnaissance collective, sur laquelle le système de qualification s'appuyait. Les évaluations, les procédures de recrutement et les rapports salariaux se fondent dorénavant sur une gestion individuelle dans laquelle c'est à l'individu de faire valoir ses compétences et d'entretenir son employabilité, ce qui affaiblit la gestion par le poste de travail et les systèmes de classification et de qualification qui en découlent (Dugué, 1999).

Au niveau du marché du travail, le modèle de la compétence entraîne des effets importants sur la relation entre la formation et le travail (Dugué, 1999). Comme première piste d'analyse, la crise économique des années 1980 a forcé l'État et les entreprises à

revoir les formes de régulation privilégiées. D'une part, dans les entreprises, les formes de régulation se sont orientées vers une négociation individuelle entre le travailleur et les différents acteurs, par l'exigence de flexibilité qui a encouragé l'évolution et l'assouplissement des postes de travail. D'autre part, l'État, jusque dans les années 1980, assurait l'encadrement des relations entre le marché du travail et le système scolaire, par la mise en place d'institutions chargées d'offrir les formations et de délivrer les certifications, pour répondre aux exigences et aux demandes des entreprises. Depuis, il s'est pour ainsi dire désengagé, ne s'ajustant pas aux nouvelles demandes des entreprises au plan de la flexibilité. Ainsi, le modèle de la compétence, valorisé par les gestionnaires d'entreprises, s'est imposé en contournant les systèmes de régulation fondés sur le diplôme et encadrés par l'État, en insistant sur les capacités individuelles et l'expérience professionnelle des salariés

Pour deuxième piste d'analyse, il semble que les entreprises valorisent de plus en plus l'intégration entre la formation, en matière de connaissances techniques, et le travail, en matière de savoirs pratiques. Alors que le modèle de la qualification assurait la séparation entre ces deux sphères, par un apprentissage en dehors des postes de travail, avec le modèle de la compétence émerge l'idée selon laquelle les savoirs se mobilisent en action. Il y a donc un va-et-vient qui s'opère entre les savoirs et les savoir-faire pratiques. Avec les pratiques de formation continue, la formation et le travail semblent s'agencer l'un à l'autre; les entreprises s'assurent ainsi de l'adaptabilité de leurs travailleurs. Deux conséquences sont alors envisagées : 1) l'obligation de revoir le système de formation de façon à répondre aux nouvelles demandes du marché du travail, en mettant l'accent sur la capacité d'adaptation et de polyvalence, sur des savoirs et des savoir-faire plus généraux plutôt que sur la rigidité de la formation, fondée sur des savoirs figés dans le diplôme; 2) l'intégration de stages, entre autres durant la formation, maintient une pression constante sur les institutions scolaires et l'idée que les compétences s'acquièrent dans les milieux de travail (Dugué, 1999).

Les enjeux soulevés révèlent toutes les ambiguïtés que la compétence laisse planer autant pour les entreprises que pour le fonctionnement du marché du travail et les

institutions scolaires. Ces pistes d'analyse invitent à repenser le fonctionnement des entreprises et la relation qui unit le travail à la formation. Il faut toutefois préciser la relative difficulté qu'éprouvent les entreprises à revoir en profondeur les principes de management, liés à l'essor de la compétence, et à reconnaître pleinement les capacités individuelles des travailleurs, surtout en termes salariaux.

\*\*\*

Nous avons cherché, dans ce chapitre, à présenter le contexte dans lequel le modèle de la compétence a émergé. Ce modèle met en relief l'importance des capacités individuelles dans l'entreprise, en quête de flexibilité. Or, avec l'essor du modèle de la compétence, s'ensuivent certains questionnements qui concernent autant l'organisation que le fonctionnement du marché du travail. Ainsi, nous pouvons croire que dans les processus de recrutement le passage de la qualification vers la compétence se traduit par la valorisation de l'expérience professionnelle, des aptitudes et des capacités individuelles aux dépens du diplôme, des critères de sélection utilisés traditionnellement lors de l'embauche qui influencent le jugement des recruteurs.

## **CHAPITRE 3**

### **3 LES CRITÈRES DE SÉLECTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE LORS DU RECRUTEMENT ET LE JUGEMENT SUR LES COMPÉTENCES : QUELQUES BALISES THÉORIQUES**

Le recrutement est un processus relativement complexe qui met en jeu l'évaluation des qualifications et des compétences des candidats, surtout au plan des certifications scolaires, de l'expérience professionnelle et des aptitudes personnelles. Avec l'émergence du modèle de la compétence, il semble que l'attrait pour chacun de ces critères s'est modifié, par la valorisation des capacités individuelles et de l'expérience professionnelle. Or, nous pouvons supposer que le jugement porté par les recruteurs sur les compétences des candidats s'est également transformé selon les critères valorisés.

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord quelques éléments de définition du recrutement et ses risques pour les entreprises. Nous tenterons ensuite de circonscrire certaines théories mobilisant le diplôme, ainsi que les concepts d'expérience professionnelle et d'aptitudes individuelles, pour saisir leur rôle respectif au moment du recrutement. Enfin, nous nous interrogerons sur le jugement des responsables de l'embauche porté sur les compétences des candidats dans un contexte de recrutement. Nous mettrons alors à profit les travaux d'Eymard-Duvernay et Marchal (1997) qui proposent une typologie novatrice concernant le jugement sur les compétences, un champ de recherche nouveau qui tend à émerger.

#### **3.1 Le recrutement de la main-d'œuvre par les entreprises : un processus complexe**

Selon une conception généralement acceptée, le recrutement représente « l'étape du processus de dotation permettant de constituer un réservoir de candidats dans lequel on sélectionnera la personne qui fournira une contribution supérieure à l'entreprise » (Barrette et coll., 2002 : 54). Durant la situation de recrutement, l'objectif est de sélectionner, parmi

un certain nombre de candidatures et selon différents critères fixés par l'entreprise, le candidat qui pourra offrir une performance supérieure aux autres candidats.

En apparence, nous pourrions croire que ce processus apparaît relativement simple pour les responsables de l'embauche. Les étapes normales et envisagées seraient alors d'annoncer le poste de travail offert par l'entreprise, de trier et sélectionner les candidatures en lien avec les critères énoncés, de procéder à un entretien semi-directif et d'exécuter divers tests, considérant le secteur d'emploi. Toutefois, en processus de recrutement, les étapes sont rarement aussi linéaires et simples. Par exemple, 1) la diversité des sources d'information reçues par les recruteurs peut augmenter les incertitudes, 2) les critères qui étaient préalablement fixés peuvent changer au cours du recrutement en s'adaptant à des candidatures qui paraissent, sous des angles différents, plus intéressantes, 3) les données fournies par les dispositifs d'évaluation et les candidats eux-mêmes sont nombreuses et peuvent influencer sur le jugement des recruteurs, 4) les candidats, comme les employeurs, se désistent parfois en cours de recrutement. Par conséquent, le recrutement est un processus complexe et hasardeux pour les entreprises durant lequel une foule de renseignements sont analysés. Il présente des risques pour les entreprises, par les coûts qu'il implique ou par le souci de sélectionner les candidats les plus performants pour l'entreprise (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

Nous rassemblons, sous trois séries de facteurs, les risques associés au recrutement. D'abord, la complexité du recrutement peut être associée à la difficulté pour les entreprises d'identifier et de cerner les qualités du candidat, malgré la présence d'expérience professionnelle ou d'une formation qualifiante, toutes deux susceptibles de révéler les compétences d'un candidat. Ensuite, parce que le recrutement s'inscrit plus largement dans des normes et des règles de gestion des ressources humaines, la priorité peut être accordée aux travailleurs de l'entreprise ou aux embauches extérieures à l'entreprise. De ce point de vue, les conventions collectives interviennent et influencent les embauches, selon les règles fixées où celles qui se rattachent aux rémunérations ont des répercussions importantes. Enfin, la conception attachée à un poste, qui était relativement simple dans l'organisation taylorienne, se transforme avec l'impératif de flexibilité. Les postes de travail s'adaptent

dorénavant aux nouvelles demandes du marché, marquées par leur caractère dynamique et flexible. De plus, avec l'émergence du modèle de la compétence, les gestionnaires responsables de l'embauche tendent à privilégier le repérage des capacités individuelles des candidats, plutôt que de leur qualification dont la reconnaissance est assurée par les diplômes. Trois règles semblent donc structurer le processus de recrutement : 1) l'identification de qualités individuelles qui pourraient permettre la diminution des risques et des incertitudes; 2) le respect des règles fixées par le service de gestion des ressources humaines et par les conventions collectives; 3) les difficultés d'établir des critères de sélection qui répondent bien aux caractères dynamique et flexible de l'emploi et à la valorisation du modèle de la compétence (Boudon et Vultur, 2007).

Le processus de recrutement est à la fois complexe et risqué et suppose des mécanismes de sélection et des critères plus ou moins définis. De plus, par la mobilisation des compétences, la qualification est remise en question et les variables attachées à l'expérience professionnelle et aux caractéristiques individuelles augmentent en valeur (Desrumaux-Zagrodniki et Rainis, 2000). Nous nous attarderons, dans les pages qui suivent, à établir et à définir le rôle des critères de sélection traditionnellement utilisés de façon à comprendre la valeur respectivement accordée aux diplômes, à l'expérience professionnelle et aux aptitudes au moment de l'embauche.

### **3.2 La valeur des diplômes sur le marché du travail**

Le diplôme est un critère couramment utilisé pour discriminer les candidats entre eux au moment du recrutement. À cet effet, deux théories ont été élaborées par des économistes, des théories qui nous semblent ici pertinentes pour déceler la valeur du diplôme pour l'embauche : la théorie du capital humain (Becker, 1964) et la théorie du signal (Spence, 1974).

Selon l'approche classique, fondée sur la théorie du capital humain (Becker, 1964), le diplôme sanctionne d'abord la fin d'un parcours scolaire et certifie des connaissances et des capacités cognitives relativement objectives, utiles pour l'emploi et potentiellement

révélatrices de la productivité du détenteur. Ces connaissances et ces capacités déterminent également la prédisposition du détenteur d'un diplôme à apprendre dans une situation d'emploi. Or, pour ces raisons, les employeurs auront tendance à privilégier, lors du recrutement, les candidats qui ont en main un diplôme. Cette théorie met donc en jeu le diplôme comme premier critère de sélection utilisé par le recruteur, susceptible de révéler le potentiel productif et la capacité d'apprentissage des candidats.

La théorie du signal (Spence, 1974) cherche à résoudre les difficultés associées à la théorie du capital humain. En ce sens, elle suppose que l'employeur ne connaît pas, a priori, les capacités productives d'un individu. Il détient plutôt de l'information sur, d'une part, les caractéristiques dites inaltérables (l'âge, le sexe, l'ethnie, etc.) appelées « indices », et d'autre part, les caractéristiques dites contrôlables (l'expérience, les qualifications, etc.), appelées « signaux ». De là, l'employeur met à profit son expérience et cherche à identifier certains indices et signaux présents chez un individu, auxquels correspondent un niveau de productivité et un salaire donné. Dans cette situation, le diplôme est un signal pour l'employeur et révèle de l'information sur les aptitudes acquises dans un contexte de formation. Bien qu'imparfait, le diplôme diminue les incertitudes et les risques par rapport aux qualités productives d'un individu. Dans les situations d'embauche, la théorie du signal met en relief l'idée selon laquelle le diplôme est un signal qui nécessite la mobilisation d'autres indices ou signaux.

À la lumière de ces théories, il semble que les certifications scolaires sont retenues en situation d'embauche et sont susceptibles de révéler un certain potentiel productif ou des aptitudes acquises par l'individu lors de sa formation. Toutefois, le diplôme n'est pas, à lui seul, le facteur explicatif de l'accès à l'emploi. D'autres facteurs tels que l'expérience professionnelle, les compétences acquises à l'extérieur des institutions scolaires, les facteurs liés à l'âge, etc., sont parmi ceux qui influencent l'embauche d'individus (Vultur, Trottier, Gauthier, 2002).



À cet égard, Gamel (2000) précise que le diplôme semble de plus en plus nécessaire pour l'employeur, mais ne suffit plus pour décrocher un emploi. Il n'est plus associé à la conception selon laquelle il permettrait d'être embauché, de sortir des situations de chômage ou encore d'obtenir de meilleurs salaires. Pour l'employeur, bien que les titres scolaires permettent de repérer les candidats compétents, leur « capacité de signalisation » serait dorénavant jugée trop faible. Or, d'autres formes de signalisation des compétences viennent s'ajouter, telle que la présence de l'expérience qualifiante qui rend compte plus adéquatement du potentiel des candidats. De la même manière, Dugué (1995) remarque que les employeurs valorisent de plus en plus l'expérience et les aptitudes du candidat, mettant en jeu la valeur du diplôme.

### **3.3 La notion d'expérience professionnelle**

L'expérience professionnelle, souvent mise en relief dans le modèle de la compétence et fréquemment utilisée selon des contextes et des acceptations différentes, est un terme flou. Dans une tentative d'éclaircir cette notion, en s'appuyant sur les écrits de Grasser et Rose (2000), nous dirons d'abord que l'expérience professionnelle se réfère à trois éléments. Elle peut être considérée comme un élément de la connaissance, de savoir théorique et de savoir-faire acquis en situation de travail, en cours d'insertion ou de mobilité professionnelle, des moments importants de la constitution et de la construction des compétences. L'expérience professionnelle met aussi en jeu des éléments « économiques » et, plus particulièrement, des contraintes liées au coût et au temps. Ainsi, elle permet au salarié d'acquérir de la rapidité au travail et d'être rentable pour l'entreprise. Elle comporte enfin des éléments sociaux. En effet, par l'expérience professionnelle, l'individu apprend et acquiert des règles et des normes concernant, par exemple, le fonctionnement de l'organisation du travail, des rapports d'autorités, des milieux de travail en général, lui assurant une certaine connaissance du monde du travail. L'expérience professionnelle pourrait donc se résumer à la possibilité de réaliser des économies, à la fois sur la formation et sur la rapidité du travailleur, par une insertion relativement rapide dans l'organisation, assurée par l'apprentissage de normes de travail.

L'expérience professionnelle concerne aussi l'organisation du travail, par les techniques et les pratiques mises en œuvre, l'emploi et plus largement le marché du travail, par les conditions salariales, le statut ou la profession. Toutefois, c'est ici l'expérience professionnelle comme un élément de l'individu qui nous intéresse puisqu'elle permet de construire la compétence individuelle et est, en ce sens, un élément fondamental de ce modèle (Vincens, 2001).

### 3.3.1 Une définition de l'expérience professionnelle

Nous utilisons la définition de Vincens, pour qui l'expérience professionnelle est considérée comme « une connaissance acquise par la pratique jointe à la réflexion » (Vincens, 1999 : 17). Plusieurs éléments sont mis en relief dans cette définition. D'abord, elle met de l'avant l'idée selon laquelle l'expérience professionnelle s'acquiert par la pratique. En ce sens, elle concerne trois ordres de réalité qui permettent de circonscrire cette notion : l'apprentissage par la pratique (*learning by doing*), la formation des nouveaux travailleurs par les travailleurs plus anciens ou par les supérieurs (*informal on the job training*), et la formation continue offerte par l'entreprise (*formal off the job but in the plant training*) (Blaug, 1976). Nous retenons les deux premières formes de l'expérience, puisqu'elles insistent sur la pratique et sont orientées sur un apprentissage conscient qui contribue à l'acquisition de certaines connaissances et capacités (Grasser et Rose, 2000).

La définition présentée par Vincens (1999) met également en relief la notion de pratique qui compte deux dimensions. La dimension technique a trait à l'apprentissage par la pratique de tâches particulières plus ou moins répétitives dans un poste de travail. Dans la dimension sociale, les processus et les milieux de travail caractérisent la pratique. Par son contenu relationnel et symbolique, c'est-à-dire par les valeurs propagées par l'entreprise et les relations personnelles entretenues, le travailleur acquiert des connaissances plus larges relatives au savoir-faire et au savoir-être (Vincens, 1999).

En considérant l'expérience comme une connaissance acquise par la pratique, elle pose la question de la « transférabilité ». En effet, puisque la pratique est située et datée par

l'apprentissage de tâches particulières dans une entreprise donnée, il y a une interrogation portée sur les applications et l'utilisation de ces connaissances dans un environnement différent. Pour Vincens (1999), les réponses à cette question sont nuancées, mais l'expérience professionnelle, quelle qu'elle soit, est toujours jugée différemment par d'autres entreprises, autant de manières positives que négatives. Grasser et Rose (2000) précisent que l'expérience professionnelle n'est pas toujours transférable en ce sens qu'elle constitue une connaissance ou un savoir-faire spécifique, située dans un contexte de travail particulier. À l'inverse, ils envisagent toutefois que l'apprentissage du travail au sens large, qui n'est pas spécifique à une entreprise, pourra permettre au travailleur de s'adapter à différentes situations selon ses expériences vécues. De la même manière, pour Cart et Toutin (1998), l'expérience professionnelle permet d'acquérir des connaissances et des capacités au sens large, transférables d'une entreprise à l'autre et augmentant l'adaptabilité du travailleur. En ce sens, l'expérience professionnelle est sans doute transférable.

Vincens (1999) souligne aussi que la pratique ne suffit pas à l'acquisition de connaissances et de capacités; l'expérience professionnelle exige de l'individu une prise de conscience, une réflexion sur son activité en situation de travail. En effet, elle ne produit pas instinctivement des connaissances ou des savoirs nouveaux, mais s'appuie plutôt sur la capacité de l'individu à réaliser un « retour réflexif » sur son activité, ce qui « lui permettra de passer d'une expérience particulière à une capacité d'expérience, susceptible d'enrichir sa pratique dans des situations nouvelles » (Grasser et Rose, 2000 : 8). Elle est le résultat d'un travail encadré et structuré, qui n'est pas obligé, où la réflexion permet l'acquisition et la consolidation de savoir-faire dans des situations futures (Vincens, 1999, 2001).

Précisons enfin que le contenu de l'expérience professionnelle est aussi en lien avec le contexte productif de l'entreprise. Par exemple, dans un travail de type parcellisé, l'expérience sera orientée vers l'apprentissage et la maîtrise de tâches opératoires relativement simples, alors que dans un travail de type relationnel, l'expérience permettra d'acquérir certaines qualités relationnelles. Or, la division et le fonctionnement de l'organisation du travail conditionnent considérablement la production et l'utilisation des

connaissances et des capacités générées par l'expérience (Grasser et Rose, 2000; Vincens, 1999).

L'expérience professionnelle est donc l'apprentissage, de manière consciente, de connaissances et de capacités acquises par la pratique et par la réflexion. Elle est plus ou moins transférable d'une entreprise à l'autre et dépend du type et du niveau d'emploi. À partir de cette définition, l'expérience est considérée soit comme un élément de la compétence ou comme un moyen d'acquisition, deux conceptions qui permettent de comprendre l'utilisation de la compétence (Vincens, 1999). Selon la première conception, l'expérience est un élément de la compétence. Puisque l'expérience s'inscrit dans un processus d'apprentissage extérieur à la formation, elle permet la production de compétences particulières par l'action (Cart et Toutin, 1998; Grasser et Rose, 2000). La deuxième conception de l'expérience, qui n'exclut pas la première, insiste sur ses moyens d'acquisition. Considérée comme externe à la formation initiale, l'expérience professionnelle est une forme particulière d'apprentissage en situation de travail, « un moyen alternatif » d'acquérir des connaissances et des capacités, en dehors des institutions scolaires (Vincens, 1999).

### *3.3.2 Les liens entre la formation et l'expérience*

La formation initiale et l'expérience professionnelle participent toutes deux à la construction de compétences particulières, mais relèvent d'un mode d'apprentissage différent : l'un orienté sur la connaissance théorique et les savoir-faire et l'autre sur la pratique en situation de travail. Toutefois, la formation et l'expérience ne sont pas nécessairement deux processus indépendants et entretiennent des liens complexes, soit par complémentarité ou par substitution.

Dans les situations de complémentarité, l'expérience permet d'enrichir et de développer les compétences préalablement acquises dans la formation générale. Alors que les connaissances transmises par la formation se situent à l'extérieur du marché du travail, l'expérience permet leur application dans des situations concrètes de travail. En ce sens, la

formation permet la maîtrise relative d'une situation de travail et l'expérience fournit la « capacité à rendre opératoire des connaissances théoriques, à faire face à une pluralité de situations concrètes, à intégrer les normes réelles du travail productif » (Grasser et Rose, 2000).

L'expérience peut aussi être un substitut à la formation initiale. Dans ces situations, puisqu'une concurrence s'établit entre les travailleurs et les débutants en cours d'insertion professionnelle, l'accès à l'emploi sera déterminé en fonction du secteur et du niveau d'emploi et des qualifications et des compétences sollicitées par l'employeur. Or, l'expérience comme un substitut à l'emploi peut faciliter, dans certains cas, l'entrée ou l'accès au marché du travail. Même si la formation initiale fournit des savoirs et des savoir-faire à l'individu, elle n'est pas le lieu direct de l'acquisition d'expérience, qui s'exerce plutôt dans la pratique (Grasser et Rose, 2000). Comme le précise Vincens (1999), le cas de substitution le plus fort considérerait l'expérience professionnelle et la formation comme des lieux indépendants qui participent au développement de compétences, alors que dans les cas plus nuancés, la substitution est partielle et admet que certaines compétences puissent s'acquérir dans la formation initiale seulement et d'autres, par l'expérience uniquement. Dans une ou l'autre des situations, les liens entre la formation et l'expérience sont complexes et varient selon les milieux de travail et les secteurs d'emplois.

### *3.3.3 Les rôles de l'expérience professionnelle sur le marché du travail*

L'expérience professionnelle intervient de différentes manières sur le marché du travail. À ce sujet, Vincens (2001) identifie quatre fonctions de l'expérience professionnelle : une fonction intégrative ou première, une fonction améliorative, une fonction salariale et hiérarchique, [et] une fonction de concurrence intergénérationnelle.

L'expérience qui a une fonction intégrative ou première concerne en premier lieu, les jeunes débutants qui s'insèrent sur le marché du travail. Dans cette situation, l'expérience favorise l'acquisition ou la consolidation des compétences par la formation et permet aux jeunes débutants de s'adapter à l'emploi et d'améliorer leurs capacités productives. Lorsque l'expérience accroît les capacités productives des travailleurs dans l'emploi, elle a une

fonction améliorative. Le travailleur expérimenté pourra, selon ses expériences, améliorer son rendement, dépassant la norme d'efficacité ou de productivité fixée par l'employeur, ce qui représente un avantage pour l'entreprise. L'expérience sert également de fondement aux relations salariales et hiérarchiques. Or, dépendamment du nombre d'années d'expérience, un salarié pourra aspirer à gravir les échelons et accéder à des niveaux hiérarchiques supérieurs. Ces passages d'un échelon à l'autre dépendent aussi du type d'expérience, de son contenu et de sa reconnaissance par l'employeur. Enfin, l'expérience engendre une concurrence entre les nouveaux diplômés, par exemple, et ceux qui, sans formation, ont acquis plusieurs années d'expérience. Or, une concurrence s'instaure entre les salariés les plus jeunes et les plus âgés par rapport au signalement de leurs compétences, les uns au moyen du diplôme et les autres par l'expérience. Ces différentes fonctions mettent donc de l'avant l'idée que l'expérience professionnelle, en plus de fournir un signal sur les compétences, leur permet d'intégrer le marché du travail, d'améliorer leurs performances, d'augmenter leurs salaires, d'accéder à de meilleurs emplois ou de concurrencer avec certaines cohortes de travailleurs (Vincens, 1999, 2001).

#### *3.3.4 La reconnaissance de l'expérience au moment du recrutement*

La reconnaissance de l'expérience professionnelle est un enjeu important puisque, d'une part, elle participe à la relation salariale par des rémunérations plus ou moins élevées selon le niveau d'expérience acquise et, d'autre part, elle constitue un critère de sélection important pour les responsables de l'embauche.

La reconnaissance de l'expérience professionnelle n'est pas toujours garantie pour les travailleurs, bien qu'elle permette, dans certains cas, la mobilité. Les salariés cherchent à acquérir de l'expérience et à en obtenir la reconnaissance par une hausse de salaire et les employeurs cherchent plutôt à la mettre à profit sans reconnaissance salariale, d'où la présence de situations parfois conflictuelles. De fait, l'expérience n'est pas toujours un critère de mobilité ou de hausse salariale (Grasser et Rose, 2000). Au mieux, les dispositifs de reconnaissance de l'expérience professionnelle s'appuieront sur des échelles salariales comprises dans des conventions collectives, et l'expérience professionnelle sera rémunérée en fonction du nombre d'années d'expérience, c'est-à-dire de l'ancienneté.

L'expérience professionnelle est, sur le marché de travail, un critère de sélection utilisé par les recruteurs, le deuxième en importance après le diplôme (Espinasse, 1999). Elle est un indice révélateur en matière de productivité et d'intégration dans l'entreprise. Elle permet donc de diminuer les coûts relatifs au recrutement et les incertitudes sur la qualité et les capacités du candidat. L'expérience professionnelle peut être utilisée de deux manières par les responsables de l'embauche. D'une part, c'est un critère de tri parmi d'autres, facile à utiliser surtout en présence de nombreuses candidatures. Elle est, dans cette situation, un mécanisme utile qui permet d'éliminer les candidatures plus ou moins intéressantes pour le poste à pourvoir (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). D'autre part, elle a un véritable rôle de sélection au moment du recrutement et constitue un signal réel pour anticiper la productivité et l'adaptabilité du travailleur dans l'entreprise (Grasser et Rose, 2000; Cart et Toutin, 1998; Vincens, 1999). Toutefois, ce rôle, lors de la sélection, demeure difficile à interpréter puisque l'expérience professionnelle, à la différence du diplôme, est un critère relativement subjectif sur lequel le recruteur porte un jugement sur le nombre d'années d'expérience professionnelle ou sur son contenu, ainsi que sur l'entreprise dans laquelle elle a été acquise. Elle peut donc revêtir un aspect négatif pour les responsables de l'embauche (Grasser et Rose, 2000; Vincens, 1999).

Dans un cas comme dans l'autre, l'expérience n'est jamais une garantie, pour le recruteur, de la polyvalence et de la capacité d'adaptation du candidat dans l'entreprise; il est au plus un indice qui réduit, parfois de manière importante, les risques et les incertitudes au moment du recrutement et les coûts qui lui sont associés (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, Grasser et Rose, 2000, Vincens, 2001).

### **3.4 Les aptitudes personnelles et leur importance dans le processus de recrutement**

Les aptitudes personnelles sont une autre composante importante de la compétence ; c'est pourquoi elles sont de plus en plus mobilisées par les responsables de l'embauche. La mise en avant de stratégies de flexibilité, pour faire face à la crise de productivité et de compétitivité occasionnée par les transformations économiques des années 1970 et 1980, a eu des effets importants sur le contenu de travail. Par conséquent, le rôle du travailleur au sein de l'entreprise s'est modifié, selon les secteurs et les niveaux d'emploi (Kern et

Schumann, 1989; Dubé et Mercure, 1997). Pour s'adapter au contexte changeant de l'entreprise flexible, les capacités individuelles des travailleurs ont été mises à profit par les responsables de l'embauche et, plus largement, par la gestion des ressources humaines (Dugué, 1999; Zarifian, 1999). En effet, par l'évolution des postes de travail, de la complexité des tâches, de l'importance du travail d'équipe et de réduction des échelons hiérarchiques, la participation des travailleurs est devenue primordiale pour l'entreprise. C'est ainsi que les aptitudes liées à la polyvalence, à la capacité d'adaptation, aux capacités relationnelles, à l'autonomie et à la prise d'initiatives et de responsabilités ont été valorisées par les ressources humaines, chargées d'établir des listes d'aptitudes en fonction de chaque type de poste. Par exemple, pour un poste de travail parcellisé et répétitif, les aptitudes à privilégier seront définies en termes de dextérité manuelle ou de ponctualité, alors que pour un poste de travail de gestionnaire, les aptitudes liées à la capacité relationnelle seront favorisées. Pour l'entreprise, les aptitudes permettent d'assurer le respect des normes de productivité et des objectifs de performance et l'intégration rapide des travailleurs dans l'entreprise, autant dans une équipe que dans un poste de travail (Levy-Leboyer, 1996).

Avant de mettre en relief les méthodes utilisées par les responsables de l'embauche pour repérer les aptitudes personnelles des candidats, nous dirons d'abord qu'elles concernent les caractéristiques individuelles, des référentiels susceptibles de décrire des individus et de les différencier les uns des autres, à plusieurs égards. En opposition à la qualification qui s'appuie sur des reconnaissances collectives par les certifications scolaires, les aptitudes ont une valeur individuelle et se négocient entre les personnes concernées au moyen d'outils de gestion individualisés. Il faut toutefois noter la difficulté pour les entreprises d'établir les aptitudes et les traits de personnalité recherchés selon les postes de travail, plus ou moins complexes et caractérisés par la diversité des tâches (Lévy-Leboyer, 1996).

Les responsables de l'embauche mobilisent certaines méthodes pour repérer les aptitudes. Parmi celles-ci, les tests d'aptitudes sont utiles pour prédire des comportements recherchés pour un poste donné, susceptibles de fournir des renseignements sur les



capacités d'un individu à être performant dans une entreprise. Ces tests s'appuient essentiellement sur des modèles théoriques et cherchent à mesurer des aptitudes définies selon les tâches à accomplir et les traits de personnalité à valoriser. Levy-Leboyer (1996, 2002) dégagent trois types de tests pour mesurer les aptitudes : 1) ceux qui servent à identifier des aptitudes générales liées à l'intelligence et au fonctionnement cognitif; 2) ceux qui cherchent à identifier des aptitudes précises; et 3) ceux qui ont pour objectif de dégager des profils et des traits de personnalité.

Le premier type de tests a trait à l'identification d'aptitudes et mesure, de manière générale, l'intelligence; ce sont des aptitudes cognitives liées, par exemple, à l'analyse et à la résolution de problème. La validité de ces tests réside dans leur capacité à prédire ou démontrer la réussite des individus dans une activité professionnelle. Par conséquent, ces tests cherchent à mesurer l'intelligence des individus dans le cadre de tâches complexes et nombreuses, engendrées par les progrès technologiques dans le monde du travail. En d'autres termes, ils « mesurent une aptitude fondamentale, liée directement à la fois à la performance et à la capacité d'un individu à tirer parti des expériences qu'il traverse pour construire des compétences » (Hunter et Hunter, 1984).

Une deuxième catégorie de tests cherche à mesurer des aptitudes propres à l'individu souvent en lien avec les aptitudes scolaires : les aptitudes verbales, les aptitudes numériques, la motricité, le raisonnement, la dextérité, etc. Ces tests sont utiles pour les postes où les aptitudes nécessaires ont été étudiées et démontrées, aptitudes susceptibles d'encourager l'acquisition de compétences dans les milieux de travail (Lévy-Leboyer, 1996).

Enfin, la troisième catégorie de tests fournit une description des traits de personnalité des individus. Bien que ces tests aient souvent été critiqués et leur validité remise en doute par l'impossibilité d'établir des profils-types pour un poste particulier, ils permettent néanmoins, au moyen de certaines questions qui ont prouvé leur fiabilité, d'identifier certains traits de caractère, considérés essentiels, dans l'activité professionnelle.

Ces questionnaires mesurent habituellement cinq dimensions propres à la personnalité : l'extraversion, la stabilité émotionnelle, la sociabilité, l'ouverture intellectuelle, la conscience morale et le contrôle de soi (Lévy-Leboyer, 1996).

Malgré l'utilisation relativement courante de ces tests, certaines critiques leur sont adressées. En effet, puisque ces tests impliquent des coûts importants pour l'entreprise et sont réalisés par des recruteurs qui n'ont pas nécessairement la formation pour administrer et interpréter ces tests, les entreprises optent plutôt pour des questionnaires relativement simples à utiliser. De plus, ils interrogent souvent des aptitudes générales qui sont extérieures à l'entreprise ou au poste de travail et qui, par conséquent, sont peu fiables pour prédire les comportements des individus dans une situation de travail concrète (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 2000).

À côté de ces tests, les CV, les références et les renseignements obtenus durant l'entretien avec le candidat sont des outils aussi fréquemment utilisés par les recruteurs, lesquels permettent de déceler les aptitudes des individus (Levy-Leboyer, 1996). Toutefois, cette information est souvent recueillie dans des contextes différents et de manières diverses. Bien qu'elle puisse être prédictive de comportements futurs des candidats dans une situation professionnelle, elle s'appuie la plupart du temps sur les perceptions et les intuitions du recruteur et perd en objectivité (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

### **3.5 La formation du jugement sur les compétences : un champ de recherche en émergence**

En mobilisant le diplôme, l'expérience professionnelle et les aptitudes personnelles, les recruteurs portent des jugements sur les compétences des candidats. Ces formes de jugement sont variées et dépendent des méthodes d'évaluation privilégiées (entretiens, tests, mises en situation, etc.), des contraintes économiques présentes dans l'entreprise, des réseaux de contacts du recruteur et de son expérience. Dans ce contexte, nous pouvons poser la question à savoir comment les recruteurs forment leur jugement sur les compétences d'un candidat et selon quelles modalités.

Peu de recherches existent sur ce sujet, sinon des écrits relatifs aux techniques de management ou à l'application des tests psychométriques auprès d'individus. L'ouvrage d'Eymand-Duvernay et Marchal (1997) apporte un regard nouveau et nous éclaire sur les manières de recruter et les actions du responsable de l'embauche.

D'abord, le recruteur est une personne-clé dans le choix des candidats lors de l'embauche, qu'il travaille dans l'entreprise ou à l'externe (cabinet de recrutement, chasseur de têtes, etc.). Il participe fortement à la formation du jugement porté sur les compétences d'un candidat puisque, par son interprétation de la compétence combinée à celle de l'entreprise, il met en place des méthodes d'évaluation et des dispositifs qui consolident son jugement. Parmi ces méthodes, le recruteur peut mobiliser des critères simples, comme le diplôme, le type d'expérience, ou encore l'âge ou le sexe des candidats, maintenant ainsi le candidat « à distance ». Il peut aussi entrer en relation avec le candidat et recueillir des renseignements supplémentaires sur les qualités et les aptitudes de ce dernier. L'information amassée, dans cette situation, est peu formalisée et objective. Ces deux postures laissent donc présager des jugements différents sur les compétences des candidats. Par conséquent, le recruteur doit arriver à concilier et à allier les critères de sélection objectifs et standardisés aux critères de sélection plus subjectifs, par différents dispositifs d'évaluation et ainsi en arriver à un jugement équilibré sur les compétences (Marchal, 1997).

Selon la définition fournie par les auteurs, un jugement équilibré maintient la tension entre les différentes formes de jugement et, pour en arriver à un équilibre, le recruteur adopte certaines normes. D'abord, pour un jugement équilibré, le recruteur doit être à même de justifier et d'argumenter ses choix et ses positions à l'égard des candidats, des arguments qui, pour être « justes », doivent s'appuyer sur des règles dites générales. En ce sens, ces arguments sont fondés, par exemple, sur des titres scolaires ou des types d'expériences, et doivent exclure toute appréciation personnelle d'un candidat. Le jugement équilibré s'articule aussi autour de réalités, c'est-à-dire fondé sur certaines perceptions qui sont à même de fournir au recruteur une preuve de la compétence d'un candidat interrogé au moment de l'embauche. Le recruteur doit savoir concilier, malgré la présence de

certaines tensions, à la fois l'information relative aux règles générales et celle en lien avec ses perceptions de la « réalité » des compétences du candidat. La satisfaction des intérêts mutuels entre les recruteurs et les candidats est également une visée du jugement en équilibre. Dans ce cas, le jugement doit satisfaire aux exigences des deux partis. Enfin, comme action, le jugement ne doit pas s'opérer préalablement au recrutement; il doit s'établir au moment de l'embauche par l'évaluation des candidats et s'adapter à chacune des situations d'embauche en alliant des principes généraux, ajustés aux situations de proximité (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

L'idéal d'un jugement équilibré est une opération difficile à atteindre, voire complexe, et génère certaines discriminations entre les candidats par l'utilisation de méthodes irrationnelles ou de critères simples. Par conséquent, certains individus, a priori compétents, pourront être exclus du processus de recrutement. C'est le cas, par exemple, des non diplômés, des candidats incapables de faire valoir leurs compétences au moment de l'entretien, ou de ceux ayant vécu certaines périodes de chômage ou d'instabilité professionnelle. Plus précisément, le jugement déséquilibré ou discriminatoire stigmatise des individus « en s'appuyant sur des caractéristiques irréversibles », d'où les difficultés de porter un jugement juste et équilibré sur la valeur des candidats (Eymard-Duvernay, 1997 : 17).

En tenant compte des différentes méthodes qui permettent ou non la formation d'un jugement équilibré et de l'action portée par les recruteurs, Eymard-Duvernay et Marchal (1997) dégagent deux axes d'analyse. Le premier concerne la planification et la négociation des compétences. Lorsqu'il s'appuie sur la planification des compétences, le jugement porté par les recruteurs vise l'universalité et la stabilité des compétences, c'est-à-dire qu'ils considèrent la compétence comme une donnée relativement stable basée sur des règles générales, sur le plan de la qualification. Or, le jugement s'éloigne de tout contexte relationnel ou de perceptions qui portent sur l'individu. Par conséquent, le jugement qui s'oriente vers la planification des compétences concerne principalement des outils d'évaluation portés « à distance » des candidats, ce que sont les tests psychométriques et les certifications scolaires. Le jugement est alors opéré par des outils plutôt que par des

personnes, ce qui permet une certaine neutralité ou objectivité de la part du recruteur envers les candidats. Toutefois, les possibilités de discrimination existent par la stigmatisation d'individus appartenant à certaines catégories générales, par exemple les non diplômés, les plus vieux ou ceux sans expérience (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

À l'inverse, les recruteurs qui orientent leur jugement vers la négociation des compétences tiennent compte, en premier lieu, de leurs perceptions et insistent sur les témoignages des candidats et des membres de leur réseau, susceptibles de révéler la potentialité du candidat. Dans cette forme de jugement, puisque les compétences sont considérées comme instables et difficiles à prévoir pour un poste à pourvoir, elles ne sont perceptibles qu'au moment de l'entretien en face à face, durant lequel les demandes du candidat s'ajustent, s'actualisent et s'interprètent à celles du recruteur. C'est donc durant l'interaction qu'il est possible d'évaluer, au mieux, les compétences des candidats, par les perceptions et les intuitions des recruteurs. En d'autres termes, les dispositifs d'évaluation valorisés insistent sur la mise en relation des candidats aux recruteurs, où le jugement sur les compétences émerge. Considéré comme un processus subjectif, un jugement discriminatoire est possible lorsque les candidats sont incapables de s'ajuster aux demandes du recruteur ou sont incapables de faire valoir leurs compétences au moment de l'interaction.

Le deuxième axe d'analyse concerne la mise en relation des compétences au sein de collectifs et l'individualisation des compétences. La mise en relation des compétences dans des collectifs s'attache à des statuts reconnus collectivement, par la qualification ou la profession. Or, les recruteurs considèrent que la qualification est un bon indicateur pour mesurer le potentiel des candidats. Par conséquent, ils cherchent à poser une équivalence entre un statut ou une profession particulière et un candidat, assurant un traitement relativement égal, d'où le caractère collectif de la compétence. À l'instar du jugement porté par la planification des compétences, celui porté par la mise en relation des compétences dans des collectifs peut se révéler discriminatoire pour des catégories générales, telles que les non diplômés ou les chômeurs (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

L'individualisation des compétences insiste d'abord et avant tout sur les aptitudes individuelles des candidats, qui sont extérieures à toute construction collective. En effet, les aptitudes, comme données relativement stables et ancrées dans les individus, fournissent une description du potentiel productif des candidats. Outils de mesure mis à profit au moment du recrutement, les tests psychométriques cherchent à mesurer et prédire ces aptitudes. Ici, plutôt que de rattacher l'individu à une catégorie, le recruteur insiste sur les différences entre les candidats pour fixer son choix. Dans cette posture, la discrimination envers les candidats s'exerce par l'exclusion d'individus qui sont automatiquement éliminés du processus, en considérant que leurs aptitudes sont des données stables, mettant en jeu leur capacité d'adaptation pour un poste de travail (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

À la lumière de ces explications, il apparaît que le jugement porté sur les compétences des candidats par les recruteurs dépend de la conception même qu'ils ont de celles-ci. Or, si les recruteurs se figurent la compétence de manière objective, appuyée sur des reconnaissances collectives et sur une certaine stabilité, ou s'ils considèrent la compétence comme un élément qui se juge en situation, en privilégiant une approche individualisée, les recruteurs porteront un regard différent sur les candidats, au moment de la sélection et de l'embauche (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000).

\*\*\*

Dans ce chapitre, nous avons tenté de mettre en relief certains éléments de définition des critères de sélection traditionnellement utilisés par les recruteurs. Ainsi, le diplôme, l'expérience professionnelle et les aptitudes, fréquemment utilisés en cours de recrutement, permettent de déterminer l'appariement entre un poste de travail et un candidat, d'anticiper la productivité des personnes sélectionnées et de diminuer les incertitudes des recruteurs. Le jugement porté sur ces critères diffère toutefois d'un responsable de l'embauche à l'autre, selon les postures qu'il adopte durant le processus d'embauche. Nous tenterons maintenant d'étudier, dans les entreprises de la région de Québec, les méthodes et les

critères de sélection privilégiés par les recruteurs, de même que le jugement porté sur les compétences des candidats.

## CHAPITRE 4

### 4 UNE ÉTUDE DE CAS : LES ENTREPRISES DE LA RÉGION DE QUÉBEC

Dans les chapitres précédents, nous avons tenté de démontrer que, pour s'adapter aux fluctuations économiques, les entreprises ont adopté différentes stratégies de flexibilité influant, entre autres, sur la gestion des ressources humaines. L'émergence et la valorisation du modèle de compétence aux dépens de la qualification sont parmi les effets remarquables de ces stratégies. Or, la compétence, essentiellement reconnue par l'expérience professionnelle et les aptitudes personnelles des travailleurs, semble être un critère de plus en plus privilégié lors du recrutement. Toutefois, cette notion soulève certains questionnements, à savoir comment les recruteurs évaluent et jugent les compétences des candidats. Contrairement aux certifications scolaires, qui sont évaluées objectivement et formellement par des évaluations standardisées par le système d'éducation, les qualités personnelles et l'expérience professionnelle des candidats sont souvent évaluées lors de l'entretien, dans une situation de face à face entre le candidat et le recruteur, qui remet en doute l'objectivité de ce dernier en situation de recrutement. Mais qu'en est-il de la situation au Québec, et plus particulièrement dans la région de Québec, qui a fait l'objet de notre recherche?

Ce chapitre présentera, dans une première partie, les objectifs de la recherche et les méthodes utilisées pour sélectionner l'échantillon et rejoindre les personnes interviewées. Dans une deuxième partie, l'instrument de collecte des données empiriques, les méthodes et les techniques d'analyse utilisées pour répondre aux objectifs de la recherche seront exposés et justifiés.

#### 4.1 Objectifs et hypothèses de la recherche

L'objectif général de cette étude consiste à établir les perceptions du gestionnaire responsable de l'embauche afin de repérer les nouvelles formes de qualification et d'appréciation des compétences privilégiées pour évaluer la main-d'œuvre dans les



entreprises de la région de Québec. Il s'agit, d'une part, d'observer les différentes techniques utilisées pour rejoindre la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail et les critères privilégiés par les responsables de l'embauche lors des situations de recrutement et, d'autre part, d'observer les différentes formes d'évaluation et de jugement exercées par les recruteurs sur les compétences des candidats. Plus précisément, nous nous proposons de répondre aux trois questions ci-dessous :

- 1) Quelles sont les méthodes de recrutement privilégiées par les recruteurs pour rejoindre la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail (affichage dans les journaux ou sur les sites Internet, recours aux réseaux de contacts, etc.) ?
- 2) Quels sont les critères généraux de sélection que les responsables des ressources humaines privilégient pour recruter la main-d'œuvre dans leur entreprise (expérience, diplôme, qualités individuelles, etc.) et, conséquemment, sur quels dispositifs d'évaluation des qualités des candidats s'appuient-ils (référence aux titres scolaires, entretiens orientés vers le récit d'expériences professionnelles, mises en situation professionnelle pour évaluer des compétences spécifiques, etc.) ?
- 3) Comment les recruteurs jugent-ils des compétences des candidats? Ce jugement se base-t-il sur des règles préétablies et des qualifications certifiées ou émerge-t-il au cours d'interactions, privilégiant les qualités individuelles non certifiées ?

Pour hypothèse, nous supposons que, par la flexibilité introduite dans les entreprises et l'organisation du marché du travail et par l'individualisation des pratiques de gestion en ressources humaines, les responsables de l'embauche accordent une importance accrue aux compétences des travailleurs, en valorisant les expériences professionnelles et les aptitudes personnelles des travailleurs. En conséquence, nous supposons que les certifications scolaires ne sont plus le critère de sélection privilégié. Les méthodes d'évaluation vont donc s'appuyer davantage sur les parcours professionnels, perceptibles au cours de l'entretien, les mises en situation et les évaluations techniques, qui permettent de rendre compte des compétences effectives des travailleurs. Or, nous supposons que le jugement posé sur les candidats par les recruteurs émerge plutôt au cours de l'interaction, en s'appuyant, entre autres, sur les qualités et les aptitudes individuelles des candidats, sur des

intuitions et des perceptions, ou encore sur les contacts professionnels et personnels des responsables de l'embauche qui permettent de valider les compétences.

## **4.2 Échantillon**

Nous avons interviewé 30 gestionnaires qui s'occupent de l'embauche, dans les entreprises de la ville de Québec, pour déterminer quels étaient les critères d'évaluation et les nouvelles formes de qualification privilégiées et ainsi atteindre nos objectifs de recherche. Il nous paraissait suffisant d'interroger 30 recruteurs puisque l'entretien semi-directif permet de recueillir beaucoup d'information, riche en matière d'analyse. De plus, notre échantillon visait à rendre compte de la diversité des pratiques d'embauche sans objectif de représentation statistique.

Pour sélectionner les entreprises, nous avons tenu compte de leur taille et de leur secteur d'activité. L'échantillon compte ainsi 9 grandes entreprises de plus de 500 employés et 21 petites et moyennes entreprises (PME), dont 11 avec moins de 99 employés et 10 comptant entre 100 et 499 employés. Le nombre plus grand de PME s'explique, d'une part, par le nombre d'emplois offerts plus élevé dans ces entreprises et, d'autre part, par le nombre important de PME qui se trouve dans la région de Québec. Sur ce plan, précisons que, en 2005, le nombre d'emplois offerts dans les petites et moyennes entreprises au Québec s'élevait à 1 881 796, comparativement à 1 299 302 pour les entreprises de plus de 500 employés (Statistique Canada, 2006). Dans la région administrative de Québec, en 2005, près de 95 % des entreprises comptaient moins de 49 employés (ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation, 2006 : 49). Les entreprises sélectionnées se retrouvent dans deux secteurs d'activité, soit la production de biens et la production de services. L'échantillon compte 7 entreprises de production de biens et 23 entreprises spécialisées dans la production de services, dont 17 entreprises privées et 6 organisations parapubliques. Nous avons privilégié le secteur des services puisqu'une majorité des entreprises et des travailleurs de la région de Québec y œuvrent. Ainsi, en 2005, dans la région administrative de Québec, 81,3 % des entreprises œuvraient dans le secteur des services, fournissant 83,6 % des emplois disponibles (ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation, 2006 : 47 et 51).

**Tableau 2*****Répartition de l'échantillon selon la taille de l'entreprise***

Taille de l'entreprise		n
<b>PME</b>	99 employés et moins	11
	100-499 employés	10
<b>Grandes entreprises</b>	500 employés et plus	9
<b>Total</b>		30

**Tableau 3*****Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité de l'entreprise***

Secteurs d'activités		n
<b>Production de biens</b>		7
<b>Services</b>	Entreprises privées	17
	Organisations parapubliques	6
<b>Total</b>		30

**4.3 Instruments de collecte des données empiriques**

Les entreprises ont été sélectionnées par l'intermédiaire du *Centre de recherche industrielle du Québec* qui offre un site en ligne dans lequel sont répertoriées les entreprises du Québec et classées selon certains critères<sup>5</sup>. Nous avons sélectionné les entreprises selon les critères préalablement fixés (les secteurs d'activité et la taille des entreprises) et de manière aléatoire en appliquant un ratio à partir d'une liste des entreprises présentes dans la région de Québec. Elles ont ensuite été invitées à participer, sur une base volontaire, à des entretiens semi-directifs d'une durée d'environ de 35 à 40 minutes<sup>6</sup>. Au total, 143 gestionnaires des ressources humaines ont dû être rejoints par courrier et par téléphone pour atteindre notre objectif de 30 entrevues. Nous avons donc obtenu un taux de réponse de 21 %.

<sup>5</sup> Pour consulter le site en ligne : <http://www.icriq.com/fr/>.

<sup>6</sup> La lettre de sollicitation est présentée en annexe A.

Nous avons privilégié l'entretien semi-directif comme instrument de collecte puisqu'il permet à l'interviewé de s'exprimer sur certains thèmes, de les développer et d'expliquer son point de vue. Pour le chercheur, cette méthode lui permet de retirer un maximum d'information riche et nuancée, tout en assurant une certaine directivité lors de l'entretien. Puisque nous cherchons à dégager des perceptions et des points de vue de même qu'à reconstituer le processus de recrutement dans l'entreprise, l'entretien semi-directif nous semblait d'autant plus approprié (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Le schéma d'entrevue (voir les annexes B et C) a été élaboré principalement autour de quatre thèmes : 1) les méthodes de recrutement, les critères de sélection de la main-d'œuvre et les dispositifs d'évaluation des qualités des candidats à l'embauche; 2) les perceptions et l'appréciation du diplôme et des filières de formation; 3) les réseaux de relations interpersonnelles et professionnelles; 4) les difficultés de recrutement. Chacun de ces thèmes répond à un objectif précis de la recherche. Or, la première section nous permet de recenser les différentes méthodes utilisées par les entreprises pour joindre les chercheurs d'emploi sur le marché, de déceler les critères de sélection que les responsables des ressources humaines privilégient lors du recrutement et de déterminer les modalités d'évaluation des qualités des candidats. La deuxième section concerne et détermine la perception des employeurs sur le diplôme et leur appréciation de ce dernier, et cerne la manière dont les responsables des ressources humaines jugent des compétences des candidats dans les différentes situations de recrutement. Le troisième thème a pour objectif d'évaluer l'importance du réseau de relations interpersonnelles et professionnelles des recruteurs comme facteur et critère de recrutement de la main-d'œuvre. Enfin, la dernière partie du schéma d'entrevue vise à identifier la présence de difficultés de recrutement, les emplois concernés et les causes de ces difficultés.

#### **4.4 Méthodes et techniques d'analyse**

L'analyse des entretiens se base sur « l'analyse qualitative par théorisation ancrée » élaborée par Paillé (1994), qui s'inspire de « la méthode de théorie émergente » (*grounded theory*) de Glaser et Strauss (1973). Elle vise « à générer inductivement une théorisation du sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la

conceptualisation et la mise en relation progressives et valides des données empiriques qualitatives » (Paillé, cité dans Mucchielli, 2004 : 184). À la différence de la théorie émergente, l'analyse qualitative par théorisation ancrée est une méthode utilisée pour analyser un corpus de données plutôt qu'une stratégie employée par les chercheurs en vue de produire une théorie. Or, elle emprunte une voie plus réaliste et centrée sur les processus d'analyse en six opérations détaillées, orientées sur la construction conceptuelle. L'analyse qualitative par théorisation ancrée est donc une technique de travail sur un corpus de données qualitatives de même qu'une construction conceptuelle qui prend pour point de départ les données empiriques recueillies sur le terrain, auxquelles le chercheur reviendra tout au long de la recherche pour en arriver, en même temps, à un niveau d'abstraction théorique plus élevé et significatif du phénomène étudié. Par l'effort de théorisation, le chercheur apporte une compréhension nouvelle, dans des contextes particuliers qui englobent des acteurs, des interactions et des processus à l'œuvre, à une situation sociale donnée, effort toujours ancré dans les données empiriques, véritable lieu de la vérification des hypothèses et de la validité de l'édifice conceptuel en construction. (Paillé, cité dans Mucchielli, 2004 :184) L'adéquation recherchée entre l'empirie et la théorie est donc le gage de scientificité de l'analyse.

Une analyse qualitative par théorisation ancrée est marquée par six étapes : codification, catégorisation, mise en relation, intégration, modélisation, théorisation. Il est à noter que ces étapes ne sont ni linéaires ni équivalentes, et que leur ampleur varie dans la recherche.

La codification, première étape de l'analyse, cherche à résumer en un mot ou en une expression l'essentiel de ce qui est exprimé dans une partie d'un témoignage. L'étape la plus près du matériel empirique, la codification ne cherche ni à qualifier, ni à conceptualiser. Puisque cette première étape génère une série de mots ou d'unités d'analyse, il s'agit ensuite de regrouper ces unités en catégories. À cette étape, le chercheur manipule les données, les met en relation, les définit et les subdivise. Or, la catégorisation évoque déjà un niveau de théorisation plus élevé et plus riche; c'est pourquoi cette deuxième étape est l'outil privilégié de l'analyse par théorisation ancrée. Le chercheur

procède ensuite à la mise en relation des catégories, déjà définies, avec des propriétés et des conditions propres à chacune d'entre elles. C'est donc à cette troisième étape que le chercheur établit des liens entre les catégories, qui représentent en fait des phénomènes. L'intégration, quatrième étape de l'analyse par théorisation ancrée, vise à cerner l'objet final de la recherche et le phénomène social en présence. La modélisation reproduit le phénomène social à l'étude schématiquement, en établissant les relations structurelles et fonctionnelles en cause. Enfin, la théorisation, la dernière étape de l'analyse, englobe toutes les opérations en vue d'élaborer la théorie.

Pour la présente recherche, seules les trois premières étapes ont été effectuées puisque, à ce niveau, l'analyse offre des pistes théoriques déjà très intéressantes et suffisamment nuancées :

« [...] il est possible, pour sa propre démarche, de ne retenir que les premières opérations présentées ici. La codification, la catégorisation et la mise en relation peuvent à elles seules mener l'analyse d'un corpus de données à un niveau analytique très intéressant et suffisamment éloquent, dépendamment des objectifs. » (Paillé, dans Mucchielli, 2004 :190)

Pour analyser le contenu des entretiens, nous les avons retranscrites puis traitées à l'aide du logiciel N' Vivo. Nous avons d'abord transcrit les 30 entretiens pour ensuite les importer dans le logiciel, ce qui nous a permis d'effectuer les trois premières étapes de la théorisation ancrée, soit la codification, la catégorisation et la mise en relation.

Puisque l'analyse suppose la compréhension d'un phénomène à partir du corpus des données, c'est le discours de l'acteur qui est ici en jeu. Ainsi, l'analyse s'appuie sur les présupposés épistémologiques de l'individualisme méthodologique. Cette approche, développée par Boudon, prend l'individu comme unité première de l'analyse et considère le phénomène social comme le résultat de l'agrégation des comportements individuels et des effets de ces comportements sur la société (Boudon, 1997). Ainsi, selon cet auteur, « pour expliquer un phénomène social quelconque [...], il est indispensable de reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène en question, et d'appréhender ce phénomène comme le résultat de l'agrégation des comportements individuels dictés par ces

motivations » (Boudon, 1988 : 32). Il s'agit donc de chercher les actions individuelles et les effets collectifs, désirés ou non, recherchés ou non par les individus, des actions qui se produisent à l'intérieur d'un contexte social particulier.

Retracer les intentions des individus qui président à un phénomène social, c'est d'abord partir de l'action de chacun d'eux, définie comme « un comportement imputable à une intention ou à une rationalité non pas absolue, mais limitée », qui peut être guidée par les choix, les préférences ou les anticipations des individus (Assogba, 1999 : 44). En ce sens, l'individu est un être d'intention, qui est compréhensible à l'intérieur de certaines contraintes structurelles. En d'autres termes, l'analyse sociologique devrait considérer l'individu comme le seul « atome logique » doté d'une rationalité limitée par des contraintes sociales, elles-mêmes fixées par les structures qui entourent l'acteur à l'intérieur d'un système duquel émergent certains effets pervers qui jonchent la vie sociale, tant au niveau microscopique que macroscopique.

Cette référence à l'individualisme méthodologique signifie que le chercheur, au cours de l'analyse des entretiens, dégage inductivement des constantes et leurs effets à partir du discours des acteurs, qui contribuent à la construction des variables de l'analyse. Il s'agit ici de dégager les logiques individuelles présentes chez les responsables de l'embauche et qui sous-tendent le processus de recrutement, à partir duquel la réalité sociale est construite. De là, il est possible de procéder à la conceptualisation d'un phénomène social particulier, ici du processus de recrutement, en se référant aux données empiriques qualitatives.

#### **4.5 Quelques précisions sur la nature opérationnelle des discours des acteurs dans l'analyse des données**

Au cours des entretiens, nous avons remarqué que les responsables de l'embauche nuançaient leurs propos en fonction des différents niveaux de poste à pourvoir dans l'entreprise, sans pour autant interroger la nature même des tâches à effectuer dans l'activité du travail offert. Dans ces mêmes catégories d'emploi, nous savons également que l'activité et la maîtrise du travail varient. Les ouvriers, les techniciens, les professionnels ou

les gestionnaires pratiquent un travail différent et manipulent divers outils. Ainsi, les méthodes de recrutement, les critères de sélection, les dispositifs d'évaluation des qualifications et des compétences et le jugement sur l'appréciation des candidats varient, que ce soit pour un poste d'ouvrier, d'employé, de technicien, de professionnel, de cadre ou de gestionnaire. Nous avons donc cru important de tenir compte, dans l'analyse, des différents niveaux de poste établis dans les entreprises par les recruteurs. Nous savons toutefois qu'il existe des classifications officielles des professions<sup>7</sup>. Puisque nous nous basons sur le discours des recruteurs et que nous ne cherchons pas à analyser la nature des tâches dans le travail, mais bien le processus de recrutement, nous avons préféré utiliser les catégories d'emplois et les définitions énoncées par les personnes interviewées, plutôt que de nous baser sur les classifications et les définitions déjà existantes et établies.

Dans les prochains chapitres, notre analyse tiendra compte de la classification suivante, établie par les recruteurs interrogés : les ouvriers, les employés, les techniciens, les professionnels, les gestionnaires et les cadres. Nous établirons également certaines nuances en fonction du secteur d'activité des entreprises.

---

<sup>7</sup> Par exemple, Statistique Canada se base sur la «classification nationale des professions (CNP-S) qui comprend 8 catégories d'emplois : a) gestion, b) affaires, finance et administration, c) sciences naturelles et appliquées et professions apparentées, d) secteur de la santé, e) sciences sociales, enseignement, administration publique et religion, f) Arts, culture, sports et loisirs, g) ventes et services, h) métiers, transport et machinerie, i) professions propres au secteur primaire, j) transformation, fabrication et services d'utilité publique (Statistique Canada, 2006).



## CHAPITRE 5

### 5 LES MÉTHODES DE RECRUTEMENT ET LES CRITÈRES DE SÉLECTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DES ENTREPRISES DE LA RÉGION DE QUÉBEC

Dans cette section, afin de saisir la totalité et la complexité du processus de recrutement, nous ferons d'abord état des résultats obtenus concernant les méthodes de recrutement utilisées par les responsables de l'embauche pour joindre la main-d'œuvre disponible. Nous présenterons ensuite les critères de sélection que les gestionnaires responsables de l'embauche favorisent pour choisir les candidats en fonction du niveau d'emploi pour un poste à pourvoir et du profil de compétence recherché et, enfin, les dispositifs mis en œuvre par les recruteurs pour évaluer et apprécier les qualifications et les compétences des candidats lors du processus de recrutement.

#### 5.1 Les méthodes de recrutement utilisées par les recruteurs

Nous avons d'abord demandé aux interviewés quelles étaient les méthodes de recrutement privilégiées dans les entreprises pour joindre la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail, ainsi que certaines précisions concernant l'utilisation des services de placement et la participation aux salons d'emplois. Outre les techniques formelles, nous avons abordé la question des réseaux de contacts utilisés par les recruteurs pour joindre la main-d'œuvre et leur importance dans le processus de recrutement. Ainsi, nous pourrions saisir et comprendre les raisons qui motivent les gestionnaires responsables de l'embauche à aller sur les marchés internes ou les marchés externes du travail, ou encore à utiliser leurs réseaux de relations personnelles et professionnelles et les intermédiaires disponibles sur le marché du travail lors du processus de recrutement<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Dans les marchés internes de travail, les formations externes à l'entreprise ne sont pas nécessairement reconnues par les grilles de classification des postes; ces formations sont donc non transférables. La qualification est plutôt reconnue par l'ancienneté et l'expérience acquise « sur le tas », permettant la mobilité des travailleurs dans une entreprise. Dans les marchés externes de travail, les formations suivies sont reconnues et transférables. Par conséquent, la mobilité inter-entreprise est possible. Or, dépendamment des logiques de fonctionnement des entreprises, qui influencent entre autres l'accès aux postes, les recruteurs vont soit favoriser le marché interne et privilégier la mobilité interne dans l'entreprise, soit le marché externe et recruter parmi les candidats disponibles sur le marché du travail (Eyraud, F., D. Marsden et J.J. Silvestre, 1990).

### 5.1.1 Les méthodes de recrutement utilisées selon le secteur d'activité et la taille des entreprises

En considérant le secteur d'activité des entreprises de notre échantillon, l'analyse des méthodes de recrutement utilisées par les recruteurs indique la situation suivante :

**Tableau 4**  
*Les méthodes de recrutement des entreprises selon le secteur d'activité*

	Production de biens (%)	Services			Total (%)
		privées (%)	parapubliques (%)	total (%)	
<b>Méthodes à l'interne</b>					
Annonces dans les médias	3 (42,9%)	11 (67,7%)	4 (66,7%)	15 (65,2%)	18 (60%)
Site Internet de l'entreprise	0 (0%)	4 (23,5%)	1 (16,7%)	5 (21,7%)	5 (16,7%)
Emploi-Canada	1 (14,3%)	1 (5,9%)	0 (0%)	1 (4,3%)	2 (6,7%)
Emploi-Québec	6 (85,7%)	8 (47,1%)	2 (33,3%)	10 (43,5%)	16 (53,3%)
Site Internet spécialisé	4 (57,1%)	6 (35,3%)	4 (66,7%)	10 (43,5%)	14 (46,7%)
Services de placement	3 (42,9%)	9 (52,9%)	4 (66,7%)	13 (56,5%)	16 (53,3%)
Banque de CV	1 (14,3%)	7 (41,2%)	6 (100%)	13 (56,5%)	14 (46,7%)
Salons d'emplois	0 (0%)	5 (29,4%)	2 (33,3%)	7 (30,4%)	7 (23,3%)
Corporations professionnelles	1 (14,3%)	2 (11,8%)	1 (16,7%)	3 (13%)	4 (13,3%)
Affichage interne	2 (28,6)	1 (5,9%)	3 (50%)	4 (17,4%)	6 (20%)
Publicité chez les partenaires	0 (0%)	1 (5,9%)	0 (0%)	1 (4,3%)	1 (3,3%)
<b>Méthodes à l'externe</b>					
Chasseurs de têtes	2 (28,6%)	1 (5,9%)	0 (0%)	1 (4,3%)	3 (10%)
Firmes de placement	3 (42,9%)	4 (23,5%)	2 (33,3%)	6 (26,1%)	9 (30%)
<b>Contacts prof. ou pers.</b>					
Bouche à oreille	1 (14,3%)	7 (41,2%)	1 (16,7%)	8 (34,8%)	9 (30%)

Les recruteurs des entreprises de production de biens joignent, dans 6 entreprises sur 7, les travailleurs par le biais du site Internet *Emploi-Québec* et, dans 4 entreprises sur 7, par les sites Internet spécialisés comme *Workopolis* ou *Jobboom*. Ils privilégient également le recours à un tiers, soit les chasseurs de têtes ou les firmes de placement, comparativement aux entreprises et aux organisations de services qui privilégient plutôt l'annonce dans les journaux (15/23), l'utilisation des services de placement des universités et des collègues (13/23) et possèdent des banques de CV comportant jusqu'à 1000 CV (13/23). L'utilisation d'Internet est également une méthode couramment utilisée par les entreprises de services, que ce soit les sites Web de l'entreprise, d'*Emploi-Québec* ou les sites spécialisés comme *Jobboom* ou *Workopolis*.

Lorsque nous analysons les méthodes de recrutement selon la taille des entreprises, nous obtenons les résultats suivants :

**Tableau 5**

*Les méthodes de recrutement des entreprises selon la taille*

	<b>Petites entreprises (%)</b>	<b>Moyennes entreprises (%)</b>	<b>Grandes entreprises (%)</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Méthodes à l'interne</b>				
Annonces dans les médias	2 (18,2%)	9 (90%)	7 (77,8%)	18 (60%)
Site Internet de l'entreprise	1 (9,1%)	2 (20%)	2 (22,2%)	5 (16,7%)
Emploi-Canada	0 (0%)	2 (20%)	0 (0%)	2 (6,7%)
Emploi-Québec	5 (45,5%)	7 (70%)	4 (44,4%)	16 (53,3%)
Site Internet spécialisé	1 (9,1%)	7 (70%)	6 (66,7%)	14 (46,7%)
Services de placement	4 (36,4%)	6 (60%)	6 (66,7%)	16 (53,3%)
Banque de CV	4 (36,4%)	4 (40%)	6 (66,7%)	14 (46,7%)
Salons d'emplois	1 (9,1%)	3 (30%)	3 (33,3%)	7 (23,3%)
Corporations professionnelles	1 (9,1%)	2 (20%)	1 (11,1%)	4 (13,3%)
Affichage interne	1 (9,1%)	2 (20%)	3 (33,3%)	6 (20%)
Publicité chez les partenaires	0 (0%)	1 (10%)	0 (0%)	1 (3,3%)
<b>Méthodes à l'externe</b>				
Chasseurs de têtes	1 (9,1%)	1 (10%)	1 (11,1%)	3 (10%)
Firmes de placement	7 (63,6%)	0 (0%)	2 (22,2%)	9 (30%)
<b>Contacts prof. ou pers.</b>				
Bouche à oreille	5 (45,5%)	2 (20%)	2 (22,2%)	9 (30%)

Les entreprises qui comptent moins de 99 employés favorisent les annonces de postes par le biais d'*Emploi-Québec*, les firmes de placement et leurs contacts personnels et professionnels pour joindre la main-d'œuvre. Les entreprises de 100 à 499 employés utilisent prioritairement l'annonce dans les médias et l'utilisation des sites Internet gouvernementaux et spécialisés. Enfin, les grandes entreprises ou organisations parapubliques qui dénombrent plus de 500 employés utilisent les annonces dans les médias, les services de placement des établissements scolaires et les sites internet. Elles possèdent également des banques de CV qui comportent parfois jusqu'à 1000 candidatures qui sont conservées de 6 mois à environ 2 ans.

Malgré le nombre limité d'entreprises dans chaque catégorie, en considérant le secteur d'activité et la taille de chaque entreprise, nous pouvons relever certaines tendances intéressantes. À cet égard, la totalité des entreprises de production de biens qui comptent moins de 100 employés utilise le site Internet *d'Emploi-Québec* pour recruter la main-d'œuvre. La majorité des entreprises de services, qui dénombrent moins de 100 employés, procèdent plutôt par bouche à oreille pour joindre les candidats disponibles. Les entreprises de production biens qui ont entre 100 et 499 employés privilégient l'annonce des postes disponibles dans les journaux et sur les sites Internet, tout comme les entreprises de services qui comptent entre 100 et 499 employés et plus de 500 employés. Pour les organisations parapubliques, les méthodes sont plus variées et elles privilégient l'annonce dans les journaux, sur les sites Internet et sur les services de placement. Également, toutes ces organisations possèdent des banques de CV. Il est à noter que plus l'entreprise compte d'employés, plus les méthodes utilisées pour joindre la main-d'œuvre sont multiples, probablement à cause du nombre plus élevé de recrutements à effectuer et aux ressources disponibles plus importantes.

#### 5.1.2 Les sites Internet : rapides et efficaces...

De manière générale, les gestionnaires d'entreprises responsables de l'embauche favorisent l'annonce des postes disponibles sur les sites Internet, que ce soit les sites gouvernementaux, comme celui d'*Emploi-Québec*, les sites spécialisés, comme *Workopolis* ou *Jobboom*, ou les sites des entreprises.

D'abord, les sites gouvernementaux sont, dans de nombreux cas, utilisés pour recruter les ouvriers non spécialisés et spécialisés, les employés et les techniciens. C'est pourquoi un plus haut pourcentage d'entreprises de production de biens utilise cette technique. Les gestionnaires interviewés affirment que ces méthodes présentent des avantages sur le plan des coûts et de l'efficacité, en plus de rejoindre un bon nombre de candidats potentiels qui font leur recherche d'emploi de plus en plus par Internet. Voici quelques extraits d'entrevues qui mettent en évidence la valeur et les raisons du recours à cette méthode :

R<sup>9</sup>- Actuellement, c'est *Emploi-Québec* avec Internet. Que ce soit des emplois techniques, comme des emplois manuels, tout le monde travaille avec *Emploi-Québec*, beaucoup, beaucoup.

Q- Pour quelles raisons vous faites affaire avec les sites Internet ou *Emploi-Québec*?

R- *Emploi-Québec* : rapide, simple, efficace, gratuit. [...] Je ne vous le cacherai pas, c'est surtout ça. Dès la première journée, nous avons le nombre de personnes qui vont voir notre poste, une heure après qu'on ait affiché notre poste, on a déjà des CV que l'on reçoit. (E02S2P)<sup>10</sup>

Je vais normalement avec des sites comme *Emploi-Québec*. J'utilise beaucoup *Emploi-Québec* pour voir les postes. Pourquoi? Parce que c'est facile d'avoir de la main-d'œuvre avec ce site-là. Je pense que c'est le site Internet le plus utilisé par les chercheurs d'emploi. (E11S2P)

Q- Je voudrais savoir quelles sont les méthodes de recrutement que vous utilisez selon les niveaux de poste. Comment vous rejoignez le bassin de main-d'œuvre?

R- Par le site d'*Emploi-Québec* habituellement.

Q- Pour tous les types de postes?

R- C'est surtout les postes au niveau de l'usine, c'est là qu'il y a beaucoup embauche.

[...] Q- Donc, *Emploi-Québec*, c'est le site Internet?

R- Oui, maintenant je travaille plus souvent avec le site Internet, soit pour afficher les emplois ou soit pour aller voir des candidatures pour les manœuvres d'usine [...] C'est plus facile, c'est plus rapide et puis l'affichage se fait instantanément et puis quand tu veux arrêter l'affichage, c'est instantané aussi. (E25B1P)

L'utilisation des sites Web spécialisés en emploi est également appréciée par les recruteurs puisqu'ils permettent de joindre un grand nombre de chercheurs d'emploi et de pourvoir à des postes pour lesquels il y a certaines difficultés de recrutement ou qui comportent des exigences précises. De plus, puisque les journaux sont affiliés avec des sites spécialisés en emploi, les postes qui y sont affichés se retrouvent sur Internet. Il faut noter que ce sont surtout les entreprises qui dénombrent plus de 100 employés qui utilisent ces sites, probablement en raison du nombre plus élevé de travailleurs à embaucher et des postes de plus haut niveau à pourvoir, surtout quand il s'agit des postes de soutien, de techniciens, de professionnels et de cadres. C'est le cas, par exemple, d'une entreprise qui se spécialise dans la conception de systèmes informatiques et qui utilise les sites Internet pour recruter, étant donné son domaine d'expertise et les compétences requises pour les emplois disponibles :

---

<sup>9</sup> Q représente l'interviewer et R, l'interviewé.

<sup>10</sup> La lettre E et les deux chiffres suivants représentent le numéro de l'entrevue. La lettre suivante renvoie au secteur d'activité, soit B pour le secteur de la production de biens et S pour le secteur des services. Le chiffre suivant représente la taille de l'entreprise, soit 1 pour les entreprises comptant moins de 99 employés, 2 pour les entreprises qui dénombrent de 100 à 499 employés et 3 pour les entreprises de plus de 500 employés. Les dernières lettres spécifient le caractère privé (P) ou parapublic (PP) de l'entreprise.

R- Pour recruter, on utilise Internet, des sites d'emploi. [...]

Q- C'est quel genre de site?

R- *Jobboom*, *Workopolis*, surtout les sites généralistes, les gros sites d'emploi. [...]

Q- Quel avantage il y a d'utiliser cette méthode?

R- Nous, c'est notre clientèle. C'est sûr qu'en étant dans les technologies, on développe des logiciels nous-mêmes. Donc, c'est des informaticiens qui sont théoriquement branchés. (E26S1P)

C'est également le cas pour une deuxième entreprise de plus de 100 employés qui fabrique de la machinerie pour les commerces et les industries de services, qui utilise Internet pour joindre un bassin de candidats avec une certaine scolarité, dans le cas présent, pour pourvoir à des postes de bureau ou d'ingénieur :

Q- Je voudrais savoir, dans un premier temps, quelles sont les méthodes de recrutement que vous employez?

R- Il y en a une certaine variété. [...] Pour des postes dans les bureaux, administration par exemple, on se sert beaucoup d'Internet, *Jobboom*, les sites de recrutement.

Q- Pourquoi vous utilisez ces méthodes-là, et plus particulièrement les sites Internet, les annonces?

R- En fait, l'idée c'est toujours d'aller rejoindre le bassin de clientèle ou on pense trouver des candidats que l'on recherche. Donc, pour des emplois en usine, il y en a, mais ce n'est pas tout le monde qui a accès à Internet, puis ils n'auront peut-être pas le réflexe d'aller voir sur ces sites. C'est beaucoup plus vrai pour les postes dans les bureaux, les postes d'ingénieurs, les postes d'adjointes administratives, etc. C'est des gens qui y vont souvent, ils se servent davantage d'Internet. Alors, l'idée c'est de rejoindre les gens [...] (E15B2P)

Enfin, une autre entreprise qui compte plus de 100 employés et qui offre des services de conseils en technologie de l'information, utilise les sites d'emploi, par l'intermédiaire des journaux, pour joindre les travailleurs de la région de Québec :

Q- Quel avantage vous voyez d'utiliser ces moyens-là [annonces dans les journaux et Internet]?

R- Premièrement parce que justement monnant des frais de 100 \$ de plus, on peut être affiché sur le site *Workopolis* qui est associé avec le journal *Le Soleil*. Donc, ça rejoint vraiment un éventail de personnes plus large et en plus c'est des gens surtout de Québec qui vont lire ces annonces-là. (E30S2P)

Dans une moindre mesure, certains gestionnaires vont mettre en ligne le site de leur entreprise pour y annoncer les postes disponibles de même que toutes les informations relatives à l'entreprise. Les chercheurs d'emplois peuvent, sur ces sites, envoyer

directement leur CV ou remplir les formulaires d'embauche. C'est d'ailleurs le cas de deux entreprises, dont une qui œuvre en recherche et une autre qui offre des services de génie :

Principalement au niveau de notre site Internet, où est-ce que les postes sont affichés. La grande majorité des recrutements se font là. [...] Alors, pour les chercheurs, c'est la planète pour notre recrutement. Alors, c'est pour ça que via notre site Internet, c'est une bonne façon parce que l'entreprise est connue mondialement. Alors les gens qui étudient là-dedans, qui font des spécialités, peu importe s'ils font leur spécialité en France, en Allemagne, en Angleterre, aux États-Unis ou au Canada, tôt ou tard, à quelque part dans leurs études de maîtrise et de doctorat, ils ont entendu parler de [l'entreprise]. La réputation mondiale est là. Alors, ça ne nous facilite pas la chose, mais ça facilite la source de recrutement. (E04S2P)

Si c'est un poste en design, comme technicien ou comme ingénieur, les gens cherchent sur Internet notre site puis ils viennent ici, ils nous envoient le CV (E23S2P)

Bien qu'Internet ne constitue pas complètement une nouveauté pour le marché de l'emploi, sinon dans les moyens techniques et technologiques de parvenir à joindre la main-d'œuvre sur le marché du travail, une importante majorité des gestionnaires interrogés privilégient cette méthode pour annoncer les postes à pourvoir dans leurs entreprises. Nous pouvons supposer que les techniques traditionnelles se substituent à des intermédiaires, via Internet, de par leur popularité auprès des responsables de l'embauche, ce qui créerait un marché virtuel de l'emploi qui permettrait aux offreurs et aux demandeurs d'emploi de se joindre plus rapidement et plus efficacement. La popularité de ce moyen peut s'expliquer, d'une part, par l'accès et l'utilisation de plus en plus faciles d'Internet par les entreprises et les travailleurs et, d'autre part, par la rationalisation des renseignements liés aux offres d'emplois regroupés sur un seul et même site, qu'il soit gouvernemental, spécialisé ou de l'entreprise. En effet, l'entrée des nouvelles technologies sur le marché de l'emploi a permis de centraliser les données liées aux CV, de les standardiser pour en faciliter la comparaison et l'échange et, enfin, d'automatiser le traitement des données au moyen de banques de CV paramétrables selon les critères favorisés par le recruteur et donc, de rendre plus faciles les opérations liées aux choix, au tri et à la classification des CV (Neuville, 2001).

Toutefois, il est permis de croire que l'augmentation des sites en emploi via Internet ajoute aux intermédiaires déjà existants sur le marché de l'emploi pour joindre les

travailleurs disponibles, rendant les banques de CV de plus en plus lourdes et difficiles à gérer par la quantité de CV. Dans ce contexte, la tâche du recruteur se complexifie, et il est parfois laborieux de faire le bon choix parmi toutes les candidatures reçues. Étant donnée la popularité des moyens informatiques et technologiques utilisés chez les gestionnaires de ressources humaines de notre échantillon, qu'en est-il des autres techniques mises en œuvre pour joindre les travailleurs ?

### 5.1.3 L'annonce dans les médias traditionnels : méthode utilisée notamment pour les difficultés de recrutement

Les médias traditionnels sont utilisés par plusieurs recruteurs, chez 18 gestionnaires sur un total de 30. Bien que plusieurs gestionnaires affirment annoncer les postes disponibles dans les médias traditionnels tels que les journaux, environ la moitié d'entre eux affirment que cette méthode est utilisée seulement *à l'occasion*, lorsque certaines difficultés de recrutement se présentent pour un poste offert. Une entreprise qui offre des services en immobilier et en santé et une organisation parapublique, dans le domaine de l'éducation, évoque d'ailleurs cette raison :

Par la suite, les journaux à l'occasion lorsque j'ai de la difficulté à trouver pour un emploi vraiment technique, comme mécanique industrielle ou génie mécanique. Je vais y aller des fois avec les journaux. (E02S2P)

Ensuite, on a des emplois plus difficiles à combler. Nos emplois d'enseignants font partie de cette catégorie, particulièrement au niveau des enseignants du secteur technique. À titre d'exemple, quand je parle du secteur technique, nos enseignants en génie civil, en génie industriel, en génie mécanique, en mécanique du bâtiment, en informatique, etc. Ça, on procède par envoi d'annonces dans les divers médias, que ce soit *le Soleil*, à Québec, et dans des revues spécialisées. (E09S3PP)

L'utilisation des journaux présente un coût plus élevé et génère de nombreuses candidatures qui n'ont parfois pas de lien avec les exigences du poste, ce qui peut expliquer que les responsables de l'embauche y ont recours moins souvent. C'est le cas, par exemple, de ce gestionnaire d'entreprise de moins de 100 employés qui œuvre dans le secteur des services en arpentage et en cartographie. Il a annoncé un poste disponible dans le journal, sans que les résultats aient été satisfaisants :



C'est dans les journaux, étant donné qu'on a une pénurie de main-d'œuvre dans notre secteur d'activité. Donc, des techniciens en génie civil, des techniciens en arpentage qui ont de l'expérience sur la construction. Il y a une pénurie, donc ça ne vaudrait absolument rien de payer 300-400 piastres un samedi matin dans *Carrières et Professions*. Je l'ai fait l'année passée, ça coûté une fortune un samedi matin puis j'ai reçu... j'ai eu deux-trois CV qui ne valaient absolument rien pour moi. Donc maintenant, je cherche par moi-même en jasant avec des gens. (E22S1P)

Parmi les gestionnaires interviewés, une minorité utilise les méthodes traditionnelles couramment utilisées pour joindre la main-d'œuvre. Parmi les avantages, ils mentionnent que ce moyen assure une grande visibilité auprès de travailleurs disponibles, surtout pour les postes qui exigent une certaine expertise, et précisent que la plupart des journaux sont affiliés à des sites d'emplois sur le Web. C'est d'abord le cas pour cette entreprise, qui compte plus de 500 employés et qui recherche, entre autres, des ingénieurs avec une expertise spécialisée et qui procède par les journaux :

C'est sûr que les journaux, pour les professionnels, on a plus de chance parce qu'il y a une plus grande visibilité, surtout quand on cherche quelqu'un de très spécifique avec une expertise bien particulière. (E10S3P)

Pour cette deuxième entreprise d'un peu plus de 100 employés, l'annonce dans les journaux locaux est une bonne méthode pour joindre le bassin de candidats disponibles uniquement dans la région de Québec :

R- On n'exclut pas de méthode, mais la méthode qu'on utilise le plus c'est les journaux. On va annoncer localement. C'est les journaux qui nous permettent d'avoir un meilleur bassin de candidats potentiels.

Q- Est-ce que vous utilisez les sites Internet, par exemple?

R- Volontairement, rarement, mais souvent, ce que l'on met dans les journaux va se ramasser, par exemple au *Soleil*, ça se ramasse toujours là quand on en laisse. (E14B2P)

Enfin, les recruteurs vont annoncer dans les journaux, dépendamment de la nature du travail offert, soit pour des postes de cadres ou de gestionnaires qui comportent des exigences particulières, soit pour joindre des ouvriers ou des employés, en affirmant que cette main-d'œuvre a rarement accès à Internet. Par exemple, cette organisation parapublique, qui travaille dans le domaine de l'éducation, utilise les journaux pour des clientèles particulières, soit pour les cadres et le personnel de soutien :

Q- Les journaux, est-ce que vous y faites appel quand il y a certaines difficultés de recrutement?  
R- Plus pour les postes-cadres par exemple, on a un certain temps pour recruter. Donc, au niveau des cadres, ça va être utilisé ou lorsque l'on voit que la clientèle n'est pas rejointe par l'électronique, par l'Internet. Par exemple, si je regarde chez les professionnels, chez les enseignants, en général, ça répond assez bien. Par contre, si on cherche des concierges, des fois on ne rejoindra pas, on a essayé une ou deux fois au niveau du soutien et on ne rejoignait pas la clientèle. Donc, à ce moment-là, on va aller dans des journaux, comme le *journal du Québec* par exemple, qui va peut-être plus rejoindre ce type de main-d'œuvre là. Donc, on essaye d'analyser, on teste un petit peu, cette année c'est ce qu'on a fait. On teste un peu les systèmes puis on regarde voir qu'est-ce qu'on reçoit là. (E06S3PP)

L'utilisation des techniques traditionnelles, et plus particulièrement des annonces dans les journaux, est une méthode qui semble de moins en moins courante, à l'exception de certaines situations évoquées précédemment, ce qui renforce l'hypothèse selon laquelle les techniques traditionnellement utilisées pour joindre la main-d'œuvre sont remplacées par d'autres, plus efficaces, dont Internet. De plus, certains gestionnaires qui ont recours à cette technique rappellent que les journaux, dans lesquels ils affichent, sont affiliés à des sites d'emplois, ce qui témoigne toujours de la popularité des sites d'emplois via Internet.

#### *5.1.4 Les services de placement et les salons d'emplois : des difficultés à recruter des candidats avec expérience*

Les services de placement et les salons d'emplois sont populaires, surtout auprès des entreprises de services et celles de plus de 100 employés. Mais il faut noter que cette technique est utilisée pour des candidats qui devront être formés dans l'entreprise. Plusieurs des gestionnaires qui ont utilisé ces techniques ont motivé leur recours à ces méthodes par, d'une part, les difficultés à retrouver sur le marché une main-d'œuvre expérimentée et, d'autre part, l'intérêt d'accroître le nombre de CV dans leurs banques de données en vue d'opérations de recrutement. C'est d'ailleurs le cas pour une entreprise qui offre des services en immobilier et en santé et qui a mentionné, durant l'entrevue, les difficultés à embaucher des infirmières et des ingénieurs, deux domaines où il y a pénurie :

Je fais beaucoup affaire avec les sites de placement des écoles. Donc, infirmière auxiliaire, infirmière diplômée. Donc, déjà avec les écoles de formation, dès que les jeunes sortent de l'école ou de leurs associations, les membres de l'*Ordre des infirmières du Québec* ou l'*Ordre des infirmières auxiliaires*, beaucoup aussi avec l'Université Laval, le service de placement pour Génie mécanique, Mécanique du bâtiment. Donc, ce sont de jeunes stagiaires qui ont fini leur stage qui sont encore à titre de *junior*. Ils vont me sauver des coûts, puis ils sont encadrés ici avec nos ingénieurs. (E02S2P)

Ceux qui n'utilisent pas les services de placement des universités et des collèges ou les salons d'emplois motivent leur décision par le fait qu'ils recherchent prioritairement des travailleurs avec de l'expérience. Un responsable de l'embauche d'une organisation parapublique explique d'ailleurs le besoin d'expérience pour ses enseignants, obligés de connaître le marché du travail pour offrir un enseignement de qualité :

Q- Est-ce que vous faites affaire justement avec les salons d'emplois, les foires d'emplois, les services de placement des universités?

R- Non.

Q- Est-ce qu'il y a une raison particulière?

R- Oui, parce que la plupart des gens que l'on recrute, on les veut avec expérience. Sinon, on n'a pas besoin, nos banques sont tellement importantes [...] On n'a pas besoin de courir les salons. En enseignement, surtout secteur technique, on aime bien que le professeur qui est devant la classe, l'enseignant, l'enseignante, ait un bagage sur le plan industriel. Donc, j'ai déjà une bonne connaissance du marché du travail. Ça, c'est l'idéal. Bon, on sait que l'enseignement est vivant, dynamique, plein d'exemples. C'est pour ça, on ne va pas dans les salons encore, on recherche des gens qui combinent à la fois la scolarité et l'expérience. (E09S3PP)

Une autre entreprise, qui offre ses services en génie, mentionne également le besoin d'expérience pour ses travailleurs, compte tenu du niveau d'expertise et de spécialisation exigé :

Là, on est actuellement en train de rechercher des expériences spécifiques. On a des besoins dans des choses très, très pointues et puis on a de la difficulté à le trouver. On ne peut pas vraiment faire appel non plus comme au centre universitaire avec lequel je fais affaire parfois, parce que ça prend plus de l'expérience. (E23S1P)

En plus de fournir des informations sur leur entreprise et accepter les CV des chercheurs d'emplois en vue de les ajouter à leurs banques lors des salons d'emplois, certains gestionnaires vont également réaliser des entrevues sur place avec ces candidats, toujours en raison des difficultés de recrutement, particulièrement palpables dans les

secteurs de l'enseignement et des soins de santé, ce qui correspond respectivement aux premiers extraits présentés ci-dessous :

Q- Quels avantages il y a à aller dans les foires d'emplois?

R- Pour nous cette année, ça nous permet de rencontrer les gens, ça nous permet de recueillir un bon nombre de CV. Cette année aussi, on a fait des entrevues sur place. Donc, on était à la recherche par exemple d'enseignants en mathématique et en sciences. Dès que les candidats, les étudiants, se présentaient, qu'ils étaient en mathématique science, on leur proposait de faire des entrevues sur place directement. On revenait puis notre processus était déjà complet. Alors que, quand on a des CV, des fois ça peut prendre du temps avant d'avoir droit à des entrevues. (E06S3PP)

Q- Est-ce que vous participez aux foires d'emploi, aux salons d'emplois?

R- Oui, de plus en plus. Bien évidemment, on est sélectif. Alors comme on veut avoir une visibilité régionale, on participe à plusieurs, plusieurs salons. Jusqu'en région, on va de Rivière-du-Loup, aller jusqu'au Lac Saint-Jean, aller jusqu'à la Côte-Nord, puis aller jusqu'à Trois-Rivières.

Q- Pour quelles raisons vous vous rendez dans ces salons d'emploi?

R- Parce que ça nous permet un accès direct aux étudiants. C'est intéressant, on peut les rencontrer directement puis avoir la chance de leur présenter de vive voix notre centre hospitalier. On s'aperçoit que c'est profitable.

Q- Est-ce que vous recrutez directement dans ces salons, si vous passez des entrevues?

R- Oui, on fait du recrutement sur place. Oui, oui, on fait du recrutement sur place, au niveau médical. Il nous reste à vérifier le questionnaire médical, parce que dans le réseau, on est tenu à un certain nombre d'obligations et on est en train d'évoluer pour être capable presque de confirmer les emplois sur place. (E19S3PP)

L'utilisation des services de placement et la participation à des foires d'emplois montrent l'importance de l'expérience professionnelle dans le processus de recrutement. En effet, plusieurs gestionnaires ne participent pas à ces salons d'emplois et n'affichent pas les postes disponibles dans les services de placement sous prétexte que la clientèle rejointe a trop peu d'expérience et ne possède pas les compétences requises pour le profil de l'emploi. Les responsables de l'embauche qui ont recours à ces moyens relèvent les difficultés de recrutement et le manque de main-d'œuvre disponible sur le marché de l'emploi. Dans certaines entreprises, les gestionnaires des ressources humaines feront appel à un tiers pour pourvoir des postes aux exigences particulières, compte tenu des difficultés à retrouver des candidats expérimentés sur le marché.

### 5.1.5 L'utilisation d'un tiers pour recruter : le cas des firmes de placement et des chasseurs de têtes

Environ le tiers des gestionnaires d'entreprise utilisent les firmes de placement et les chasseurs de têtes lorsqu'ils éprouvent des problèmes de recrutement, pour des besoins ponctuels et temporaires ou des postes spécialisés de cadres ou de gestionnaires. Les petites entreprises et celles qui œuvrent dans le secteur de la production de biens font plus souvent appel à ces services, du fait qu'elles sont, par leur taille, plus méconnues des chercheurs d'emplois. Voici trois extraits d'entrevues qui mettent en relief ces raisons :

R- Les chasseurs de têtes, si ce sont des postes de direction, et le recrutement aussi par les firmes de recrutement [...].

Q- Puis pourquoi faire affaire avec ce genre de firmes?

R- Quand c'est des postes ponctuels et très rapides, on a besoin de quelqu'un rapidement pour un délai prescrit, donc quand ce n'est pas pour un emploi à temps plein permanent. (E05B3P)

Dernièrement, on a embauché une firme de recrutement externe pour nous donner un coup de main. Il nous manquait cinq employés. Il nous reste un poste à combler et il y avait une urgence de trouver. Eux, ils ont fait une première recherche parmi leur banque de CV puis ils les ont aussi affichés sur les sites Internet. Parmi leur banque de CV reçus, ils nous en ont référés cinq avec des fiches d'entrevues. Ils font la première entrevue aussi. Moi, j'aime bien ça pour le côté « objectivité ». Puis ensuite, nous on passe les dernières entrevues ici. Pour les cadres, entre autres quand j'ai recruté ma gérante, j'ai fait affaire avec une firme de recherche de cadres. (E18S1P)

R- Souvent dans un *rush*, où est-ce que l'on a beaucoup de travail, il peut arriver qu'on fasse affaire avec les agences qui nous envoient un candidat. Il nous donne ce que l'on veut comme candidat puis il nous l'envoie ici et c'est temporaire. On paie directement l'agence et on sait que c'est pour six, huit mois, un an.

Q- Donc, quand il y a des difficultés d'embauche...

R- Une difficulté d'embauche, supposons que, par exemple on voit venir ce qui va se faire à Montréal, tous les gros hôpitaux puis le CHUM et tout ça, c'est sûr qui va manquer de personnel. Alors là, tout le monde va engager n'importe qui. Il faut faire affaire avec des agences et il va y avoir moins de sélection. (E21S1P)

L'utilisation d'un tiers pour recruter permet donc de trouver des candidats compétents et qui répondent à des exigences particulières pour un emploi souvent de courte durée ou pour pallier aux difficultés d'embauche, en plus de réaliser certaines économies en temps et en coûts. Il faut toutefois préciser que le recours à des firmes de placement ou à des chasseurs de têtes exclut certaines catégories de candidats, dont ceux qui œuvrent dans l'entreprise même ou ceux qui ne sont pas inscrits dans les banques de données des firmes et des agences de placement, s'opposant ainsi à la mobilité interne et au marché externe.

Nous pourrions croire que le recours à un tiers objective le jugement porté sur un candidat par la distance maintenue entre les deux parties par, d'un côté, l'obligation pour le candidat de répondre à tous les critères de l'offre d'emploi et, de l'autre, l'obligation pour le tiers de répondre aux exigences de l'employeur. Ce n'est pourtant pas toujours le cas. En effet, selon une étude effectuée par Gautié (2005), le fait d'inclure une personne supplémentaire dans le processus de recrutement introduit un biais supplémentaire et des écarts de jugement, en ce sens que le candidat est jugé à la fois par l'intermédiaire embauché par l'entreprise de même que par les personnes responsables du recrutement dans l'entreprise. De plus, le consultant favorise, dans plusieurs cas, les membres de son réseau et privilégie les candidats qui occupent le même type de poste que celui qui est offert. Or, le recours à un tiers ne réduit pas les incertitudes liées au recrutement, n'étant pas plus objectif.

#### 5.1.6 Les réseaux de contacts

Près du tiers des entreprises ont également affirmé passer par le bouche à oreille pour recruter des candidats, souvent pour des problèmes de recrutement ou pour la confiance qu'elles portent aux membres de leur entourage. C'est le cas pour ces deux entreprises qui œuvrent dans le secteur des services et qui comptent moins de 100 employés :

Souvent, c'est des connaissances parce que nous sommes une entreprise spécialisée. Donc, on utilise nos connaissances. [...] Pour les postes les plus *touchés*, si on peut dire, ou ceux que ça prend le plus de compétences, nous y allons plus par connaissances, les contacts que l'on a. C'est le réseau de contacts parce que c'est très spécialisé dans le fond. Lorsque l'on engage quelqu'un nous, souvent, c'est quelqu'un de nos concurrents parce que nous, c'est de l'équipement industriel commercial. Donc, ce n'est pas une grosse quantité de personnes qui travaille dans ça. (E20S1P)

Ça arrive, pour les emplois temps partiel de fin de semaine, qu'on avait des candidats de valeur qu'on a embauchés pour les fins de semaine par le bouche à oreille. Des jeunes qu'on aime bien, qui fonctionnent bien, qui ont des belles valeurs. On va souvent passer le message comme quoi on cherche d'autres étudiants pour travailler ici. Donc, des connaissances d'employés. (E18S1P)

Afin d'apporter quelques précisions concernant le recours à des contacts personnels et professionnels pour recruter, nous avons inclus dans le schéma d'entrevue une section sur le recours aux réseaux, à savoir si les responsables de l'embauche avaient recours à leurs réseaux de contacts personnels et professionnels pour joindre les candidats disponibles et quel pouvait être, dans ce cas, le jugement porté sur ces candidats. Nous avons constaté

qu'une majorité de gestionnaires responsables de l'embauche, soit 24 des 30 recruteurs, avaient effectivement recours à leurs réseaux de contacts personnels et professionnels. Voici les résultats de cette analyse selon le secteur d'activité des entreprises :

**Tableau 6**

*Le recours aux réseaux de contacts et les raisons évoquées selon le secteur d'activité de l'entreprise*

	Production de biens (%)	Services			Total (%)
		privées (%)	parapubliques (%)	total (%)	
<b>Aucun recours aux réseaux</b>	2 (28,6%)	3 (17,6%)	1 (16,7%)	4 (17,4%)	6 (20%)
<b>Recours aux réseaux</b>					
Suggestion de connaissances	0 (0%)	2 (11,8%)	1 (16,7%)	3 (13%)	3 (10%)
Difficultés de recrutement	1 (14,3%)	1 (5,9%)	2 (33,3%)	3 (13%)	4 (13,3%)
Besoins ponctuels	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	1 (4,3%)	1 (3,3%)
Confiance envers le réseau	4 (57,1%)	8 (47,1%)	2 (33,3%)	10 (43,5%)	14 (46,7%)
Proc. rapide, moins coûteux	2 (28,6%)	6 (35,3%)	0 (0%)	6 (26,1%)	8 (26,7%)
<b>Effets du recours aux réseaux</b>					
Aucun préjugé	2 (28,6%)	4 (23,5%)	4 (66,7%)	8 (34,8%)	10 (33,3%)
Préjugé positif	3 (42,9%)	8 (47,1%)	1 (16,7%)	9 (39,1%)	12 (40%)

Outre la confiance envers les membres du réseau, les entreprises de production de biens et de services privés joignent leurs contacts pour accélérer le processus de recrutement et le rendre moins coûteux, alors que les organisations parapubliques le font plutôt pour des difficultés de recrutement. Dans les entreprises de production de biens et de services privés, la majorité des recruteurs auront un préjugé positif sur le candidat suggéré, augmentant ses chances d'embauche, comparativement aux organisations parapubliques dont la plupart des recruteurs affirment n'avoir aucun préjugé envers les candidats. Nous pouvons supposer que les normes qui régissent l'embauche dans ce dernier type d'entreprises sont plus strictes, obligeant les responsables de l'embauche à considérer tous les candidats, suggérés ou non.

L'analyse du recours aux réseaux de contacts nous suggère la situation suivante si nous prenons en considération la taille des entreprises de notre échantillon :

**Tableau 7**

*Le recours aux réseaux de contacts et les raisons évoquées selon la taille de l'entreprise*

	<b>Petites entreprises (%)</b>	<b>Moyennes entreprises (%)</b>	<b>Grandes entreprises (%)</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Aucun recours aux réseaux</b>	2 (18,2%)	2 (20%)	2 (22,2%)	6 (20%)
<b>Recours aux réseaux</b>				
Suggestion de connaissances	0 (0%)	1 (10%)	2 (22,2%)	3 (10%)
Difficultés de recrutement	0 (0%)	2 (20%)	2 (22,2%)	4 (13,3%)
Besoins ponctuels	0 (0%)	0 (0%)	1 (11,1%)	1 (3,3%)
Confiance envers le réseau	8 (72,7%)	4 (40%)	2 (22,2%)	14 (46,7%)
Proc. rapide, moins coûteux	4 (36,4%)	1 (10%)	3 (33,3%)	8 (26,7%)
<b>Effets du recours aux réseaux</b>				
Aucun préjugé	2 (18,2%)	3 (30%)	5 (55,6%)	10 (33,3%)
Préjugé positif	6 (54,5%)	4 (40%)	2 (22,2%)	12 (40%)

Dans les petites et moyennes entreprises, c'est la confiance envers ses membres qui est la raison la plus souvent évoquée pour justifier le recours à un réseau de contacts. Dans les entreprises dénombrant plus de 500 employés, les motifs sont plus diversifiés : processus de recrutement plus rapide et moins coûteux (3/9), confiance envers les membres du réseau (2/9), difficultés de recrutement (2/9), selon les suggestions des membres du réseau (2/9). Dans les petites et moyennes entreprises, soit celles qui comptent moins de 499 employés, les recruteurs ont, pour la plupart, un préjugé positif sur le candidat suggéré par un membre de leur réseau, comparativement aux entreprises de plus de 500 employés, où les recruteurs n'ont aucun préjugé envers les candidats, probablement pour des raisons semblables aux organisations parapubliques.

Nous pouvons supposer que l'utilisation de cette technique dans le recrutement de la main-d'œuvre permet de diminuer les incertitudes du recruteur et les risques liés aux processus de recrutement. Par exemple, pour ce recruteur d'une entreprise de fabrication de biens qui compte plus de 200 employés, demander des références à son entourage personnel ou professionnel permet de recueillir plus d'information sur le candidat suggéré :



Q- Quel avantage il y a avec cette méthode [de recruter par le réseau de contacts]?

R- L'avantage, il faut voir. Il y a une différence entre passer le CV et recommander chaudement quelqu'un. Si quelqu'un en qui j'ai confiance me recommande chaudement une autre personne, je vais être beaucoup plus en confiance, puis je vais être beaucoup plus à l'aise aussi de poser des questions pointues à cette personne : « qu'est-ce que tu as observé chez elle? C'est quoi ses forces et ses faiblesses? ». Puis on se parle très ouvertement pour déterminer si son profil comblerait mes attentes à moi. De mon côté, je fais ça souvent pour d'autres entreprises aussi. Je pense que ça rend service aux entreprises de part et d'autre, aux candidats de leur côté également, ils en tirent profit. En fait, c'est qu'en partant, comme je vous le disais, on appelle quelqu'un pour prendre des références, mais on ne sait pas c'est qui ce quelqu'un là. T'as déjà une certaine zone grise. Si à l'inverse t'appelles quelqu'un que tu connais depuis 15 ans, puis quelqu'un avec qui tu as une bonne relation, puis qui n'a pas de raison de te cacher de l'information, tu te sens encore un peu plus en confiance, tu vas peut-être poser des questions un peu plus approfondies. (E15B2P)

Un autre recruteur, qui est dans le secteur des soins de santé, affirme que de contacter un membre du réseau permet de diminuer les risques associés au recrutement, par l'information qu'il peut recueillir auprès de cette personne :

C'est utile [de recruter par contacts professionnels et personnels]. C'est utile quand on est mal pris de valider par nos contacts ou de savoir de vive voix de quelqu'un en qui on a confiance. Comment cette personne s'est comportée dans ses expériences de travail antérieures puis dans quel contexte. Ça, c'est rassurant. C'est de la gestion de risque l'embauche. (E19S3PP)

Enfin, dans cette entreprise de services en génie, le gestionnaire responsable de l'embauche mentionne également l'information qu'il est possible de recueillir pour un candidat suggéré :

Q- Quel avantage peut avoir cette technique de contacter votre réseau pour recruter des candidats?

R- L'avantage, moi quand je recrute, c'est parce que je connais déjà la personne et elle me dit : « Écoute c'est une bonne travaillante. On la connaît. C'est une femme qui est forte, elle est positive, etc. », des qualités un peu que l'on recherche. Donc, on est encore plus sûr parce que l'on n'est jamais vraiment sûr. (E23S1P)

En fait, le recours au réseau de contacts personnels et professionnels permet de gagner en réalité puisque, en s'appuyant sur les témoignages de leurs connaissances, le recruteur peut valider l'expérience vécue par le candidat et connaître le détail des tâches effectuées et s'assurer ainsi de ses compétences. Le recours au réseau élimine donc certaines incertitudes en situation de recrutement par la confiance que les recruteurs portent à l'égard de leurs

connaissances professionnelles ou personnelles, en plus de réaliser certaines économies en temps et en coût, en évitant l'affichage des postes disponibles dans les divers médias (journaux, Internet, services de placement, etc.) et en ne réalisant que quelques entretiens auprès de candidats suggérés par les membres du réseau (Eymard-Duvernay et Marchal; 1997 :37). De plus, le recours aux réseaux paraît doublement avantageux pour les recruteurs qui mobilisent les salariés d'une entreprise pour repérer des candidats. D'une part, pour l'employeur, embaucher des personnes connues par les salariés permet d'éviter certains problèmes susceptibles de se produire après l'embauche (manque de motivation, par exemple) et, d'autre part, celui qui est recruté a intérêt à adopter un comportement compatible aux valeurs de l'entreprise par reconnaissance envers celui qui l'a recommandé (Granovetter, 2006).

Les recruteurs interrogés utilisent donc une multitude de méthodes et varient les supports d'affichage pour joindre la main-d'œuvre disponible sur le marché. D'une part, les moyens utilisés varient en fonction du niveau de poste offert dans l'entreprise, ayant pour effet d'augmenter les supports utilisés, et, d'autre part, en raison des difficultés de recrutement existantes sur le marché du travail, les recruteurs affichent les postes disponibles sur plusieurs supports, ce qui leur assure ainsi une plus grande visibilité. Néanmoins, deux techniques semblent être particulièrement appréciées par les responsables de l'embauche. En effet, une majorité importante des personnes interrogées utilisent les services offerts par Internet pour joindre la main-d'œuvre en raison de l'efficacité de cette méthode et de la réduction des coûts qu'elle permet. Malgré la popularité d'Internet, le recours au réseau de contacts personnels et professionnels est toujours aussi important pour les recruteurs, permettant de diminuer leurs incertitudes en situation de recrutement par les témoignages de leur entourage sur les candidats à rencontrer et diminuant les coûts liés à l'affichage des postes.

## **5.2 Les critères de sélection privilégiés par les responsables de l'embauche : une nouvelle reconfiguration**

Une fois les candidats rejoints sur le marché et les CV en main, les recruteurs doivent trier et sélectionner ceux qui seront « intéressants » afin de pourvoir le poste disponible

dans l'entreprise. Plusieurs critères peuvent retenir l'attention des recruteurs et justifier l'élimination ou le choix d'un candidat. Le CV est certainement un outil important de sélection durant le processus de recrutement, lequel contient les informations nécessaires au recruteur concernant les qualifications et les compétences des candidats. Aux fins de l'analyse, nous avons retenu trois critères, compte tenu de leur importance en cours de recrutement : la formation et le diplôme du candidat, l'expérience professionnelle, les qualités ou les aptitudes personnelles des candidats.

Nous analyserons tout d'abord l'importance de chacun de ces trois critères (diplôme, expérience et qualités et aptitudes personnelles) en fonction du niveau de poste offert. Nous reprendrons ensuite chacun des critères afin de préciser les raisons de leur importance durant le processus de recrutement ou, au contraire, de leur perte de valeur.

#### *5.2.1 Les ouvriers non qualifiés, les ouvriers qualifiés et les employés : l'importance des qualités et des aptitudes personnelles lors du recrutement*

Chez les ouvriers non qualifiés<sup>11</sup>, les aptitudes personnelles sont parmi les critères qui se placent au premier rang, n'exigeant parfois ni expérience ni diplôme, la formation à l'interne pouvant pallier le manque de connaissance ou d'expérience. Pour d'autres employeurs, le diplôme de secondaire cinq a une certaine importance. Toutefois, ils précisent que les aptitudes personnelles sont tout aussi essentielles, pouvant aller jusqu'à éliminer les candidats qui ont les qualifications générales requises. D'ailleurs, il faut noter que le diplôme de secondaire cinq est souvent exigé par les conventions collectives. Enfin, pour une minorité, le diplôme et l'expérience ont autant d'importance, c'est-à-dire qu'en l'absence du diplôme, l'expérience peut suffire, et inversement. C'est le cas pour ces deux entreprises, dont la première œuvre dans la fabrication de biens et compte entre 100 et 499 employés, et la deuxième qui œuvre également dans la fabrication de biens et dénombre moins de 100 employés :

---

<sup>11</sup> Pour les fins de la présente analyse, nous considérons que les ouvriers non qualifiés et qualifiés oeuvrent dans le secteur des biens et travaillent avec des outils et des machines, alors que les employés travaillent avec des clientèles dans le secteur des services.

R- C'est le diplôme que l'on demande en production, et quand les personnes ont atteint ce niveau-là, le secondaire cinq, on regarde beaucoup, beaucoup la personnalité. [...] On regarde beaucoup plus la personnalité, on donne beaucoup de formation à l'interne. Donc, les gens peuvent progresser. Plusieurs l'ont fait dans les dernières années. (E15B2P)

Q- Entre le diplôme et l'expérience professionnelle puis les aptitudes des candidats, lequel de ces trois critères est le plus important?

R- Comme je vous dis, nous ce que l'on recherche, c'est de la main-d'œuvre, habituellement, une manœuvre d'usine. Donc, ça ne demande pas beaucoup de qualifications. Nous, ce que l'on demande, c'est un diplôme de secondaire cinq. Et puis, à part de ça, c'est plus au niveau des aptitudes puis l'attitude de la personne. C'est ça qui est le plus important pour nous. Qu'il ait l'air motivé ou qui ait l'air travaillant, puis aussi en fonction de ses expériences passées dans le domaine industriel. (E25B1P)

Le scénario est, à peu de chose près, semblable pour les ouvriers qualifiés et les employés. En effet, bien que le diplôme soit majoritairement exigé par les employeurs, ceux-ci précisent, d'une part, l'importance des aptitudes et, d'autre part, l'expérience qui peut pallier, dans certains cas, à l'absence du diplôme. Dans cette première entreprise, qui œuvre dans le secteur de la vente et qui embauche des employés pour conseiller les clients, les aptitudes personnelles et l'expérience sont des critères importants :

Q- Quand vous sélectionnez un candidat, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience ou aux caractéristiques personnelles?

R- C'est plus, je te dirais, l'expérience et les caractéristiques personnelles. Entre autres, si je prends l'exemple d'un conseiller-vendeur, c'est l'attitude qui est d'une importance capitale parce qu'on a un centre de formation. Les gens passent dans notre formation de toute façon. Idéalement, on essaie de retenir au moins un secondaire cinq. [...] Mais évidemment, la personne qui arrive avec un secondaire trois ou quatre, qui a travaillé, qui a une bonne expérience dans le commerce de détail en général, pas nécessairement en quincaillerie, puis qui a une attitude qui va avec ce que l'on attend, on va la considérer, mais généralement c'est secondaire cinq en montant. (E01S3P)

Pour cette entreprise du secteur des biens et qui embauche des travailleurs de métier, c'est également les aptitudes personnelles et l'expérience, plus que le diplôme, qui retiennent l'attention du recruteur lors de l'embauche :

On a quand même des personnes au niveau des assembleurs-monteurs, par exemple, qui n'ont pas nécessairement un diplôme, mais qui travaillent très manuellement, qui ont la dextérité que l'on recherche. À ce moment-là, ils cadrent. On leur fait passer un test, s'ils passent le test, s'ils passent l'entrevue, on les retient. [...] Ce sont des tests vraiment portés sur le travail en question [...] pour voir les habiletés, la dextérité manuelle [...] Je crois, en premier, on va prendre en compte l'expérience, qu'il n'y en ait ou pas, selon le besoin. Donc oui, je prendrais l'expérience et ensuite le diplôme. (E05B3P)

Enfin, dans cette troisième entreprise du secteur des services, le recruteur a retenu l'expérience plutôt que le diplôme pour embaucher une secrétaire :

Q- Pour les postes de bureau, comme secrétaire, est-ce que c'est le diplôme à ce moment-là qui va être aussi important?

R- Non, peut-être moins. Comme là, on a engagé une petite fille probablement pour l'été. C'est sûr qu'on n'a pas demandé de diplôme pour ça, pour les tâches qu'elle a à faire. Si on engage une secrétaire avec une certaine expérience, je pense que l'expérience peut peut-être donner une chance. (E20S1P)

### *5.2.2 Les techniciens : l'importance des aptitudes personnelles avec le diplôme en main*

Selon les gestionnaires responsables de l'embauche qui ont été interrogés, le diplôme, obligatoire dans plusieurs cas, est un critère d'embauche important pour les employeurs, de même que les aptitudes. Les candidats qui possèdent les qualifications recherchées, mais n'ont pas les aptitudes pour le profil de l'emploi peuvent être éliminés. C'est le cas pour cette première entreprise qui embauche des techniciens et qui doit embaucher des salariés qui possèdent le diplôme, en accordant toutefois une grande importance à la personnalité :

On a des normes canadiennes à respecter, des standards nationaux. Donc, on n'a pas le choix de considérer comme critère obligatoire à l'embauche le diplôme requis. Soit dit en passant, on fait de la formation spécialisée, intensive, très élaborée une fois l'embauche pour compléter ces diplômes-là, parce qu'il ne se donne pas de formation dans notre domaine précis. On aurait des besoins. Mais une fois qu'on respecte les critères obligatoires qui ne sont pas si sévères que ça au niveau des diplômes, c'est beaucoup la personnalité, la personne. (E13S2P)

Dans cette entreprise du secteur des services de moins de 100 employés, bien que les candidats doivent obtenir leur diplôme, la personnalité et l'expérience sont des critères qui retiennent l'attention du responsable de l'embauche :

Q- Durant l'entrevue, durant le recrutement, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience professionnelle ou aux caractéristiques personnelles?

R- Moi, c'est les trois.

Q- Il n'y a pas plus important...?

R- Non. Bien le diplôme oui, si c'est très spécialisé.

R- Comme, exemple, on cherchait un coloriste ici. Ça prenait quelqu'un qui avait une formation en coloration, en finition, en produit de finition de meuble. Donc, quelqu'un qui n'a pas fait son cours là-dedans ou qui n'a pas beaucoup d'expérience, ça ne pouvait pas fonctionner. Il fallait que la personne soit efficace en arrivant. [...] Les personnalités pour moi, c'est hyper important aussi, les valeurs de la personne, ses traits de personnalité, parce qu'on peut avoir des problèmes par la suite si on embauche quelqu'un puis qu'on découvre des problèmes majeurs de comportements ou de personnalité ou quelqu'un qui ne travaille pas en équipe. Alors, on établit tout ça aussi d'avance, quel type de personne on veut pour le poste en particulier. (E18S1P)

Enfin, pour cette entreprise qui offre des services informatiques, ce sont les caractéristiques personnelles qui influencent l'embauche d'un candidat, en plus du diplôme :

Q- Lors du recrutement d'un nouvel employé, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience professionnelle ou aux qualités individuelles des candidats?

R- Sans aucun doute les qualités individuelles. On a comme mentalité que les qualités individuelles sont beaucoup plus importantes pour la simple et bonne raison qu'il est toujours plus facile pour nous de reprendre quelqu'un s'il y a un problème technique, une façon de faire au travail qui est plus ou moins adaptée à un client ou à un autre. Ça, c'est beaucoup plus facile que d'arriver puis de demander de changer des notions de son comportement. [...] Pour le diplôme, nous on répond par des soumissions et c'est souvent un DEC qui est exigé au minimum. Ils vont pouvoir accepter un AEC, mais il va falloir que la personne elle ait au moins six ans d'expérience.» (E30S2P)

Il est à noter que, pour ce niveau de poste, l'expérience est importante. Toutefois, pour quelques recruteurs, l'expérience ne peut être retenue dans les critères de sélection, compte tenu des difficultés de recrutement, les obligeant à embaucher des finissants au secteur technique. Dans ces cas, ils doivent offrir des formations à l'interne pour pallier le manque d'expérience. Pour les postes de responsabilités, l'expérience est essentielle. C'est le cas, par exemple, pour ces quatre entreprises, qui œuvrent dans le secteur des services avec moins de 499 employés et qui embauchent des techniciens dans différents domaines d'emplois :

Q- Est-ce que vous accordez de l'importance quand même à l'expérience par rapport aux différents niveaux d'embauche?

R- Je dirais que oui, à part le poste d'infirmière, parce qu'on a un problème de recrutement. Donc, je vais directement dans les écoles. (E02S2P)

R- Si on comble un poste technique, ça peut être technicien en quelque chose, ça prend un diplôme. Et l'expérience y est pour beaucoup aussi. Ça dépend si on a besoin d'un junior ou d'un senior aussi.

Q- Si vous devez privilégier une de ces dimensions, laquelle vous recherchez?

R- Ça dépend toujours du poste. Ça dépend des tâches du poste, des responsabilités des postes. Si le poste exige une plus grande responsabilité, il va y avoir l'expérience qui va être très importante, mais le diplôme il faut qu'il soit là.

Q- Quel niveau de diplôme recherchez-vous le plus souvent?

R- Technique. (E07S1PP)

R- Évidemment, ce serait plaisant de pouvoir choisir selon l'expérience, mais on n'a pas le choix. Donc, on prend du monde inexpérimenté. [...] On a bien de la misère à combler nos besoins, donc l'expérience n'entre pas en ligne de compte. On embauche beaucoup de personnes qui n'ont aucune expérience parce que ce sont les seules qui sont disponibles. (E13S2P)

R- [...] J'ai rencontré un jeune, puis il finissait son DEC en génie civil. Ça faisait déjà plusieurs années qu'il travaillait pour des emplois d'étudiant tout le temps. Tu voyais qu'il était sérieux puis qu'il avait l'air d'être dynamique et de vouloir travailler. Ça pour moi, c'est ça qui est prioritaire.

Q- Donc la motivation...

R- Ah, la motivation puis le dynamisme de la personne là. C'est ça qui prime. (E22S1P)

### 5.2.3 Les professionnels : diplôme obligatoire et aptitudes personnelles exigées

Le diplôme est obligatoire et exigé par les employeurs pour les postes de professionnels, sans exception, les éliminant automatiquement du processus de sélection en cas contraire. Néanmoins, la plupart des recruteurs relatent toujours l'importance des aptitudes pour occuper un poste de professionnel. Par exemple, dans cette entreprise qui offre des services d'ingénierie et qui compte plus de 500 employés, le diplôme est un pré-requis, de même que la personnalité :

Les personnes qu'on recherche premièrement, ça va être des gens effectivement qui ont une approche du service à la clientèle pour les professionnels parce que, tôt ou tard, ils sont en lien direct avec le client. Même s'il y a un chargé de projet qui les chapeaute, l'employé peut être appelé à être en interrelation avec le client. Donc, pour nous, c'est quelqu'un quand même qui est articulé, qui est capable d'avoir une conversation avec le client, quelqu'un qui est capable de travailler en équipe. C'est primordial parce qu'ici, par exemple les gens qui vont faire la construction de bâtiments, vont travailler avec l'équipe d'électricité, avec l'équipe de mécanique, avec l'équipe de structure. Donc, c'est des gens qui se doivent de travailler en équipe et ne pas être des gens solitaires, seuls dans leur coin. Et, je te dirais que c'est les deux grandes caractéristiques qu'on va avoir, qu'on va rechercher d'abord et avant tout. (E10S3P)

Dans cette deuxième entreprise du secteur des services et qui compte moins de 100 employés, le diplôme est également obligatoire pour les postes de professionnels, dont celui d'ingénieur, de même que le critère de la personnalité du candidat :

Q- Quand vous recrutez, est-ce que vous accordez plus d'importance à l'expérience, au diplôme ou aux caractéristiques personnelles, dépendamment des postes? Vous pouvez spécifier.

R- Je pense que les diplômes, nous autres, étant donné que c'est souvent des ingénieurs qu'on engage, ça prend un diplôme universitaire dans le domaine. Surtout ça je pense qui prédomine. Par la suite, c'est sûr que le caractère, il faut que ça balance avec nous autres aussi (E20S1P)

L'expérience est exigée par grand nombre d'employeurs. Pour certains, ce critère est plus difficile à remplir puisque les difficultés de recrutement les obligent à embaucher des professionnels sans expérience. C'est d'ailleurs le cas pour deux organisations parapubliques du secteur de l'éducation :

Moi, je dirais, dans notre milieu, la formation est universitaire [...], c'est la base pour nous, c'est un pré-requis là. [...] Entre l'expérience ou les aptitudes? C'est un ensemble, c'est dur à décortiquer parce que souvent les gens qui ont un bon nombre d'années d'expérience, ils vont avoir développé les aptitudes et les compétences comme telles. Ça va un petit peu ensemble. Par contre, des fois, parce qu'on est dans un contexte de rareté de ressources actuellement, si on comparait des gens qui ont tous deux années d'expérience par exemple, bien c'est sûr que c'est les compétences qui ressortiraient, les aptitudes personnelles. Donc souvent, parce qu'on rencontre beaucoup de gens en suppléance chez les enseignants, ce sont des finissants qui viennent de compléter leur formation académique. À ce moment-là, ils n'ont pas d'expérience. Alors, ça va être beaucoup l'aptitude, les aptitudes personnelles qui vont ressortir. Nous, on évalue un petit peu le potentiel, comment la personne peut se développer, son vouloir, son dynamisme, son action, donc on évalue tout ça. (E06S3PP)

Il est bien certain qu'aujourd'hui, le diplôme est très important. On ne travaille pas en enseignement supérieur si on n'a pas au moins un premier cycle universitaire. Bon, pas de premier cycle universitaire là, faut être, nous comme employeur, extrêmement mal pris, extrêmement mal pris pour retenir le candidat sans diplôme. Mais ça dépend de nos postes. Par exemple, on peut afficher pour un poste de cadre supérieur une maîtrise en administration publique. La personne n'a pas de maîtrise, mais a toute une personnalité et un bagage...c'est une combinaison des divers facteurs, et la personnalité pour un poste peut être aussi importante que l'expérience et vice versa. Le *fit* avec l'emploi, quelqu'un qui est plus introverti, qui a plus de difficulté à s'exprimer devant un comité composé de six ou sept personnes, mais qui est psychologue puis qui a à être en interrelation de personne à personne, c'est une question de jugement, en fonction de chaque situation. (E09S3PP)

Pour les cadres et les gestionnaires, le diplôme et l'expérience sont obligatoires. C'est d'ailleurs le cas pour cette organisation parapublique du secteur de l'éducation et qui compte plus de 500 employés :



Au niveau des cadres, bien il y a un certain minimum d'années d'expérience, on n'a pas le choix. Quelqu'un, pour être cadre ici, ça prend cinq ans d'expérience professionnelle. Donc à ce moment-là, pour le poste c'est un minimum, c'est le diplôme et l'expérience professionnelle. (E08S3PP)

L'analyse des critères de sélection montre que le diplôme est en perte de vitesse. En effet, malgré qu'il soit demandé pour la plupart des postes offerts, à l'exception des postes d'ouvriers non spécialisés, spécialisés et d'employés, il n'est plus une garantie d'accès au marché du travail. Dorénavant, les recruteurs vont exiger des compétences reconnues essentiellement par les expériences professionnelles et les qualités individuelles des candidats, sans lesquelles ils ne pourront accéder au marché du travail, témoignant de l'émergence du modèle de compétence.

#### *5.2.4 La valorisation des compétences par l'expérience professionnelle et les aptitudes personnelles*

Le diplôme, bien qu'il soit obligatoire pour plusieurs postes, et en particulier pour les gestionnaires, les professionnels et les techniciens, ne suffit plus aux recruteurs pour l'embauche. Ils exigent dorénavant que les futurs employés possèdent des aptitudes personnelles et, souvent, un certain nombre d'années d'expérience, particulièrement pour les secteurs où les difficultés de recrutement se font peu ressentir. Ainsi, la valeur et le rôle du diplôme sont fortement ébranlés. Le diplôme devient alors une signalisation des compétences, un repère pour les employeurs afin de diminuer leurs incertitudes en cours de recrutement (Gamel, 2000). À cet effet, la théorie de la signalisation ou du filtre, énoncée par Spence (1974), est particulièrement pertinente puisqu'elle considère que, pour les employeurs, le diplôme est un signal qui permet de rendre compte de la productivité et des aptitudes d'un individu. En ce sens, le diplôme n'est en rien un indice objectif. Par conséquent, à côté du diplôme, l'expérience et les qualités individuelles retiennent l'attention des employeurs. La dévalorisation du diplôme ressort des propos des recruteurs interrogés qui nous ont affirmé que le diplôme était plutôt un signal d'aptitudes qui n'indique pas nécessairement la compétence des individus. C'est le cas pour ces deux entreprises de services, dont la première compte plus de 500 employés et la deuxième, moins de 100 employés :

Q- Est-ce que le diplôme certifie nécessairement une preuve de compétence ou c'est un signal?

R- C'est-à-dire que ça certifie une preuve de compétence technique, si tu veux. Ce n'est pas une preuve de compétence. Comme je te dis, on l'a testé autant que autant, je me suis même associé comme entreprise avec ces écoles, puis finalement ça n'a pas donné de bons résultats parce que les candidats qui sortaient de là avaient des très bonnes connaissances théoriques, mais sur le terrain, en pratique, ça ne valait pas cinq cents. Ils n'avaient pas l'attitude qu'il fallait, donc ça ne donnait rien. Mais théoriquement parlant, par exemple au niveau des connaissances, ils l'avaient, le problème n'était pas là. (E01S3P)

Q- Est-ce que vous seriez porté à considérer le diplôme comme une preuve de compétence ou un signal d'aptitude?

Q- Non, non, parce que j'ai vu des gens sortir avec leurs diplômes puis ça n'a vraiment pas fait l'affaire à cause que leur personnalité ne *feetait* pas du tout avec notre domaine. Quelqu'un peut avoir de très bonnes notes à l'école, sortir de son DEC en génie civil et avoir une moyenne très forte, mais aller sur un chantier de construction puis, si c'est une personnalité plus intellectuelle et pas manuelle, ça ne vaudrait pas grand chose sur un chantier, ça va être presque un gros zéro. Ensuite, quelqu'un peut sortir un gros score de l'école, mais elle, c'est quelqu'un qui est au point de vue physique, plus ou moins dynamique, ça va valoir un gros zéro pour nous.

Q- Donc, c'est un signal sans plus, ce n'est pas une preuve?

R- C'est ça, absolument. Ce n'est pas une preuve que «ah, il a un DEC ou il a un diplôme, parfait, on l'engage, c'est réglé ». Non, non pas du tout. La personnalité joue pour, je vous dirais, 80 % selon moi. (E22S1P)

L'expérience professionnelle est exigée pour tous les postes de responsabilités. Pour les autres postes, la demande d'expérience dépendra des difficultés de recrutement. Or, l'expérience professionnelle est, en quelque sorte, pour le recruteur, un moyen ou une confirmation des compétences du candidat. En ce sens, l'expérience, comme mode de révélation et d'acquisition des compétences pratiques et personnelles, est un moyen pour le recruteur de réduire ses incertitudes et, par le fait même, de diminuer les risques qu'implique le recrutement. L'expérience professionnelle constitue donc un signal supplémentaire pour le recruteur, plus important que le diplôme dans plusieurs cas. Or, l'expérience permet de « suppléer » aux insuffisances du diplôme, comme pratique réelle, et de « fournir » une preuve des qualités individuelles du candidat (Grasser et Rose, 2000; Vincens, 2001). Ainsi, certains recruteurs ont affirmé que la véritable preuve de compétence d'un candidat reposait sur l'expérience professionnelle acquise. Ces deux extraits mettent en relief ces propos, dont le premier concerne une entreprise de production de biens avec moins de 100 employés et le deuxième, une organisation parapublique du secteur de la santé avec plus de 500 employés :

Q- Est-ce que le diplôme serait une preuve de compétence ou un signal d'aptitudes que la personne peut potentiellement travailler dans un domaine?

R- [...] C'est un signal que cette personne-là a été formée, mais disons que l'expérience n'est pas encore là, c'est tout simplement ça. (E17B1P)

Q- Est-ce que vous seriez porté à considérer le diplôme comme une preuve de compétence ou un signal d'aptitudes que le candidat est potentiellement capable d'exercer un travail particulier?

R- Je vous parle de connaissances depuis le début. Je ne sais pas si j'ai employé le mot compétence, [...] mais c'est une preuve que le candidat a des connaissances. Compétence, je pense que c'est une autre chose. Je pense que ça dénote un potentiel, mais je ne pense pas que ça nous dit que la personne est compétente.

Q- Donc, c'est un signal d'aptitudes?

R- Oui, j'aime mieux regarder les réalisations dans le CV pour voir si la personne est compétente que son diplôme.

Q- Donc, c'est son expérience qui validerait la compétence et non pas le diplôme?

R- Plus selon mon interprétation. (E19S3PP)

Enfin, les aptitudes et les qualités personnelles sont toujours exigées par les recruteurs, peu importe le poste offert et le niveau de scolarité exigé. En fait, en raison de l'exigence nouvelle de flexibilité dans l'entreprise et dans la définition des postes de travail et par la mise en place d'une organisation horizontale, donc moins hiérarchique, les gestionnaires d'entreprises vont miser de plus en plus sur les qualités individuelles des travailleurs, que ce soit leur adaptation aux nouvelles situations de travail, leur polyvalence, leurs habiletés relationnelles, leur autonomie, leur dynamisme ou leur motivation à participer et à s'engager dans l'entreprise. À cet effet, bon nombre de responsables de l'embauche, dans notre échantillon, recherchent des qualités individuelles en premier lieu. C'est le cas de cette entreprise de biens qui dénombre un peu plus de 100 employés :

Pour les gens d'une résidence de personnes âgées, ce que l'on cherche en général, c'est l'attitude. Ça l'air naïveux un peu à dire, mais il faut que la chimie fonctionne avec l'équipe. On a une centaine d'employés. J'ai vu des jeunes la semaine passée pour le poste de coordonnatrice des soins à notre résidence. Un beau poste, mais la jeune, la personne était compétente, beaucoup de techniques, de formations, d'expériences, mais je n'ai pas aimé son attitude. Je n'ai pas aimé son état d'être, qu'est-ce qu'elle dégageait à titre de personne. Je la sentais malheureuse, triste. Ça fait que dans ce temps-là, je ne suis pas nécessairement intéressé rapidement à ces gens-là. [...] Puis pour les postes de manœuvres, comme je disais, postes de manœuvres, de charpentiers, de peintres, ça va être – je ne veux pas avoir l'air de te licher là – mais c'est l'attitude générale physique, la présentation du travailleur, parce que nous on a affaire dans les résidences ou dans des logements ou dans des locaux. Donc, on veut que la personne soit propre d'elle-même. (E02S2P)

Dû à ces nouvelles exigences de flexibilité et de souplesse, les entreprises ont développé de nouvelles stratégies concernant l'évaluation des ressources humaines. Or, on

assiste depuis les dernières années à l'émergence de la notion de compétence, soit le savoir-faire des travailleurs, en valorisant l'expérience professionnelle, l'histoire personnelle et les qualités individuelles aux dépens des savoirs théoriques reconnus essentiellement par le diplôme (Dugué, 1995 : 27). Par conséquent, les aptitudes, les comportements et les capacités communicationnelles du travailleur vont être déterminants pour les entreprises indépendamment des savoirs théoriques, d'où l'émergence et la valorisation du modèle de la compétence. Or, puisque ce sont les compétences relatives à l'expérience professionnelle et aux caractéristiques personnelles des candidats qui retiennent l'attention des recruteurs lors de l'embauche, quels dispositifs privilégient-ils pour évaluer les candidats?

### **5.3 Les dispositifs d'évaluation privilégiés par les recruteurs**

Les dispositifs d'évaluation mis en œuvre pour évaluer les compétences et les qualifications des candidats sont une étape importante du processus de recrutement. Bien que plusieurs gestionnaires responsables des ressources humaines privilégient l'entretien, d'autres moyens sont également utilisés. Nous présenterons, dans les pages qui suivent, ces moyens en mettant en évidence, d'une part, leur importance relative selon le secteur d'activité et la taille des entreprises et, d'autre part, les raisons évoquées pour justifier leur utilisation.

#### *5.3.1 Les dispositifs d'évaluation selon le secteur d'activité et la taille des entreprises*

L'analyse des dispositifs d'évaluation, lorsque nous tenons compte du secteur d'activité des entreprises de notre échantillon, nous indique la situation suivante :

**Tableau 8**

*Les dispositifs d'évaluation des qualifications et des compétences selon le secteur  
d'activité de l'entreprise*

	Production de biens (%)	Services			Total (%)
		privées (%)	parapubliques (%)	total (%)	
Entrevue	5 (71,4%)	11 (64,7%)	5 (83,3%)	16 (69,6%)	21 (70%)
Tests psychométriques	1 (14,3%)	4 (23,5%)	1 (16,7%)	5 (21,7%)	6 (20%)
Évaluation médicale/judiciaire	2 (28,6%)	1 (5,9%)	0 (0%)	1 (4,3%)	3 (10%)
Période probatoire	1 (71,4%)	6 (35,3%)	0 (0%)	6 (26,1%)	7 (23,3%)
Mise en situation professionnelle	0 (0%)	4 (23,5%)	2 (33,3%)	6 (26,1%)	6 (20%)
Tests techniques	3 (42,9%)	7 (41,2%)	4 (66,7%)	11 (47,8%)	14 (46,7%)
Évaluation de stage	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,7%)	1 (4,3%)	1 (3,3%)
Diplôme	0 (0%)	2 (11,8%)	1 (16,7%)	3 (13%)	3 (10%)
Référence	2 (28,6%)	1 (5,9%)	0 (0%)	1 (4,3%)	3 (10%)
Expérience	0 (0%)	1 (5,9%)	0 (0%)	1 (4,3%)	1 (3,3%)
Curriculum vitae	1 (14,3%)	1 (5,9)	0 (0%)	1 (4,3%)	2 (6,7%)
Un tout	1 (14,3%)	0 (0%)	2 (33,3%)	2 (8,7%)	3 (10%)

La majorité des entreprises de production de biens et de services valorisent, comme dispositifs d'évaluation des compétences, les entrevues et les tests techniques. Les entreprises privées qui offrent des services vont aussi recourir à des périodes probatoires pour évaluer les candidats, c'est-à-dire qu'il est embauché pour une certaine période de temps et évalué pour son travail dans l'entreprise. De cette évaluation, les recruteurs décident si le candidat sera embauché de manière définitive ou remercié. De cette manière, le recruteur s'assure des compétences de l'individu et de son intégration dans l'entreprise avant de son embauche officielle.

Voici les résultats de l'analyse des dispositifs d'évaluation selon la taille des entreprises :

**Tableau 9**

*Les dispositifs d'évaluation des qualifications et des compétences selon la taille de l'entreprise*

	<b>Petites entreprises (%)</b>	<b>Moyennes entreprises (%)</b>	<b>Grandes entreprises (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Entrevue	9 (81,8%)	4 (40%)	8 (88,9%)	21 (70%)
Tests psychométriques	1 (9,1%)	3 (30%)	2 (22,2%)	6 (20%)
Évaluation médicale/judiciaire	0 (0%)	2 (20%)	1 (11,1%)	3 (10%)
Période probatoire	3 (27,3%)	3 (30%)	1 (11,1%)	7 (23,3%)
Mise en situation professionnelle	2 (18,2%)	2 (20%)	2 (22,2%)	6 (20%)
Tests techniques	3 (27,3%)	6 (60%)	5 (55,6%)	14 (46,7%)
Évaluation de stage	0 (0%)	0 (0%)	1 (11,1%)	1 (3,3%)
Diplôme	1 (9,1%)	1 (10%)	1 (11,1%)	3 (10%)
Référence	0 (0%)	3 (30%)	0 (0%)	3 (10%)
Expérience	1 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,3%)
Curriculum vitae	0 (0%)	2 (20%)	0 (0%)	2 (6,7%)
Un tout	0 (0%)	1 (10%)	2 (22,2%)	3 (10%)

Les entreprises qui regroupent moins de 99 employés privilégient majoritairement l'entrevue (9/11) et, dans certains cas, les périodes probatoires (3/11) et les tests techniques (3/11). Dans les entreprises de taille moyenne, soit entre 100 et 499 employés, les méthodes d'évaluation sont plus diversifiées. En effet, les gestionnaires vont d'abord favoriser les tests techniques (6/10), puis l'entrevue (4/10), les tests psychométriques (3/10), les périodes probatoires (3/10) et les prises de références (3/10). Dans les entreprises de grande taille, c'est l'entrevue qui prime majoritairement (8/9), accompagnée des tests techniques (5/9).

### 5.3.2 L'entrevue

L'entrevue est la méthode que favorise une majorité des responsables de l'embauche interviewés. Plusieurs d'entre eux affirment que c'est la seule façon « d'évaluer » le côté psychologique du candidat, sa personnalité, ses qualités individuelles, d'entrer en contact avec lui et d'échanger, toujours afin de vérifier ses aptitudes personnelles et sa capacité, entre autres, à travailler en équipe. C'est le cas pour une entreprise de services, qui offre des conseils en ingénierie et qui compte plus de 500 employés :

Les moyens pour évaluer... moi je te dirais que c'est l'entrevue, la technique de l'entrevue. Poser des questions, poser les bonnes questions, parce que les gens sont de mieux en mieux préparés et ils savent de plus en plus quoi répondre. Donc, c'est à l'interviewer d'aller sur des pistes où on déstabilise un peu la personne, parce que ça sort du cadre de la préparation standard qu'ils reçoivent à l'école ou dans les centres de formation, de réinsertion ou peu importe. Donc, l'entrevue, moi je pense que ça en dit long parce que, premièrement, tu sens le contact avec la personne. Tu vois sa personnalité. Et la deuxième entrevue est d'autant plus importante parce que la personne te connaît déjà et connaît déjà l'environnement, donc elle va être beaucoup moins stressée, beaucoup plus détachée. Il va avoir encore une plus grande ouverture. (E10S3P)

Dans cette organisation parapublique du secteur de l'éducation, le recruteur nous affirme également que l'entrevue permet de cerner les habiletés personnelles des candidats :

R- Le dispositif par excellence de l'évaluation des compétences, je dirais que notre meilleur outil, si je regarde un petit peu tout, oui le processus d'entrevue est un excellent outil.

Q- Pourquoi l'entrevue est, pour vous, le meilleur dispositif d'évaluation?

R- J'essaie d'y aller par élimination dans le sens qu'un des outils qui est intéressant, c'est quand les firmes externes évaluent nos candidats pour les compétences de gestion, mais c'est sûr que si on ne les avait pas vus en entrevue, il nous manquerait un élément. Les tests écrits c'est très bien parce qu'on évalue le français, la capacité de rédiger et tout ça, mais les habiletés de relations interpersonnelles et tout ça dans les postes ne seraient pas là. En entrevue, on peut valider beaucoup d'informations... (E06S3PP)

Dans plusieurs cas, l'entrevue est plus ou moins structurée, sans grille d'évaluation formelle ou de description de poste. L'information amassée, dans ce contexte, est peu formalisée et de nature subjective, puisque le responsable de l'embauche recueille des récits de vie. C'est pourquoi certains recruteurs vont allier cette technique à des évaluations techniques ou psychométriques ou des périodes probatoires (Lévy-Leboyer, 1996).

### *5.3.3 Les tests techniques*

Les tests techniques permettent aux recruteurs d'évaluer dans la pratique les connaissances et les compétences réelles des candidats, particulièrement pour les postes de manœuvres, de professionnels de métier et de techniciens, mais rarement pour les postes qui exigent un diplôme universitaire. Ces évaluations techniques se déroulent au moment de l'entrevue et peuvent être sous forme papier ou à l'oral. Ces trois extraits mettent en relief nos propos et concernent trois organisations parapubliques :

Q- Et comment vous mesurez les habiletés à l'embauche : mises en situation de travail ou tests d'aptitudes?

R- Ça peut être les deux, ça dépend des postes. Par exemple, il y a eu des postes de secrétaires ou des postes de techniciens en administration ou de finance où on a passé en premier lieu des tests. Le français pour les secrétaires et les tests de comptabilité avec une agence pour répondre aux techniciens en administration. Il faut savoir c'est quoi. Est-ce qu'elle est capable de comprendre une structure financière ou si elle capable d'écrire son français? Ça, c'est la première chose à voir, si tu es capable de faire l'emploi, de faire le job. (E07S1PP)

Q- Quels sont les moyens les plus efficaces pour vérifier les compétences des candidats?

R- [...] Pour certains corps d'emplois, donc le personnel de bureau, on a une batterie de tests pour vérifier leurs compétences au niveau de l'ordinateur, du français, de l'ordinateur du Word, Excel, en tout cas, certains logiciels. Et aussi on a un examen de français pour tous les candidats qui vraiment est obligatoire à partir du personnel de soutien allé jusqu'aux cadres. (E08S3PP)

Q- Quel est le moyen privilégié pour évaluer les qualités des candidats?

R- C'est un ensemble. Il y a quand même, maintenant, un processus, il y a quand même des tests de base qui sont faits par chaque candidat qui va se présenter. Puis, il y a aussi le diplôme.

Q- C'est quel genre de tests qui sont faits?

R- C'est des tests de connaissances de base, je dirais, dépendamment de quel type d'emploi, mais ça va être différent si c'est une infirmière ou une inhalothérapeute ou un préposé.

Q- Donc, des tests vraiment spécifiques à chaque domaine.

R- Oui. (E28S3PP)

#### *5.3.4 Les tests psychométriques*

Les tests psychométriques sont, dans plusieurs cas, exigés pour les gestionnaires et les cadres, des tests qui sont effectués à l'externe par des psychologues industriels. Pour les recruteurs, ce sont des experts qui doivent évaluer les traits de caractère ou les aptitudes compte tenu du poste élevé en hiérarchie. C'est d'ailleurs le cas pour une entreprise de services, qui offre ses services en recherche et développement et qui compte entre 100 et 499 employés :

Je vous dirais d'avoir des batteries de tests psychométriques de façon formelle, c'est lorsque ce sont des postes de directeur et de vice-président... Pour les postes de gestion, automatiquement les gens passent des tests, une batterie de tests chez un psychologue industriel. Ça dure une journée. (E04S2P)

C'est également le cas pour cette organisation parapublique qui œuvre dans le secteur de l'éducation :



Q- Quel est le meilleur moyen pour évaluer un candidat? Est-ce que c'est l'entrevue? Est-ce que c'est le CV? Est-ce que c'est les mises en situation professionnelle?

R- Le meilleur moyen?

Q- Pour évaluer les compétences, les qualifications des candidats?

R- J'ai envie de vous dire que c'est une combinaison de moyens parce que prenons, à titre d'exemple, nous, il a quelques années, pour tous nos postes de cadre supérieur, on exigeait en plus du test écrit, du test de français, du test écrit adapté à la fonction de travail, de l'entrevue d'une heure, d'une heure quinze, on exigeait une évaluation de potentiel chez un psychologue. Bon, maintenant, depuis déjà bon nombre d'années, c'est pour tous nos postes de cadre parce que nous avons constaté que l'évaluation de potentiel met le doigt sur des choses qu'on ne peut pas évaluer en entrevue. Capacité de résistance au stress puis des choses comme ça. Écoutez, les gens peuvent avoir l'air calme, être super stressés intérieurement, puis ça ne paraît pas à l'extérieur, puis quelqu'un qui est super stressant à l'extérieur, peut être, une fois l'entrevue terminée, se sentir très en contrôle. (E09S3PP)

### 5.3.5 Les périodes probatoires

Les périodes probatoires sont favorisées par les recruteurs, en particulier pour les postes d'ouvriers non spécialisés, spécialisés et d'employés. Puisque dans de nombreux cas, ils n'exigent aucun diplôme et qu'ils ne retrouvent pas de candidat expérimenté, ils doivent s'en remettre à une évaluation sur le terrain dans une situation de travail, le seul outil qui a une certaine valeur. Ces extraits provenant de deux entreprises de services qui dénombrent entre 100 et 499 employés illustrent nos propos :

Q- Qu'est-ce qui est le plus efficace pour vous pour évaluer les qualités du candidat?

R- [...] pour ici, lorsque l'on parle de métiers de construction, les gens ici... je veux dire un peintre ou un manoeuvre ou un menuisier, je veux voir son attitude, est-ce qu'il est correct, est-ce que je peux m'entendre avec lui, est-ce qu'il comprend le barème que je veux lui imposer, est-ce qu'il est prêt à respecter ça. Moi, après deux jours, je fais un suivi avec le contremaître, après une semaine si ça ne fonctionne pas, on le met à pied. Donc, c'est la meilleure façon pour voir effectivement... (E02S2P)

Q- Pour évaluer le candidat, quel moyen vous semble le plus efficace? Est-ce que c'est l'entrevue, la mise en situation professionnelle, les stages?

R- Bien c'est sûr que c'est sur le plancher. Je veux dire le gars peut faire la meilleure entrevue, il y en a qui vont faire des très belles entrevues, mais rendu sur le plancher là, c'est deux.

Q- Est-ce qu'il y a une période probatoire durant laquelle vous allez évaluer le candidat?

R- Oui.Oui. De toute façon, ils ont tous une période de sept puis trente jours de travail. (E12S2P)

En résumé, il semble que l'entretien est un moment important du processus de recrutement qui permet au recruteur d'effectuer un choix parmi les candidats, plus que le CV. Toutefois, l'évaluation des compétences durant l'entretien est peu formelle, c'est pourquoi d'autres dispositifs d'évaluation vont être mis en place. Parmi ceux-ci, les

évaluations techniques et psychométriques et les périodes probatoires sont particulièrement privilégiées par les responsables de l'embauche. Alors que les tests techniques permettent d'évaluer les compétences réelles des candidats et que les tests psychométriques servent à définir les contours de la personnalité des candidats avant l'embauche, les périodes probatoires consistent à évaluer l'employé sur le terrain, en pratique, et ainsi valider les compétences des candidats après l'embauche.

\*\*\*

Dans ce chapitre, nous avons analysé les méthodes de recrutement, à savoir les techniques privilégiées pour joindre la main-d'œuvre, les critères de sélection activités et les dispositifs mis en œuvre pour évaluer les compétences des candidats. La valorisation de l'expérience professionnelle et des aptitudes, par les recruteurs interrogés, soulève certains questionnements. En effet, la compétence, définie en termes d'expérience professionnelle et de qualités individuelles, est difficile à évaluer en cours de recrutement, n'ayant pas de fondement collectif comme dans le cas des certifications scolaires. Dans ce contexte, l'appréciation portée sur les compétences du candidat semble hasardeuse et souvent fondée sur les impressions, les intuitions et les perceptions des recruteurs. Les aléas du jugement sur les compétences constituent donc un aspect important du processus de recrutement, qui fera l'objet du prochain chapitre : comment les responsables de l'embauche vont-ils juger des compétences du candidat? Est-ce que les critères établis au départ vont être revus et modifiés en cours de recrutement? Est-ce que l'entrevue, moment important du processus de recrutement, est structurée selon des grilles d'évaluation strictes ou si l'appréciation sur les compétences émerge en cours de recrutement? Est-ce que, durant le face à face, le recruteur se fie à son intuition ou s'il maintient une distance avec le candidat?

## **CHAPITRE 6**

### **6 LA FORMATION DU JUGEMENT DES COMPÉTENCES DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT**

Dans le chapitre précédent, nous avons analysé les méthodes utilisées pour joindre la main-d'œuvre sur le marché du travail, les critères de sélection valorisés par les recruteurs et les dispositifs d'évaluation mis en place dans les entreprises. Nous savons toutefois que le processus de recrutement est complexe et que, à chaque étape, le recruteur opère une sélection plus ou moins objective sur les compétences des candidats à la lecture du CV ou au cours de l'interaction. Partant de ces constats, Eymard-Duvernay et Marchal (1997) ont proposé une typologie de quatre formes-types de recrutement ou, dans leur langage, de conventions de compétences. Cette typologie sera utilisée dans les pages qui suivent pour rendre compte des jugements que les recruteurs portent sur les compétences des candidats.

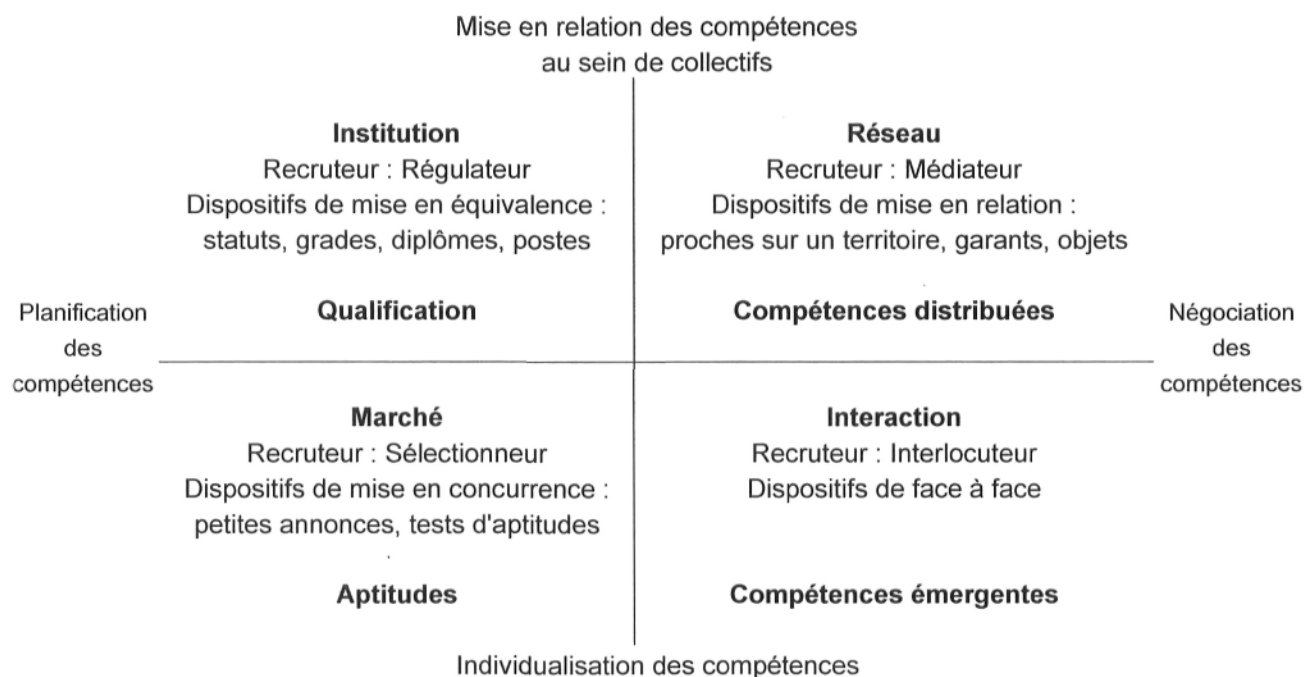
Nous ferons d'abord une courte description théorique des quatre types compris dans le modèle d'analyse et des critères utilisés pour classer les entreprises. Ensuite, nous ferons état des quatre formes-types de recrutement en fonction de chacune des entreprises de notre échantillon, pour conclure avec les tendances générales concernant les types les plus fréquemment présents dans notre échantillon.

#### **6.1 Présentation du modèle d'Eymard-Duvernay et Marchal**

Il existe une pluralité de manières de juger les candidats durant le processus de recrutement, qui varie en fonction de différentes contraintes, qu'elles soient en coûts, en temps, en nombre de candidatures à trier, en expérience acquise par le recruteur, etc. Quelles qu'elles soient, ces contraintes structurent en quelque sorte le recrutement. Eymard-Duvernay et Marchal (1997) ont établi quatre formes-types de recrutement, chacune d'elles ayant une certaine cohérence interne et étant plus ou moins compatibles entre elles. Afin de faciliter la compréhension, nous présenterons un schéma de ces formes-types, accompagnées d'une courte description.

**Tableau 10**

***Les formes-types de recrutement***



Sources : Eymard-Duvernay et Marchal (1997)

L'axe horizontal a trait à la planification des compétences qui s'oppose à la négociation des compétences. Par planification des compétences, les auteurs suggèrent que des règles sont établies durant le processus de recrutement par des critères et des outils de sélection, limitant l'influence des intermédiaires, contrairement au recrutement qui s'opère par négociation des compétences où le jugement des compétences émerge en cours d'interaction selon l'importance accordée aux relations personnelles. Sur l'axe vertical, par la mise en relation des compétences dans des collectifs, les recruteurs accordent une importance aux diplômes et aux parcours scolaires, reconnus et certifiés, durant le processus de recrutement alors que par l'individualisation des compétences, ce sont les aptitudes et les habiletés individuelles qui retiennent l'attention des recruteurs.

*6.1.1 Les formes-types de recrutement : l'institution, le marché, le réseau et l'interaction*

Dans la forme-type « institution », le responsable de l'embauche élabore une description de l'offre du poste de travail de façon à prévoir les compétences, stabilisées

dans la structure de l'organisation. Le recrutement est fait selon des règles préétablies et s'appuie sur les certifications institutionnelles reconnues (diplôme, cursus de formation, grades, etc.) en accordant une priorité au « fondement collectif » de la compétence. Le jugement sur les compétences s'appuie donc sur des catégories générales perceptibles à partir du CV, soit la qualification, et le candidat est par conséquent maintenu « à distance » par le recruteur.

Dans la forme-type « marché », le recruteur planifie les compétences recherchées par l'entreprise lors du recrutement. Le jugement se fait selon des règles préétablies et les compétences sont définies selon les capacités individuelles et les aptitudes des candidats. Durant les situations d'embauche, certains critères discriminants (âge, diplôme, durée de chômage, type d'expérience, etc.) sont activés de façon à évaluer les qualités des candidats. Le jugement des compétences se produit donc à travers ces critères qui sont des indices, absents ou présents, dans le dossier de candidature et au moment de l'entrevue.

Dans la forme-type « réseau », il n'y a aucune description fixe des postes à pourvoir, à cause de la flexibilité mise en œuvre dans l'entreprise. Or, les compétences sont négociées lors de chaque embauche. Néanmoins, ces compétences sont inscrites dans des fondements collectifs (diplôme, expérience, aptitudes au sens général) servant de repères pour le recruteur, validés par les contacts personnels et professionnels du responsable de l'embauche. Le jugement sur les compétences des candidats émerge donc en cours de recrutement et est influencé par les membres du réseau du recruteur qui témoignent des expériences tangibles, réelles et pratiques du candidat.

Dans la forme-type « interaction », l'entreprise n'a pas de structure fixe et les postes de travail ne sont pas stabilisés, d'où la difficulté à prévoir les compétences. Par conséquent, aucune règle préétablie ne régit le recrutement. Les compétences émergent en cours d'entretien par le cumul d'indices par le recruteur sur les expériences passées, la vie personnelle et la personnalité du candidat. Le jugement sur les compétences est alors fondé sur des intuitions, des perceptions et des apparences qui vont être consolidées ou atténuées

par les attitudes des candidats en entrevue. Dans cette forme de recrutement, le *feeling* du recruteur est donc très important.

### 6.1.2 Les idéaux-types : un outil de classification

Les quatre types définis ici sont des types idéaux, au sens où l'entend Weber, c'est-à-dire qu'ils sont bel et bien des constructions sociologiques qui servent à rendre la réalité plus compréhensible et intelligible :

« L'idéal type est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité « authentique », il sert encore moins de schéma dans lequel on pourrait ordonner la réalité à titre d'exemplaire. Il n'a d'autre signification que d'un concept limite (*Grenzbegriff*) purement idéal, auquel on mesure (*Messen*) la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la compare. Ces concepts sont des images (*Gebilde*) dans lesquelles nous construisons des relations, en utilisant la catégorie des possibilités objectives, que notre imagination formée et orientée d'après la réalité juge comme adéquate. » (Weber, 1965 :185)

Les quatre idéaux-types définis plus haut nous permettent de simplifier, pour ainsi dire, la réalité et classer les entreprises selon chacun des types, avec des caractéristiques et des propriétés qui leur sont propres. Elle permet donc de comprendre les régimes d'action mis en œuvre par les recruteurs et leurs rôles en situation de recrutement. Il faut toutefois préciser que, puisque ce sont des types idéaux, les formes-types de recrutement exposées plus haut ne se retrouvent pas de manière « pure » dans les entreprises et qu'il y a des va-et-vient qui s'opèrent entre les types de jugement sur les compétences, permettant à celui-ci de s'équilibrer. Comme le précisent Eymard-Duvernay et Marchal :

« Cette carte de modes de recrutement ne vise pas à établir des cloisonnements rigides entre eux. Au contraire, nous nous intéressons aux passages d'un mode de jugement à l'autre, considérant qu'un jugement équilibré superpose les différentes façons de juger, maintenant la tension entre elles. » (Eymard-Duvernay et Marchal; 1997 : 26)

## 6.2 Classification des entreprises selon les formes-types de recrutement privilégiées

Dans cette section, nous verrons plus précisément les quatre formes-types de jugement sur les compétences mises en œuvre dans les entreprises de notre échantillon.

Pour chacun des types, nous précisons comment ce jugement prend forme chez les recruteurs tout au long du processus de recrutement, de l'affichage du poste jusqu'au choix du candidat.

### *6.2.1 L'institution*

Les entreprises qui correspondent à la forme-type de l'institution sont des organisations structurées où les compétences et les qualifications, pour chaque catégorie générale d'emploi, sont planifiées et stabilisées à l'intérieur du profil de poste. Le processus de recrutement suit alors des règles préétablies et comprend des outils de sélection validés et éprouvés de façon à établir des équivalences entre le poste à pourvoir et les compétences du candidat. C'est entre autres le cas pour deux organisations parapubliques du secteur de l'éducation, qui comptent plus de 500 employés, comme l'illustrent les extraits ci-dessous :

Nous autres, on est un ancien profil au niveau de la sélection. On a la présélection puis on a l'entrevue. Pour des postes de cadres, on fait faire des évaluations de potentiel, mais c'est après coup. À la base, c'est la présélection qui se fait avec le comité de sélection pour que ce soit fait plus de façon équitable avec des critères de sélection. Ensuite, on a une grille d'entrevues. La grille d'entrevue comprend des questions qui vont vraiment faire référence à l'ensemble de nos critères. On a des réponses attendues, pas des réponses attendues comme telles, mais des éléments de réponses qu'on doit entendre pour qu'une personne soit qualifiée. Pour certains corps d'emplois, comme le personnel de bureau, on a une batterie de tests pour vérifier leurs compétences au niveau de l'ordinateur, du français, de l'ordinateur du Word, Excel, certains logiciels. Aussi, on a un examen de français pour tous les candidats qui est obligatoire à partir du personnel de soutien allé jusqu'aux cadres. (E08S3PP)

Si je vous montrais un cahier de la sélection, c'est par discipline, on sait quel profil on va chercher, on a monté des outils pour aller valider si les gens ont ces profils types là. On a des canevas d'entrevue adaptés à chaque situation, ce qui fait qu'avec ces outils-là, on va véritablement s'assurer qu'il y a une adéquation pendant l'entrevue, mais qu'à partir d'outils, ce n'est pas juste une impression qui se dégage. Ici, on forme les membres de comité de sélection, ce qui fait qu'ils sont formés et nos outils de sélection sont connus des membres de comité de sélection. On les peaufine d'entrevue en entrevue. Si on s'aperçoit, par exemple, que j'ai produit un canevas d'entrevue pour un poste de coordonnateur, qui est un poste de cadre, bien je peux vous dire que dans les cinq dernières années, on a modifié nos canevas au moins six-sept fois. On les améliore tout le temps, parce qu'en fonction des observations qu'on fait. Donc, c'est guidé, ce n'est pas juste une impression, à partir de règles précises, d'outils développés, validés. (E09S3PP)

Les règles institutionnelles sont sans doute les plus importantes parmi les critères valorisés par les recruteurs. En effet, pour évaluer les candidats, ils s'appuient sur des

assises collectives que représentent les diplômes et la formation, sans lesquels les postulants sont éliminés du processus de recrutement. Les compétences sont donc attestées par les qualifications certifiées, reconnues par des collectifs et mises en relation pour chaque catégorie d'emploi. Par exemple, dans ces deux organisations du secteur de l'éducation, le diplôme est obligatoire, peu importe le poste à pourvoir :

Q- Pour les critères de sélection, plus spécifiquement, entre le diplôme, l'expérience professionnelle et les caractéristiques personnelles, lequel pour vous est le plus important pour sélectionner un candidat?

R- Moi je dirais, dans notre milieu, la formation, même si ce n'est pas universitaire, est de base, c'est la base pour nous, c'est un prérequis.

Q- Peu importe le poste?

R- Peu importe le poste, parce que je regarde chez les directeurs, ils vont demander un bac ou une maîtrise, donc si la personne n'a pas ça, elle ne pourra pas y arriver. Chez les professionnels, bien c'est sûr que nous, comme les conseillers en orientation, les psychologues, c'est la formation académique. Il faut même qu'ils soient membres de l'ordre professionnel, ça c'est une base. Ceux qui n'ont pas complété leur formation, on ne les voit pas en entrevue, on ne les présélectionne pas. Je regarde chez les enseignants, pour nous le bac, c'est une exigence de base parce qu'il faut qu'ils aient leur permis d'enseigner. [...] Et au soutien, par exemple les DEC en éducation spécialisée, pour nous, parce que notre plan de classification est comme ça, la formation, c'est notre base. S'ils n'ont pas ça, ils ne sont pas présélectionnés pour venir en entrevue. (E06S3PP)

Q- Lors du recrutement de nouveaux employés, accordez-vous plus d'importance aux diplômes, à l'expérience professionnelle ou aux qualités personnelles?

R- Bien, c'est un mélange. Bien, c'est sûr qu'il y a les cadres, les postes de gestionnaires, les postes de professeurs et les postes de professionnels. Les professionnels, c'est conseillers d'orientation, conseillers en information scolaire et professionnelle, psychologues, etc. C'est sûr que dans ces trois catégories d'emploi là, le diplôme universitaire est un pré requis, sauf quelques disciplines d'enseignement au niveau des professeurs où il n'existe pas de diplômes universitaires, notamment inhalothérapie et technique de radio diagnostique. Il y a trois techniques médicales où il n'y pas de diplômes universitaires. Donc, compte tenu qu'il n'y a pas de diplômes universitaires, à ce moment-là, ce sont des personnes, des techniciens, ceux qui ont le DEC dans ces disciplines-là avec plusieurs années d'expérience.

Q- Est-ce que l'absence de diplôme pour un poste constitue une caractéristique éliminatoire, par exemple?

R- C'est sûr. Nous autres, nos conventions collectives, on n'a pas le droit d'engager si la personne n'a pas de diplôme. Donc, pour nous, c'est la qualification minimale. Quelqu'un qui n'a pas de diplôme, on ne peut pas l'engager. (E08S3PP)

D'ailleurs, les personnes interrogées ont, pour la plupart, confiance aux certifications scolaires et les considèrent comme une véritable preuve de compétences, comme le montrent ces deux extraits d'entrevue en provenance d'organisations parapubliques :



R- Je crois énormément aux diplômes, c'est une base. [...] Vraiment, le diplôme est une qualification. C'est une qualification de base. Moi, ça fait vingt-sept ans que je suis ici et ça a toujours été. Pour moi, je ne me suis jamais posé de questions à savoir l'utilité d'un diplôme. Le diplôme est là et moi je pense que le diplôme nous donne de meilleures chances d'avoir des candidats qui ont des habiletés puis des compétences qu'on recherche. On est dans une maison d'enseignement. Donc, imaginez-vous si on commençait à mettre en question les diplômes. (E08S3PP)

R [...] moi je pense que le système d'éducation est bon. J'en fais partie, faut dire que j'ai toujours travaillé en éducation toute ma vie et je pense qu'il était bon puis il s'améliore encore. [...] Vous savez maintenant, au niveau du collégial, l'approche par compétence, donc on définit bien les compétences nécessaires pour dire qu'une personne, quand elle a fini son cours, elle a sa note de passage, elle a les compétences visées par ce cours-là. Puis oui, je suis certaine qu'elle les a. Les méthodes d'évaluation sont bonnes et j'ai vraiment confiance au diplôme. [...] Q- Est-ce que le diplôme serait une preuve de compétence à ce moment-là ou un signal d'aptitudes à être productif au travail?

R- Ah, bien moi, je pense que c'est une preuve de compétence. (E09S3PP)

Bien que le CV soit le meilleur outil pour repérer les compétences des candidats, les recruteurs privilégient l'entrevue. Toutefois, pour gagner en objectivité et maintenir le candidat « à distance », le responsable de l'embauche accorde peu d'importance à la vie personnelle du candidat, et interroge plutôt ses qualifications en fonction de canevas d'entrevue et des grilles d'évaluation, imposant les mêmes standards à tous les candidats. C'est le cas de cette entreprise qui offre des services en informatique et dénombre moins de 100 employés :

Habituellement, il y a toujours un canevas d'entrevue qui est préétabli. Puis on essaie de rester dans ce canevas-là. C'est sûr qu'il y a des candidats qui t'amènent à explorer des fois un peu plus, qui sont plus volubiles que d'autres, mais habituellement on sait à l'avance qu'est-ce que l'on recherche, qu'est-ce que l'on veut. Chaque entrevue est unique, mais c'est important, je pense, de comparer les candidats sur les mêmes bases, les mêmes exigences. Je pense que, sinon, ce serait un peu discriminatoire. (E26S1P)

Dans cette autre entreprise de plus de 500 employés qui offre des services en ingénierie, les activités et la vie familiale du candidat n'intéressent pas le responsable de l'embauche :

Q- Est-ce que vous tenez compte de ce que le candidat vit en dehors du domaine d'emploi, ses activités extérieures, hobbies?

R- Peu ou pas.

Q- Est-ce que vous posez des questions en entrevue?

R- Non.

Q- Le contexte familial du candidat, est-ce qu'il peut jouer?

R- Le contexte familial, non, la vie privée des gens ne nous regarde pas. [...] Moi, que quelqu'un soit séparé ou peu importe, je n'accorde pas d'importance, ça ne me regarde pas. (E10S3P)

Des tests et des évaluations techniques font également partie des dispositifs d'évaluation mis en place par les recruteurs. Le jugement sur les compétences repose donc sur des outils de sélection plutôt que sur l'évaluateur. C'est d'ailleurs le cas d'une entreprise qui offre des services et qui compte moins de 100 employés, et d'une organisation parapublique du secteur de la santé :

Q- Quel moyen vous semble le plus efficace pour évaluer les compétences puis les qualifications des candidats?

R- Je dirais que c'est l'entrevue puis des tests, des tests qu'on peut faire passer à la personne, soit des tests techniques, sur les connaissances dans une technologie particulière, mais l'entrevue, c'est souvent ce que l'on fait aussi. On valide des choses, on essaie de valider le niveau de connaissances ou des compétences de l'individu. (E26S1P)

Q- Quel est le moyen privilégié pour évaluer les qualités des candidats?

R- Bien, c'est un ensemble. Il y a quand même, maintenant, nous autres, un processus, il y a des tests de base qui sont faits par chaque candidat qui va se présenter. Puis il y a aussi le diplôme.

Q- C'est quel genre de tests qui sont faits?

R- C'est des tests de connaissances de base, je dirais, dépendamment de quel type d'emploi. Ça va être différent si c'est une infirmière ou une inhalothérapeute ou un préposé. (E28S3PP)

Le processus de recrutement suit donc des règles générales et est rarement basé sur les impressions ou les perceptions des recruteurs. À cet effet, le *feeling*, bien que présent, est rarement mis à profit pour sélectionner un candidat. Les outils et les règles d'évaluation sont préférables pour juger les compétences, comme le démontre ces deux extraits d'entrevue, dont le premier provient d'une organisation parapublique du secteur de l'éducation et le second, d'une entreprise de services de moins de 100 employés :

Q- Est-ce qu'il vous arrive d'apprécier un candidat par des procédés intuitifs comme le *feeling*?  
R- Moi, je dis toujours que quelqu'un qui dirait absolument non à ça, ça ne se peut pas qui soit sincère. Je vous disais un petit peu plus tôt dans l'entrevue que la présentation, les premières minutes, je crois à ça aussi, ça fait une différence. Les membres de comité de sélection sont des humains et parce qu'on est humain, il y a certaines personnes qu'on aime plus que d'autres, certaines caractéristiques chez les personnes qu'on aime plus que d'autres caractéristiques. Bon, ça joue toujours, mais est-ce que ça joue de façon incroyable? La réponse est non. [...] C'est-à-dire que c'est toujours présent, mais ce n'est pas un outil de recrutement parce que nos outils de recrutement, ce sont des processus rigoureux... (E09S3PP)

Q- Est-ce que vous utilisez votre *feeling* comme outil de recrutement?  
R- Comme je disais, dans l'entrevue, c'est sûr qu'il y a ce côté-là qui joue, mais on essaie de garder des critères objectifs, de dire sur la base de telle compétence ou telle exigence. On valide les réponses. On fait un comité toujours à la fin pour justifier sur quelle base on dirait oui ou non à un candidat puis on essaie de peser. Mais c'est clair que le côté, comme je dirais, *feeling* de la personne rentre en compte, mais on essaie le moins possible que ce soit le facteur dominant. Il faut que ce soit aussi justifié sur des bases objectives. (E26S1P)

Dans ce type de recrutement, le jugement sur les compétences des candidats s'appuie sur des règles générales portées par l'institution, ayant un fondement collectif, qui vise à mettre en relation des catégories d'emplois à des candidats. Le jugement s'effectue donc en toute généralité et maintient le candidat « à distance » au moyen de dispositifs d'évaluation qui interrogent les qualifications, tels que les tests et les évaluations techniques. Or, il semble que, dans cette forme-type de recrutement, le jugement est équitable et objectif. Toutefois, certaines catégories entières sont susceptibles d'être stigmatisées et exclues du processus de recrutement. C'est le cas des non diplômés qui, dans cette situation, peuvent difficilement s'insérer sur le marché du travail à cause de l'importance accordée à la formation et aux certifications scolaires.

### 6.2.2 Le marché

Dans les entreprises qui fonctionnent selon les règles du marché, les compétences sont planifiées à l'intérieur du profil de poste en fonction des standards du marché (diplôme, expérience). En cours de recrutement toutefois, les recruteurs vont réviser les profils demandés de façon à tenir compte des qualités individuelles des candidats, qui ont une forte importance, et ainsi contourner les règles générales et les critères préalables qui étaient fixés au départ. C'est le cas d'une entreprise de services qui compte plus de 500 employés et d'une entreprise de production de biens qui dénombre entre 100 et 499 employés :

Dépendamment du type d'emploi que tu dois combler, tu t'attends à des qualités X-Y-Z. Comme je te disais tantôt, l'entregent, la capacité de contact; pour un conseiller-vendeur, c'est bien important. Ce qu'on n'exigera pas pour la personne qui travaille comme magasinier dans le centre de distribution ou comme homme de cour, par exemple, qui va préparer les commandes qu'on embarque sur les camions. Il y a peu ou pas de contact avec le client. Alors, c'est plus là-dessus, tu as des normes, on a des profils, si tu veux, des candidats entre guillemets idéals, mais dans la vraie vie, tu n'as jamais ça. Ça se bâtit, ça se développe dans l'entrevue, puis après ça sur le terrain. (E01S3P)

Ils [les candidats] sont évalués dans le profil qu'on a au départ quand on recherche un poste. On est ISO. Donc, chacun des postes dans la pratique a une description de tâche, avec un profil, de la diplomation, à l'expérience recherchée, le domaine. Ça, c'est établi, c'est par écrit. Et bien entendu, on s'ajuste à chaque fois qu'on a un poste. Quand on a un poste, on va ajuster ça un petit peu. S'il y a un poste qui s'ouvre, on va revalider ça, s'assurer que c'est encore pertinent, c'est encore adéquat, puis on va se donner une marge de manœuvre aussi. Donc, on ne sait pas encore qu'est ce qu'on va avoir comme diplôme, comme candidat, mais on va ouvrir un petit peu plus dans le sens que même si on s'entend que s'il n'a pas tel diplôme, bien le genre d'expérience qui pourrait compenser. (E14B2P)

Afin d'optimiser le processus de recrutement et la qualité des candidats à l'embauche, les recruteurs cherchent à évaluer un maximum de candidatures, mises en concurrence les unes par rapport aux autres. C'est pourquoi ils choisissent d'annoncer les postes disponibles dans une variété de médias, ce qui leur assure à la fois une grande visibilité et un nombre suffisant de candidatures. Par exemple, dans cette entreprise de production de biens qui compte un peu plus de 100 employés, le fait d'annoncer dans les journaux locaux permet « d'avoir un meilleur bassin de candidats potentiels » (E14B2P).

À côté des règles institutionnelles, les aptitudes et les capacités individuelles des candidats retiennent particulièrement l'attention des recruteurs durant les opérations de sélection. Elles seront évaluées, entre autres, par l'intermédiaire des expériences professionnelles, visibles sur le CV et qui révèlent le potentiel des candidats. Dans ce contexte, le diplôme est plus ou moins important pour le responsable de l'embauche, sinon pour fournir un repère et discriminer les candidats entre eux. En effet, puisque dans cette forme de jugement les compétences sont individualisées, la valeur accordée aux titres scolaires est relativisée et s'oppose ainsi à l'idée que les compétences se vérifient et se consolident au sein de collectifs. Ces extraits d'entrevue mettent en relief nos propos :

Idéalement, on essaie de retenir au moins un secondaire cinq. Mais évidemment, la personne qui arrive avec un secondaire trois ou quatre qui a travaillé, qui a une bonne expérience dans le commerce de détail en général, pas nécessairement en quincaillerie, puis qui a une attitude qui va avec ce qu'on attend, on va la considérer, mais généralement c'est secondaire cinq en montant. (E01S3P)

Q- Est-ce que l'absence de diplôme va constituer un élément discriminatoire?

R- Non, ça ne sera pas discriminatoire, mais je vais mettre un bémol là-dessus. C'est que je fais par exprès pour mettre des fois sur des postes [...] qui n'ont pas besoin nécessairement d'un collégial terminé, je vais marquer collégial terminé atout. Donc, ça vient de me faire une division, une séparation du nombre de CV que je vais recevoir.

Q- Un tri.

R- Oui, un tri, c'est ça. Mais je n'ai pas besoin de quelqu'un vraiment qui a le collégial terminé, mais pour le poste que j'ai, par exemple de superviseur des agents de location, je demande quelqu'un qui a un collégial terminé. J'ai comme perspective moi que ça va lui donner la capacité d'analyse ou de perception de problèmes, qui est différente. Mais même si la personne n'avait pas le collégial, des fois les gens vont s'essayer, mais on voit leur CV et qu'ils ont d'énormes compétences. Je vais les voir quand même en entrevue. Je fais par exprès dans mon offre d'emploi pour imposer de la scolarité. (E02S2P)

Q- Durant le recrutement, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience ou aux caractéristiques personnelles des candidats?

R- On va favoriser l'expérience. C'est sûr que le diplôme, on va l'évaluer dans le profil de ce que l'on cherche, puis ça va comme être une barre, on va essayer de la respecter. [...] On va utiliser la formation comme critère de base du profil. Ça nous permet de faire une présélection rapide au niveau des CV qu'on va recevoir, mais après ça on va valoriser pas mal l'expérience.

Q- Donc, le premier critère, si on veut, ce serait le diplôme puis le deuxième ce serait l'expérience.

R- Dans l'ordre, mais pas en importance. (E14B2P)

Outre le diplôme, d'autres critères facilement perceptibles dans le CV ou en face à face sont utilisés pour discriminer les candidats entre eux. Pour les recruteurs, la présentation physique, la durée des périodes de chômage ou l'instabilité professionnelle peuvent être révélatrices des aptitudes ou des capacités individuelles du candidat. De cette manière, les recruteurs sont en mesure d'éliminer certaines candidatures sur la base de critères simples et généraux, permettant une sélection et un tri rapide des dossiers toujours de façon à maximiser le processus de recrutement. Par exemple, dans cette entreprise de moins de 100 employés et qui offre des services en quincaillerie, la présentation physique du candidat influence le processus de recrutement :

Q- Quelle place a la présentation du candidat dans vos critères de sélection, dans vos critères d'appréciation?

R- Bien, je dirais que ça va être égal avec tout le reste là. Moi, je balance ça, l'expérience, la formation, la personnalité, mais c'est sûr que quelqu'un qui arriverait ici et qui est, premièrement, mal habillé, tout croche, pas propre, qui donne une poignée de main sale, ou qui a une boucle d'oreille dans le nez là, je ne veux pas faire de discrimination, mais disons que ça ne sera pas favorable parce qu'après ça, cette personne-là va avoir à nous représenter, c'est l'image de l'entreprise. (E18S1P)

Dans cette autre entreprise de services qui compte environ 350 employés, le chômage de longue durée vécu par un candidat et perceptible sur le CV est discriminant pour le recruteur :

Q- Est-ce que vous considérez que le chômage de longue durée dans un CV, peut avoir un effet négatif pour le candidat?

R- Oui, c'est plate à dire. Oui, je serais porté à croire que oui. La première idée c'est bien simple là, on regarde ça puis on dit : «Ben, pourquoi ? [...] Ça, c'est certain que c'est le premier réflexe qu'on a, c'est naturel, je pense.

Q- Est-ce que vous allez la contacter quand même en entrevue à ce moment-là?

R- Dépendamment de la demande qu'on a. Si la rareté est là, dans le type d'emploi, puis la demande est là en même temps, on a besoin de candidats. Je ne vous dis pas que dans ce temps-là, c'est assurément qu'on les embauche, non. Absolument pas! Par contre, on va pousser plus pour appeler les gens, puis on va vérifier plus d'autres choses. (E11S2P)

Enfin, pour un recruteur d'une entreprise de production de biens et qui compte plus de 100 employés, c'est l'instabilité professionnelle, le cumul de plusieurs emplois sur une courte période, qui peut discriminer un candidat lors du recrutement :

Q- L'instabilité professionnelle peut-elle jouer dans le processus de recrutement?

R- Ouais, dans le sens que, dans le jargon on appelle ça des sauterelles. Quand les gens changent de job deux, trois fois mettons en trois ans, ça peut aller, mais quand tu as un CV rempli de jobs qui ne durent toujours rien que deux ans, ça s'arrête là. C'est sûr que nous autres, on n'embauche pas beaucoup, puis quand on embauche, on veut qu'il y ait une relation d'affaires qui va se bâtir. On investit sur le candidat, on le forme. Comme la majorité des candidats qu'on a ici n'ont aucune connaissance dans notre domaine, bien ça nous oblige à investir un peu plus sur le candidat. On ne veut pas faire ça pour six mois, un an, deux ans. On veut être capable de rentabiliser cet investissement-là, puis de profiter du candidat qu'on forme. Fait que si j'ai un CV, dix jobs en six ans là, ça a un impact. (E14B2P)

Après avoir fait une première sélection parmi les candidatures, les recruteurs vont mesurer les aptitudes des candidats par l'intermédiaire de tests psychométriques, de logique et d'aptitudes. Ces méthodes, élaborées par le domaine de la psychologie, fournissent des

indices importants pour les recruteurs, qui considèrent les aptitudes comme des données stables et ancrées dans l'individu, donc facilement quantifiables et identifiables au moyen de ces outils. C'est d'ailleurs le cas pour ces deux entreprises de services :

Tu prends quelqu'un qui applique chez nous puis qui est retenu, il y a d'abord ce qu'on appelle un test psychométrique qui est très simple à compléter et qu'on emploie depuis de nombreuses années. Ça s'appelle un ADO, ça veut dire Analyse et Design organisationnel, puis ça donne un profil de personnalité. Ça nous dit très rapidement, je t'avoue ça fait peut-être vingt ans que je travaille avec cet outil-là, ça nous dit très rapidement si la personne a une personnalité plus sociable, plus extravertie, etc. Ça fait partie des outils de recrutement. (E01S3P)

Pour la catégorie des techniciens, c'est [l'entrevue] extrêmement structuré, très structuré. Il y a plusieurs sections et il y a une section d'interactions où on essaie d'évaluer. Les personnes responsables de l'embauche essaient de faire ressortir le caractère de la personne puis de la laisser parler le plus possible puis d'écouter. [...] On a des tests, je n'aurais pas les noms précis, mais il y a un test d'aptitude aux mathématiques. Il y a un test d'écriture, il y a un test cognitif, c'est un test de résolutions de problèmes, de logique. (E13S2P)

Au cours de l'entretien, moment important du processus de sélection, les recruteurs vont interroger les activités extra-professionnelles et les passe-temps du candidat et effectuer des rapprochements avec les aptitudes du candidat, comme ces deux recruteurs, dont le premier œuvre dans une entreprise de services qui dénombre plus de 500 employés et le second, dans une entreprise de production biens qui compte entre 100 et 499 employés :

Q- Est-ce que vous tenez compte de ce que le jeune vit en dehors de l'emploi?

R- C'est sûr que si par exemple le gars, il est responsable d'une équipe de hockey... oui, oui. Dans mon cas, j'en tiens compte beaucoup.

Q- Pour quelles raisons?

R- Parce que ça montre la capacité de s'impliquer puis de s'engager dans quelque chose. C'est une forme de leadership. Si c'est quelqu'un qui ne fait jamais rien, si lui dans le fond sa grande activité, c'est de manger du pop-corn en écoutant des films, il a des chances d'être de même dans la vie. Il y a beaucoup, beaucoup d'adéquations entre les deux. (E01S3P)

Q- Est-ce que vous tenez compte, dans vos critères de sélection, de ce que le candidat va vivre en dehors du travail, c'est-à-dire ses activités, ses hobbies, ses implications?

R- Oui, oui.

Q- Qu'est-ce que ça vous apporte?

R- Ça nous éclaire. Je vais te donner un exemple. Si on a à engager quelqu'un qui a à travailler dans des aspects relations publiques et dans sa vie courante, on s'aperçoit qu'il n'y a jamais de lien avec personne, il n'y a pas de cercle d'amis, rien, on peut se questionner sur la profondeur de ce qu'est l'individu par rapport à son métier. Il y a des parallèles à faire. Donc, oui ça peut nous éclairer, au même titre que quelqu'un qui nous dit : « Moi, je suis impliqué dans mon travail », puis qu'à l'extérieur, il n'y a absolument aucune obligation contractuelle ou autre qui est définie dans son CV. Oui, ça peut nous influencer. (E16B2P)

Pour juger des compétences dans le cadre de la forme-type du marché, les recruteurs accordent une priorité aux aptitudes et aux capacités individuelles du candidat, qui témoignent de sa qualité et de son potentiel, lesquelles sont vérifiées par l'entremise de tests d'aptitudes et des critères de sélection généraux. Or, à l'exception des coûts que représente l'affichage de l'offre d'emploi, les opérations de sélection sont rapides, rendant cette forme de jugement relativement économique. Toutefois, ces outils, mis en place pour repérer et attester des compétences individuelles des candidats, sont discutables et jugés discriminatoires. D'une part, les responsables de l'embauche vont exclure les candidats du processus de recrutement en fonction de critères simples et généraux (durée du chômage, âge, type d'expérience), qui sont parfois plus ou moins en lien avec l'emploi et irréversibles. Par conséquent, certains individus qui ne correspondent pas à ces critères sont automatiquement éliminés, voire stigmatisés par les recruteurs. D'autre part, puisque les tests psychométriques impliquent des coûts importants pour l'entreprise et que les procédures qui y sont associées sont longues et complexes, les recruteurs choisissent des outils plus simples à administrer et analyser les résultats, remettant ainsi leur validité en question, d'où la discrimination à l'égard de certains candidats qui sont éliminés du processus de recrutement sur la base de résultats peu fiables.

### *6.2.3 Le réseau*

Dans la forme de recrutement du réseau, les recruteurs mobilisent les membres de leurs réseaux pour joindre la main-d'œuvre susceptible de pourvoir le poste disponible et sollicitent leur avis pour former leur jugement. D'une part, cette technique permet aux recruteurs de réduire les coûts associés au processus de recrutement : ils sélectionnent,



parmi un nombre restreint, les candidatures suggérées par les membres de leur entourage plutôt que d'explorer l'ensemble du marché du travail. D'autre part, puisque le réseau génère de la confiance par les témoignages des proches sur un candidat, il permet de réduire les risques associés au recrutement. De plus, le recours aux réseaux paraît doublement avantageux pour les recruteurs qui mobilisent les salariés d'une entreprise pour repérer des candidats. Pour l'employeur, embaucher des personnes connues par les salariés permet d'éviter certains problèmes susceptibles de se produire après l'embauche (manque de motivation, par exemple) et celui qui est recruté a intérêt à adopter un comportement compatible aux valeurs de l'entreprise par reconnaissance envers celui qui l'a recommandé (Granovetter, 1974; Marry, 1992). Par exemple, dans ces trois entreprises qui offrent des services et qui comptent moins de 499 employés, les recruteurs utilisent leurs réseaux de contacts pour recruter de la main-d'œuvre :

Nos meilleurs recruteurs, nous autres, c'est nos chercheurs à l'interne, ce sont nos propres employés. [...] Les gens se connaissent. Nous autres à un moment donné, ce qu'on fait, c'est que lorsqu'on a des emplois disponibles, on avertit tout le monde à l'interne. On les affiche. Alors, les gens disent « telle personne, je ne sais pas si elle est disponible, mais avec le profil que vous mettez là, faut qu'on l'appelle, elle est à l'Université d'Ottawa ou bien à telle compagnie à Toronto, telle affaire, faut qu'on parle à telle ou telle personne, laisse-moi vérifier si elle est disponible, si ça lui tenterait de s'en venir ». On a beaucoup de gens nous autres, de chercheurs, qu'on a trouvé par référence de nos employés. (E04S2P)

Comme j'ai dit, on va dans les écoles, pour voir, puis on parle aux professeurs, nous dire les meilleurs candidats. On les connaît. [...] C'est plus rapide d'identifier les bons candidats. [...] Par les journaux, les fois qu'on a eu des articles dans les journaux, tu reçois toutes sortes de CV. Ça ne finit plus. C'est un long processus. Alors que tu vas dans les écoles, tu y vas par références. [...] C'est plus direct. (E21S1P)

La méthode principale, étant donné que nous, on est régi par le décret de la construction, je suis obligé d'engager des gens qui possèdent des cartes de la CCQ, qui est la commission de la construction du Québec. Donc, la première méthode d'embauche, quand j'ai besoin de quelqu'un, j'appelle les syndicats. [...] Dans le bureau, où ce n'est pas régi par le décret de construction, je peux engager qui je veux, en autant qu'il ait la formation. J'ai passé directement par le cégep dans le département de génie civil. J'ai contacté mes anciens professeurs puis je leur ai demandé de me donner des noms d'étudiants qui avaient l'air assez allumés, puis j'en ai engagé. [...] Donc, des techniciens en génie civil, des techniciens en arpentage qui ont de l'expérience sur la construction. Il y a une pénurie, donc ça ne vaudrait absolument rien de payer trois-quatre cents piastres un samedi matin dans Carrières et Professions. Je l'ai fait l'année passée, ça coûté une fortune un samedi matin puis je pense que j'ai eu deux-trois CV qui ne valaient absolument rien pour moi. (E22S1P)

Les responsables de l'embauche valorisent les expériences professionnelles des candidats, plus que les titres scolaires, en s'appuyant sur les points de vue des proches

propagés au sein du réseau. Les compétences, en ce qui a trait à l'expérience, sont donc validées et consolidées au sein de collectif et gagnent ainsi en réalité, comme c'est le cas pour cette entreprise de services qui compte moins de 100 employés :

Q- Quelle est l'importance du diplôme puis de l'expérience comparativement aux caractéristiques personnelles?

R- C'est sûr que le diplôme et l'expérience là... Supposons qu'on recherche un technicien senior, son expérience a beaucoup d'importance pour nous. Mettons qu'on l'engage temporairement pour un projet là, beaucoup d'expérience. On va demander des références aussi. À quel autre bureau elle a travaillé puis on va vérifier. Mais le milieu de l'architecture est quand même un petit milieu. Tout le monde se connaît à Québec. On sait où sont les bons seniors, les bons techniciens seniors. (E21S1P)

L'entretien est certainement le dispositif privilégié par les recruteurs pour juger des compétences des candidats durant lequel aucune règle stricte ni aucun processus rigoureux ne sont établis. L'entrevue est plutôt un processus dynamique de négociation et de mise en relation où le recruteur interroge le parcours professionnel des candidats et entre dans le détail des activités et des tâches exécutées dans les emplois antérieurs et pratiquées par le candidat, lequel doit justifier son parcours. Or, les compétences sont vérifiées et s'actualisent en cours d'interaction. C'est d'ailleurs le cas de ces deux entreprises de services qui dénombrent moins de 100 employés :

Q- Le jugement sur les compétences du candidat, durant l'entrevue, est-ce qu'il est réglé selon certaines règles établies ou il émerge en cours d'interaction avec le candidat?

R- Bien, la discussion est très importante, mais également on lui demande d'apporter son portfolio. Supposons qu'il sort de l'école, que ce soit un technicien ou un architecte, on lui demande ses travaux qu'il a faits à l'école. On regarde et supposons qu'il vient d'un autre bureau, on ne lui demande pas nécessairement d'apporter ses dessins, mais on demande sur quel travail, sur quel bâtiment il a travaillé. Ils nous disent : « Regarde-moi, j'ai travaillé, j'étais technicien senior, majeur, principal lorsqu'on a fait le Centre mère-enfant », c'est une très bonne référence là. (E21S1P)

R- Moi, je pose des questions plutôt sur « As-tu déjà fait ça? Quels genres de travaux tu as déjà travaillé? ». Puis, je me fie un peu aux réponses sur l'expérience. J'essaie de voir un peu son bagage. Qu'est-ce qu'il a vu comme chantier, puis je vais me fier à ça pour dire OK, on va l'essayer.

Q- Des questions plus techniques donc?

R- Oui, souvent, c'est en plein ça. « As-tu déjà installé tel type d'instrument? As-tu déjà été sur tel type de chantier? ». Ça, c'est des questions que je vais poser puis, selon les réponses, [...] je vais pouvoir l'envoyer sur tel type de contrat. (E22S1P)

Autre outil valorisé par les recruteurs, les mises en situation professionnelles permettent de déceler les aptitudes générales des candidats pour l'emploi à pourvoir et de valider les compétences des candidats sur le terrain, comme le démontrent ces deux extraits d'entrevue en provenance d'une entreprise de services de moins de 100 employés et d'une entreprise qui offre des services, dénombant entre 100 et 499 employés :

Q- Quel est le meilleur moyen pour évaluer les compétences ou qualifications des candidats?

R- C'est l'entrevue et les mises en situation. On fait des mises en situation et on voit comment il réagit. À partir de ça, on fait notre choix. (E29S1P)

Q- Quel moyen vous semble le plus efficace pour évaluer les candidats?

R- Des mises en situation. Des mises en situation, je pense que l'on est capable de voir vraiment comment le candidat va réagir et de poser des questions détournées pour venir à la même chose, mais juste voir s'il a une constance dans ce qu'il me dit. Ne serait-ce que pour évaluer la pression, évaluer ses réactions, évaluer des situations qui sont plus problématiques dans le cadre d'un mandat. Je pense que les mises en situation valent plus que le diplôme. Le diplôme, on va m'en parler, mais moi, les projets scolaires et tout, c'est peut-être moins intéressant. Je vais plus rentrer au niveau de ses expériences et au niveau technique qu'il a eu dans le cadre de stages, dans le cadre d'emplois. Mais sinon, oui les mises en situations vraiment étant donné que je privilégie le comportement. (E30S2P)

Puisque les recruteurs interrogent l'expérience au cours de l'interaction et par les mises en situation, les intuitions du recruteur sont mises à profit pour juger des qualités et de la cohérence des trajectoires professionnelles des candidats. C'est le cas pour cette entreprise de services de moins de 100 employés :

Q- Est-ce qu'on peut dire que le *feeling* devient un outil principal de jugement?

R- Oui, oui. C'est mon outil principal. Des fois, je peux me tromper, ça arrive, mais en général, je vais me fier beaucoup sur l'impression que j'ai du candidat, selon les réponses qu'ils donnent à mes questions techniques. Souvent, c'est mon *feeling* en majorité qui va déterminer si je vais décider de l'essayer ou pas. (E22S1P)

Lorsque les recruteurs mobilisent leur réseau de relations personnelles et professionnelles, lequel témoigne de l'expérience en milieu de travail des candidats, et évaluent les candidats en face à face par le biais de questions techniques et de mises en situation, le jugement sur les compétences, porté par l'évaluateur, gagne en réalité et en pratique. Or, négocier les compétences, définies au chapitre de l'expérience professionnelle, évite les exclusions à long terme puisque le candidat est en mesure de faire valoir ses expériences au moment de l'interaction, à la condition d'être intégré à un réseau de connaissances sans lequel le candidat est disqualifié.

#### 6.2.4 L'interaction

Dans cette forme-type de recrutement, les critères de sélection, préalables à l'embauche et activés par les recruteurs, sont plus ou moins définis dans l'offre d'emploi et respectés. Dans ce contexte, les règles institutionnelles et l'expérience professionnelle des candidats retiennent peu l'attention des recruteurs. Par exemple, dans ces deux entreprises, dont une provient du secteur des services et l'autre du secteur des biens, les critères de sélection sont plus ou moins définis par le recruteur :

Q- C'est quel niveau de diplôme que vous recherchez?

R- Bon, c'est sûr qu'on exige un secondaire cinq, mais, je veux dire, il y a des employés qui n'ont pas de secondaire cinq et je ne peux pas dire, ce n'est pas les moins bons là.

Q- C'est quel genre d'expérience? C'est une expérience très diversifiée ou très spécialisée dans le domaine?

R- Normalement, c'est une expérience dans le domaine. Surtout quelqu'un qui a de l'expérience dans les planchers, dans le décapage de plancher, récurage, cirage de planchers. Ça, c'est sûr que ça aide, mais j'aime autant des fois avoir des jeunes puis les former à notre façon. Ça arrive des jeunes ou quelqu'un qui n'a jamais travaillé là-dedans. Tu peux mettre même à trente, trente-cinq ans là, ils sont plus matures aussi. (E12S2P)

Q- J'aimerais savoir quelles sont les méthodes que vous utilisez pour recruter la main-d'œuvre?

R- Bien si on parle de main-d'œuvre pour ce que l'on appellerait la *shop* à bois, ce n'est pas une manière spéciale. C'est juste que la personne soit disponible puis qu'elle soit au chômage. La main-d'œuvre est assez dure à trouver qu'il n'y a pas de critère, on ne demande pas secondaire cinq, rien. [...]

Q- Donc, pour le recrutement d'un employé, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience ou aux caractéristiques personnelles des candidats?

R- C'est définitivement les caractéristiques personnelles. [...] C'est surtout les caractéristiques personnelles, disons ça prend une belle personnalité, débrouillarde, c'est ces genres de qualités là. Le reste, s'il manque un peu de formation, je pense que si une personne a une bonne attitude, je pense que le reste on peut le former ici. (E17B1P)

Les recruteurs, pour juger des compétences, mobilisent les caractéristiques personnelles des candidats qu'ils vérifient et évaluent au moment de l'entrevue, en collectant et cumulant des informations et des indices sur le candidat interrogé comme le démontre cet extrait d'entrevue et qui concerne une entreprise de services qui compte plus de 500 employés :

Q- Quel moyen est le plus efficace pour évaluer un candidat que vous voulez embaucher?

R- Moi, je vous dirais que pour avoir été directeur des ressources humaines pendant quatre ans ici à l'embauche, la méthode la plus préconisée et je crois la mieux adaptée à notre secteur, c'est une entrevue en profondeur avec chacun des candidats postulants. Alors, les questions varient d'un individu à l'autre, dépendamment de sa réaction et de son approche face à la table. [...] puis voir comment elle réagit dans une situation versus à une autre et puis comment elle se sentirait face à telle situation et justement pour déterminer si cette personne a des préjugés ou elle serait mal à l'aise face à une situation plutôt qu'à une autre. (E03S3P)

L'entrevue est toutefois peu structurée et aucune règle spécifique n'est établie. L'interaction, durant laquelle s'installe un lien de proximité entre les interlocuteurs, se déroule plutôt de façon à faire émerger les compétences des candidats en interrogeant leur vie personnelle. C'est le cas, par exemple, de ce recruteur qui œuvre dans une entreprise de production de biens de moins de 100 employés :

Q- Votre jugement sur les compétences d'un candidat durant l'entrevue, est-ce que c'est guidé par des règles qui ont été établies dans l'entreprise ou ça émerge durant la conversation avec le candidat?

R- Je me fais un petit peu un barème de questions à lui poser, tout ça, mais moi, l'entrevue, c'est vraiment pour... je ne questionne pas ses compétences. C'est plus sa personnalité. [...]

Q- Le contexte familial du candidat, est-ce que ça peut avoir une certaine importance?

R- Oui. Si quelqu'un, on voit moins ça, mais on le voit encore, surtout dans les employés d'usine qui sont moins formés à faire un CV tout ça, il est marqué : marié, père de deux enfants. Il y en a qui marque tout là. Ce n'est pas supposé, mais quelqu'un qui n'est pas « *up to date* » dans la façon de rédiger un CV, il va peut-être marquer ces affaires-là. Moi, ça m'influence au niveau de la stabilité un peu là. Si je cherche un candidat plus à long terme. (E25B1P)

Outre les trajectoires personnelles et les indices livrés au cours de l'interaction, la présentation du candidat est importante. Il doit démontrer sa capacité à s'ajuster aux demandes des recruteurs et doit prouver sa valeur. Or, le candidat est partie prenante de la construction du jugement des recruteurs sur ses compétences individuelles, traduites selon

ses capacités interactionnelles. C'est le cas de cette entreprise de production de biens de moins de 100 employés :

Q- Lorsque le candidat vient en entrevue, sa présentation, quelle place ça a? Est-ce que c'est important?

R- Oui, c'est important, quelqu'un qui paraît bien. Pas nécessairement au niveau de la beauté, mais quelqu'un qui se tient bien puis qui a une bonne posture, qui est capable de parler. C'est important aussi là, qui n'est pas trop timide entre guillemets, qui se présente bien. (E25B1P)

Dans cette entreprise de services qui compte plus de 500 employés, les candidats sont partie prenante du jugement fait sur leurs compétences par les recruteurs :

Vous savez, par exemple, dans certains secteurs de la sécurité privée, on est appelé par exemple à transporter des gens décédés. Alors, comment vous, dans votre emploi d'agent de sécurité, vous seriez prête à faire ce genre de travail ou ça vous causerait un petit peu de tourments. Si vous étiez, par exemple, dans un endroit en psychiatrie ou les gens sont très défavorisés de par leurs façons de faire, ça vous touche personnellement, alors peut-être que le métier de sécurité n'est pas tout à fait pour vous. [...] Naturellement on n'enverrait pas un agent de sécurité dans un endroit où il se sentirait mal à l'aise de travailler, mais on aime savoir si les gens nous le communiquent ou nous donnent leurs doléances avant même de commencer. Ça n'empêche pas l'emploi ou l'embauche. [...] On entre en contact avec eux, à partir de ce moment-là, tous les gens vont être rencontrés de façon individuelle pour une séance d'information et en même temps une séance d'étude de caractère, en face à face. C'est une entrevue de profondeur et c'est vraiment d'aller chercher les qualités de l'agent qui va postuler chez nous, à savoir est-ce que c'est vraiment ça que la personne veut faire, sans les décourager, juste de les amener eux-mêmes à parler du métier qu'ils vont faire, ce à quoi ils s'attendent, et puis finalement au terme de cette entrevue, nous on leur communique aussi ce à quoi nous nous attendons. Comment le métier est fait? C'est quoi la convention collective? C'est quoi le décret des agents de sécurité? Comment ça fonctionne? C'est quoi la loi? Comment ils vont se sentir par rapport à ça. Et puis eux, de la même façon, nous communiquent leurs forces, leurs faiblesses, les doléances. (E03S3P)

Puisque les recruteurs cumulent des indices sur les compétences qui s'actualisent durant l'entretien sur des sujets aussi variés que le contexte familial ou sur la manière de s'exprimer, le jugement porté par l'évaluateur sur les compétences s'appuie la plupart du temps sur des intuitions, des impressions et des perceptions. Bien qu'inhérent à toutes les formes de jugement, dans cet idéal-type, le *feeling* constitue un véritable outil de sélection et de recrutement pour les responsables de l'embauche.

Q- Est-ce qu'en entrevue il y a le *feeling*? Votre intuition est-elle importante en entrevue?

R- Oui, l'intuition est très importante.

Q- Oui? Vous utilisez votre *feeling* dans l'entrevue?

R- Oui, autant qu'aux connaissances et aux compétences. Certaines personnes vont être très introverties puis je vais avoir de la misère à cerner leurs vraies qualités morales si on veut, mais en contrepartie, leurs réponses face à leur regard sur la loi puis de l'interprétation de la sécurité, bien ça en dit, autant que son physique aurait dû le dire autrement. Alors, pour les introvertis, je pense qu'on dit en parole ce que le physique devrait faire ressentir et vice versa. (E03S3P)

Q- Votre *feeling* en entrevue, est-ce que c'est quelque chose que vous utilisez?

R- Mon *feeling*? Ah, oui. Très important.

Q- C'est très important? Ça devient un outil de recrutement carrément?

R- Ouais, ouais, ouais. Pour moi oui, parce que je veux dire, on part tous au même niveau. C'est tous des diplômés, après ça, c'est est-ce que j'ai le goût de travailler avec cette personne-là. On essaie de gratter un peu tout en essayant de voir qu'est-ce qu'il a fait avant. Après ça, c'est est-il motivé? Va-t-il *feetter* dans l'équipe? L'équipe pour moi, c'est très important. On a une très belle équipe. On a établi une espèce de façon de travailler. C'est certain que c'est ben subjectif, c'est par rapport à moi qu'est-ce que j'aime, les gens que j'aime, des gens que j'aime travailler. C'est moi qui décide, fait que c'est important. Il y a tel type de personne que j'aime, tel type de personne que je n'aime pas. Je ne travaillerai pas avec cette personne là, même si c'est le meilleur, si c'est pour défaire l'équipe. (E25B1P)

Ainsi, le recruteur amasse des informations sur le récit de vie des candidats, concernant sa vie familiale ou professionnelle par exemple, de même que sur la manière de se présenter, physiquement ou verbalement, que le recruteur juge selon ses intuitions. Or, l'entrevue est en quelque sorte une négociation individualisée entre le recruteur et le candidat, influencé par l'intuition du recruteur afin d'évaluer les caractéristiques personnelles du candidat. Les recruteurs vont souvent justifier la présence des intuitions dans l'entrevue de par l'expérience qu'ils possèdent en matière de recrutement ou par le fait qu'ils se trompent rarement en embauchant selon leur *feeling*, une façon pour eux de légitimer leur jugement sur les compétences. Toutefois, sélectionner au *feeling* ne signifie pas que le jugement sur les compétences est totalement arbitraire, mais que le recruteur n'obéit pas à des lois complètement rationnelles. Il pose plutôt un jugement sur l'individualité du candidat et sa compatibilité avec un poste qui est, lui aussi, défini dans son unicité.

Le jugement porté sur les compétences des candidats, dans cette forme-type, est donc subjectif et se construit au moment de l'interaction avec le candidat selon les impressions des recruteurs. Dans cette situation, l'exclusion rapide d'un candidat durant le processus de recrutement est faible puisque les compétences se négocient en face à face et que l'évaluateur fait appel à son jugement plutôt qu'aux outils ou aux repères que sont le

diplôme ou les tests d'aptitudes. Néanmoins, en interaction, le candidat doit prouver sa valeur et doit mettre à profit sa capacité de communiquer et de s'ajuster aux demandes des responsables de l'embauche. Le candidat, incapable de faire valoir ses compétences et ses qualités pour un poste à pourvoir, est disqualifié par les recruteurs, qu'ils jugent selon leurs perceptions.

Au terme de cette analyse, nous pouvons affirmer qu'il existe, effectivement, plusieurs formes de jugement sur les compétences activées par les responsables de l'embauche en cours de recrutement. Ces formes varient en fonction des critères fixés lors de la sélection, de la notion de compétences mobilisée et des dispositifs d'évaluation mis en œuvre dans chacune des entreprises de notre échantillon. Bien que présentes dans toutes les entreprises étudiées, les formes-types de jugement sur les compétences mobilisées par les recruteurs varient en importance selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. De plus, les formes de recrutement ne sont pas exclusives les unes des autres, mais certaines formes sont plus présentes que d'autres dans notre échantillon.

### **6.3 L'importance relative des formes-types de recrutement : vers une « naturalisation de la flexibilité »**

Nous avons précédemment classé chacune des entreprises de notre échantillon dans le modèle d'analyse de Eymard-Duvernay et Marchal (1997) et tenté de comprendre la formation du jugement sur les compétences chez les recruteurs en interrogeant le processus de recrutement. Nous avons constaté, à la suite de cette classification, que certaines formes-types de recrutement étaient plus fréquentes que d'autres et qu'elles variaient en fonction du secteur d'activité et de la taille des entreprises. Nous allons donc tenter, dans cette partie, de comprendre les raisons qui motivent les recruteurs à adopter certaines postures devant les candidats lors du recrutement pour chacune des formes-types.

En considérant le secteur d'activité et la taille des entreprises selon chaque type de recrutement, nous obtenons les résultats suivants :



**Tableau 11**

*Distribution des entreprises dans les quatre formes-types de recrutement en fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise*

	Production de biens	Services			Total
		privées	parapubliques	total	
<b>Marché</b>	4 (57,1%)	7 (41,2%)	1 (16,6%)	8 (34,8%)	12 (40%)
<b>Institution</b>	0 (0%)	2 (11,8%)	5 (83,3%)	7 (30,4%)	7 (23,3%)
<b>Réseau</b>	0 (0%)	6 (35,3%)	0 (0%)	6 (26,1%)	6 (20%)
<b>Interaction</b>	3 (42,9%)	2 (11,7%)	0 (0%)	2 (8,7%)	5 (16,7%)

**Tableau 12**

*Distribution des entreprises dans les quatre formes-types de recrutement en fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise*

	Petites entreprises	Moyennes entreprises	Grandes entreprises	Total
	<b>Marché</b>	3 (27,3%)	7 (70%)	
<b>Institution</b>	1 (9,1%)	0 (0%)	6 (66,7%)	7 (23,3%)
<b>Réseau</b>	4 (36,3%)	2 (20%)	0 (0%)	6 (20%)
<b>Interaction</b>	3 (27,3%)	1 (10%)	1 (11,1%)	5 (16,7%)

### 6.3.1 Le marché

La forme-type « marché » est la plus fréquente, étant présente dans douze entreprises de l'ensemble de notre échantillon. Elle se retrouve, de façon importante, dans les entreprises de production de biens (4/7) et de services privés (7/17), et dans les petites (3/11) et moyennes entreprises (7/10).

La présence importante de la forme-type « marché » peut s'expliquer par le fait que la plupart des travailleurs embauchés dans ces industries sont des ouvriers non spécialisés et spécialisés dont le travail est essentiellement centré sur l'exécution de tâches répétitives et manuelles, exigeant peu de qualifications. Par conséquent, les certifications scolaires retiennent peu l'attention des recruteurs qui valorisent plutôt les aptitudes et les capacités individuelles des candidats, au plan de la dextérité manuelle, de la polyvalence, de la débrouillardise et de l'autonomie, qui sont validées par le biais de tests simples mis en

place par l'entreprise. Le marché semble donc parfaitement adapté à ces entreprises de production de biens.

De la même manière, dans les entreprises de services privés, les recruteurs recherchent plutôt des candidats dotés d'habiletés relationnelles et capables d'interagir avec les clientèles et les équipes de travail puisque la relation entre l'employé et le client est capitale. Le recruteur doit, conséquemment, valider, au moment de l'embauche, les comportements et le savoir-être des candidats susceptibles de révéler ses habiletés à communiquer avec les clients et les membres de l'équipe dans l'entreprise, par le biais de tests d'aptitudes.

Enfin, dans les PME, la forme de recrutement associée au marché s'y retrouve de manière importante pour essentiellement deux raisons. D'une part, cette forme de jugement est relativement économique et rapide pour l'employeur. En effet, pour repérer le « meilleur » candidat disponible sur le marché, le recruteur diffuse l'offre d'emploi dans un espace large et amasse un nombre important de candidatures, qu'il élimine sur la base de critères simples et généraux (type d'expérience, durée du chômage, cumul d'emplois sur une courte période, âge, ethnie, etc.), de façon à optimiser le processus de recrutement, contournant ainsi un processus rigoureux qui s'appuie sur des outils de sélection développés et éprouvés, souvent coûteux. Or, compte tenu des moyens parfois limités de ces entreprises, le type du marché permet à la fois d'économiser du temps et des coûts lors du processus de recrutement. D'autre part, nous pouvons croire que ce sont les aptitudes des candidats qui retiennent l'attention des recruteurs au moment du recrutement, preuve de leurs compétences. Les recruteurs individualisent donc les compétences en cours de recrutement, qu'ils valident par le biais d'épreuves psychométriques.

### *6.3.2 L'institution*

Sept entreprises sur un total de 30 privilégient la forme-type de l'« institution », notamment dans les organisations parapubliques (5/6) et les entreprises de plus de 500 employés (6/9). Souvent régi par des conventions collectives et des règles corporatives, le

processus de sélection et de recrutement est rigoureux et élaboré avec un souci d'objectivité et une préoccupation pour les possibilités de justifications. C'est pourquoi les certifications scolaires et les attestations de formation sont retenues par les recruteurs, permettant de maintenir les candidats « à distance » et de juger de leurs compétences selon les standards en vigueur sur le marché et les procédures établies dans l'entreprise ou l'organisation. Le jugement des compétences est porté sur les qualifications du candidat pour une catégorie d'emploi, plutôt que sur ses aptitudes et ses capacités à pourvoir le poste. Il convient également de préciser que parmi les organisations parapubliques et les grandes entreprises, trois œuvrent dans le secteur de l'éducation, d'où l'importance de la qualification, qu'ils produisent eux-mêmes, au moment du recrutement. De plus, la structure, le fonctionnement et la hiérarchie des entreprises et des organisations qui dénombrent plus de 500 employés sont souvent complexes et rigides, d'où l'importance d'établir des processus pour chaque catégorie d'emploi qui mobilise les savoirs institutionnels.

### *6.3.3 Le réseau*

La forme-type « réseau » est présente surtout dans les entreprises de services privés (6/17) et les petites entreprises, qui comptent moins de 100 employés (4/11). Les entreprises de services privés comprises dans ce type de recrutement œuvrent toutes dans des secteurs de pointe qui exigent souvent une spécialisation particulière : en ingénierie, en recherche physique, en architecture, en informatique. Par conséquent, les recruteurs de ces entreprises recherchent des candidats qui ont un profil particulier, une expertise dans ces domaines et une expérience sur le marché du travail. En contactant les membres de leurs réseaux personnels et professionnels et en sollicitant des informations sur l'expérience de ces candidats potentiels, les recruteurs sont en mesure de trouver des candidats spécialisés et qui possèdent l'expertise recherchée.

Dans les petites entreprises, nous pouvons supposer que, puisque les moyens financiers et les ressources sont souvent limités et que le recrutement doit être rapide et économique, en contactant les membres de leur réseau, le responsable de l'embauche rencontre un nombre limité de candidats et réduit ses incertitudes en cours de recrutement.

#### 6.3.4 L'interaction

Enfin, la forme-type de l'« interaction » se retrouve particulièrement dans les entreprises de production de biens et dans les petites entreprises. Dans ce type de recrutement, les aptitudes et les traits de personnalité sont importants et évalués au moment du face à face selon les intuitions et les perceptions du recruteur. Ce type de recrutement suggère qu'aucune règle n'est établie lors du processus de recrutement et que, par conséquent, le diplôme retient peu l'attention des recruteurs, qui évaluent plutôt les candidats au moment de l'interaction, au moyen de tests simples et relativement polyvalents ou selon les témoignages livrés par l'entourage du recruteur. Puisque dans les entreprises de production de biens la plupart des recrutements concernent les ouvriers non qualifiés et les ouvriers qualifiés et que dans les petites entreprises, les recrutements doivent être rapides et économiques, la forme-type de l'interaction présente à la fois l'avantage d'être relativement économique, rapide et adaptée à des postes qui exigent un profil centré sur les aptitudes et les habiletés personnelles.

\*\*\*

Si nous considérons l'évolution du marché du travail depuis les deux dernières décennies, il n'est pas surprenant de constater que près de la moitié (12/30) des entreprises comprises dans notre échantillon correspondent à la forme-type de « marché » et ont été relevées dans le secteur de la production des biens et des services privés, de même que dans les petites et moyennes entreprises. Considérant les conventions mises en place dans les organisations parapubliques et les grandes entreprises, ce sont les dispositifs associés à l'institution qui est le modèle dominant, par la valorisation accordée aux certifications scolaires. Trois constats se dégagent donc de ces tendances générales dans notre échantillon : 1) l'émergence et la consolidation du modèle de compétence; 2) l'individualisation des compétences et la « psychologisation » du rapport des recruteurs aux candidats; 3) la « flexibilisation » des critères de sélection dans le processus de recrutement, résultat de la domination de l'impartition flexible dans l'organisation du travail et de la production.

Sur le premier plan, on constate que le modèle de compétence est valorisé par la plupart des recruteurs de notre échantillon. En cours de recrutement, l'appréciation des compétences se traduit par l'évaluation, d'une part, de l'expérience professionnelle des candidats, laquelle permet de valider les compétences techniques et pratiques des candidats en situation de travail, et, d'autre part, des aptitudes et des caractéristiques personnelles, qui témoignent des habiletés des candidats à pourvoir le poste de travail. Or, les compétences mobilisent des savoirs externes aux institutions, ce qui renforce l'hypothèse selon laquelle le diplôme est dévalorisé et perd de sa valeur auprès des recruteurs lors de l'embauche.

Sur le deuxième plan, nous pouvons observer que, les compétences sont valorisées non seulement par les recruteurs, mais sont individualisées, s'opposant ainsi à tout fondement collectif que représentent, entre autres, les certifications scolaires. L'évaluation des candidats est donc individuelle, tantôt portée par des outils, soit des tests d'aptitudes et de personnalité, tantôt par l'évaluateur, lors de l'interaction avec le candidat. Les recruteurs reconnaissent la singularité des candidats en situation de recrutement et de travail, plutôt que de reconnaître les qualifications de ceux-ci pour un poste de travail, ce qui va de pair avec l'individualisation des contrats de travail et de l'émergence de la rémunération au mérite. La compétence désigne sans ambiguïté une caractéristique de l'individu et non du poste de travail.

Sur un troisième plan, la valorisation du modèle de compétence, de même que l'individualisation et la « psychologisation » de cette notion, reposent sur des principes et des stratégies de flexibilité mises en œuvre dans les entreprises, qui ont modifié les processus de recrutement. En effet, pour s'adapter aux fluctuations économiques et à la concurrence mondiale, les entreprises ont misé, entre autres, sur la polyvalence et l'autonomie des travailleurs et sur une hiérarchie moins rigide et plus intégrative. Par conséquent, les pratiques de gestion des ressources humaines se sont centrées sur les individus, plus que sur les postes de travail de moins en moins stables dans l'entreprise, afin de déceler les nouvelles compétences individuelles exigées des travailleurs, aux dépens des savoirs théoriques. En effet, le contenu des tâches, dans un poste de travail, vise dorénavant à rendre les salariés plus polyvalents dans l'exercice du travail en mobilisant

leurs aptitudes afin qu'ils maîtrisent les différentes étapes du processus de production, changeant continuellement la configuration des postes de travail, c'est-à-dire les tâches qui s'y rattachent.

## CONCLUSION

Dans ce mémoire, nous avons tenté, dans un premier temps, de décrire le contexte dans lequel l'émergence du modèle de compétence s'inscrit. Avec la mise en place de stratégies de flexibilité, la logique de compétence s'est imposée, à travers la mobilisation des savoir-être et des savoir-faire des travailleurs et la recherche de polyvalence et d'une capacité d'adaptation des travailleurs. Dans un contexte économique marqué par l'accroissement de la compétition et l'intensification des processus de travail, la valorisation de la compétence a conséquemment influé sur les règles de gestion de la main-d'œuvre jusque-là en vigueur.

Dans les processus de recrutement, la mobilisation de la logique de compétence s'est traduite par de nouvelles formes d'appréciation et de signalisation des compétences et des qualifications. À côté du diplôme qui sert d'indice pour déterminer la capacité productive du candidat, l'expérience professionnelle et les aptitudes personnelles s'imposent comme des éléments qui gagnent en valeur auprès des responsables de l'embauche. Toutefois, le jugement porté sur chacun de ces critères varie selon la conception même de la compétence, qui est orientée, d'une part, par des règles préétablies et des critères objectifs et, d'autre part, par des critères subjectifs qui s'appuient massivement sur les perceptions et les intuitions du recruteur au moment de l'interaction avec les candidats.

L'analyse des pratiques de recrutement a permis de repérer les modes d'appréciation et de signalisation des qualifications et des compétences privilégiés par les responsables de l'embauche dans les entreprises de la région de Québec. Nous avons identifié les critères de sélection privilégiés par les recruteurs au moment du recrutement et les dispositifs d'évaluation mis en place dans l'entreprise pour tenter de comprendre la formation du jugement des recruteurs sur les compétences des candidats. L'analyse de ces divers aspects du processus de recrutement révèle quelques éléments significatifs.

Premièrement, nos résultats de recherche montrent que les responsables de l'embauche joignent principalement la main-d'œuvre disponible sur le marché au moyen d'annonces dans les journaux, des différents sites Internet (site de l'entreprise, sites généralistes, sites gouvernementaux) et des réseaux de contacts personnels et professionnels du recruteur. Ces techniques sont privilégiées pour plusieurs raisons, notamment pour obtenir le plus grand nombre de candidatures possibles, arriver à joindre les candidats dans des secteurs d'emploi en pénurie, utiliser des techniques simples et efficaces qui permettent d'économiser du temps et des coûts. En ce qui a trait aux critères de sélection mobilisés par les recruteurs, des différences existent entre les niveaux de poste. Chez les ouvriers non spécialisés et spécialisés et les employés, ce sont les aptitudes qui sont retenues en premier lieu, suivi de l'expérience professionnelle. Un diplôme de cinquième secondaire est exigé dans les entreprises où les conventions collectives le précisent. Chez les techniciens, le diplôme acquiert plus de valeur. Toutefois, certaines aptitudes sont essentielles à l'embauche, que ce soit au chapitre de la capacité relationnelle, de la polyvalence, du dynamisme ou de l'autonomie. L'expérience professionnelle est, ici, également importante, mais pour des difficultés de recrutement liées aux pénuries de main-d'œuvre, les recruteurs embaucheront des finissants. Enfin, pour les professionnels, le diplôme universitaire est obligatoire et les recruteurs refusent de sélectionner les candidats qui n'en possèdent pas. Comme pour les autres niveaux d'emploi, les aptitudes sont toujours essentielles et l'expérience professionnelle est souvent retenue lors de la sélection des candidatures.

L'hypothèse voulant qu'il y ait émergence et valorisation du modèle de compétence semble donc se confirmer. En effet, l'expérience professionnelle et les aptitudes sont des critères privilégiés par les recruteurs, aux dépens des qualifications mobilisées essentiellement dans le diplôme. Les pratiques de gestion semblent de plus en plus s'orienter vers une « flexibilité naturalisée », qui met l'accent sur l'expérience qualifiante et leurs qualités personnelles. Ces critères permettent d'indiquer le potentiel productif des individus et leurs aptitudes, telles la polyvalence, la capacité d'adaptation, l'engagement et la capacité à travailler en équipe (Mercure et Dubé, 1997; Bourdon et Vultur, 2007).



Deuxièmement, nos analyses montrent que près de la moitié des entreprises adoptent les règles du « marché » dans le processus de formation du jugement sur les compétences des candidats; les recruteurs privilégient des critères simples et individuels lors du recrutement. À côté du diplôme, ils favorisent les aptitudes individuelles des candidats, qu'ils mesurent au moyen de tests, de même que l'expérience professionnelle susceptible de révéler les savoir-faire des candidats. Par conséquent, l'évaluation est centrée autour de l'individu et l'appariement entre le poste de travail et le candidat s'opère fortement selon les qualités personnelles des candidats.

Ces résultats ont des répercussions importantes pour la gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises et suggèrent qu'un véritable mouvement vers la valorisation du modèle de la compétence est en voie de se produire et de se consolider. Nous pouvons expliquer ce phénomène par l'éclatement des hiérarchies qui commandent un ensemble d'habiletés horizontales, l'aplanissement des structures et le décloisonnement des postes, des effets de la déstabilisation du modèle fordiste-tayloriste et de l'exigence de flexibilité. Par conséquent, les postes et l'organisation du travail taylorisés ne semblent plus convenir à la nouvelle structure et au fonctionnement du marché du travail. Les travailleurs doivent dorénavant être polyvalents, s'adapter aux situations changeantes et en continuelle évolution, s'engager et participer au fonctionnement de l'entreprise. Or, tout porte à croire que la mobilisation des compétences des travailleurs se consolidera.

L'attrait pour les aptitudes individuelles met également en relief l'idée selon laquelle le « négocié » entre les différents acteurs sur le marché du travail acquiert de plus en plus d'importance. Les stratégies de flexibilité ont encouragé l'aplanissement des niveaux hiérarchiques dans les entreprises et, par conséquent, chaque travailleur doit s'assurer d'atteindre les objectifs de performance fixés par les directions des entreprises. Les valeurs et la culture d'entreprise jouent ainsi un rôle accru dans l'orientation des comportements des nouveaux travailleurs.

Sur le plan de l'avancement des connaissances, nos recherches ont mis en évidence une série de transformations du monde des entreprises qui permet d'ouvrir d'autres pistes de réflexion. Lors d'éventuelles recherches, il serait, par exemple, intéressant de vérifier les effets possibles de la mobilisation de critères comme l'expérience professionnelle et les aptitudes personnelles sur l'insertion professionnelle des jeunes. Puisqu'ils ont, pour la plupart, peu d'expérience à la sortie du système scolaire, nous pouvons croire que cette insertion sera plus difficile pour certains alors que d'autres adopteront certaines stratégies pour signaler leurs compétences sur le marché du travail, en intégrant les modes de fonctionnement des entreprises et du marché du travail. Certains jeunes opteront ainsi pour l'allongement des études, leur permettant d'obtenir de meilleurs diplômes et possiblement de meilleurs emplois et des conditions de travail plus avantageuses, alors que d'autres privilégieront l'acquisition d'expérience en occupant plusieurs emplois, leur permettant d'augmenter leur employabilité.

Il serait également intéressant de vérifier l'évolution possible du lien entre la formation et l'emploi. Puisque la compétence mobilise à la fois l'expérience professionnelle et les aptitudes, les diplômes délivrés par les institutions scolaires retiennent de moins en moins l'attention des recruteurs, sur lesquels ils semblent porter un certain préjugé. Les pratiques de formation continue témoignent d'ailleurs d'une complexification de la relation entre la formation et l'emploi. Or, par la logique qui commande que les compétences s'acquièrent en action et dans une situation de travail concrète, la formation semble se déplacer vers les entreprises, qui peuvent remplacer, sur ce plan, le rôle de l'école.

Enfin, l'analyse du rôle et du profil des recruteurs dans le processus de sélection de la main-d'œuvre apporterait certainement des connaissances nouvelles concernant les transformations contemporaines du monde du travail. Tout porte à croire que le profil des recruteurs exerce une influence sur leur jugement porté sur les candidats, que ce soit par la socialisation des personnes engagées dans les processus d'embauche, leurs valeurs, autant culturelles que familiales, ou leurs biographies. Cette recherche révélerait certainement des

résultats intéressants sur les pratiques d'embauche et, plus largement, sur les dynamiques d'insertion (Bourdon et Vultur, 2007).

## BIBLIOGRAPHIE

- Assogba, Yao. 1999. *La sociologie de Raymond Boudon. Essai de synthèse et applications de l'individualisme méthodologique*. Québec : Les presses de l'Université Laval.
- Atkinson, John et Nigel Meager. 1986. *Changing Working Patters How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*. Londres : NEDO.
- Barbier, Jean-Claude et Henri Nadel. 2000. *La flexibilité du travail et de l'emploi*. Paris : Flammarion.
- Barrette, Jacques et all. 2002. « Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération ». *Gestion*, vol. 27, no. 2, p. 54-66.
- Becker, Gary. 1964. *Human capital. A theoretical and Empirical analysis with special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Bessy, Claude. 1997. «Les dispositifs d'évaluation des compétences. Une approche statistique par branche d'activité ». Dans *Les intermédiaires du marché du travail*, Christian Bessy et François Eymard-Duvernay (dir.), p. 35-53. Paris: Presses universitaires de France.
- Blaug, Mark. 1976. « The Empirical Status of Human Capital Theory, a Slightly Jaundiced Survey ». *Journal of Economic Literature*, vol. 14, no. 3, p. 827-855.
- Boudon, Raymond. 1988. « Individualisme ou holisme : un débat méthodologique fondamental ». Dans *Les champs de la sociologie française*, Henri Mendras et Michel Verrat, p. 31-45. Paris : Armand Collin.
- Boudon, Raymond. 1997. *La logique du social. Introduction à l'analyse sociologique*. France : Hachette.
- Bourdon, Sylvain et Mircea Vultur. 2007. *Les jeunes et le travail*. Québec : Éditions de l'IQRC.
- Boyer, Roger et Jean-Pierre Durand. 1993. *L'après-fordisme*. Paris : Syros.
- Campinos-Dubernet, Myriam et Catherine Mary. 1986. « De l'utilisation du concept empirique : la qualification. Quel rapport à la formation? ». Dans *L'introuvable relation formation emploi. Un état des recherches en France*, Lucie Tanguy (dir.), p.197-232. Paris : La Documentation Française.
- Cannac, Yves. 1985. *La bataille de la compétence*. Paris : Les Éditions d'Organisation.

- Cart, Benoît et Marie-Hélène Toutin. 1998. « La production d'adaptabilité : les modalités de construction de l'expérience professionnelle ». Dans *Travail, compétences et adaptabilité*, François Stankiewicz (dir.), p. 137-157. Paris : L'Harmattan.
- Castells, Manuel. 1996. *La société en réseaux. L'ère de l'information*. France : Fayard.
- Coriat, Benjamin. 1990. *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*. Paris : Christian Bourgois.
- Dadot, Mireille. 1987. « La notion de qualification chez Gorges Friedmann ». *Sociologie du travail*, vol. 29, no.1, p. 15-34.
- Desrumaux-Zagrodzki, et Rainis. 2000. « Recrutement pour un poste de cadre en fonction des explications causales et des aptitudes des candidats ». *Revue internationale de psychologie sociale*, vol. 13, no. 4, p. 203-224.
- Dubar, Claude. 1996. « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence ». *Sociologie du travail*, vol. 96, no. 2, p. 179-193.
- Dugué, Elizabeth. 1995. « L'utilisation de la notion de compétence dans l'entreprise : une analyse critique ». *Problèmes économiques*, no. 2.420, p. 27-32.
- Dugué, Elizabeth. 1999. «La logique de la compétence : le retour du passé ». Dans *La logique de la compétence*, François Beaujolin (all.), p.7-18. Paris : La documentation française.
- Emploi-Québec. 2002. *Perspectives sectorielles du marché du travail au Québec, 2005-2006*. Québec : Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail.
- Espinasse, Jean-Michel. 1999. « L'acquisition d'expérience stabilise le processus d'insertion ». Dans *L'expérience professionnelle des débutants*, Catherine Beduwé (coord.), p. 35-49. France : *Les Cahiers du LIRHE*, no. 5.
- Eymard-Duvernay, François et Emmanuelle Marchal. 1997. *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris : Métailié.
- Eymard-Duvernay, François et Emmanuelle Marchal. 2000. « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail ». *Sociologie du travail*, vol. 42, no.3, p. 411-432.
- Eyraud, François, Alain d'Iribarne et Marc Maurice. 1988. « Des entreprises face aux technologies flexibles : une analyse dynamique du changement ». *Sociologie du travail*, vol. 30, no. 1, p. 55-77.

- Eyraud, François, David Marsden et Jean-Jacques Silvestre. 1990. « Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne et en France ». *Revue internationale du travail*, vol. 129, no. 4, p. 551-569.
- Freyssenet, Michel. 1978. « Peut-on parvenir à une définition unique de la qualification? ». Dans *Qualification du travail : de quoi parle-t-on?*, Colloque de Dourdan, p. 66-79. Paris : La Documentation Française.
- Friedmann, Georges. 1946. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris : Gallimard.
- Friedmann, Georges. 1964. *Le travail en miettes*. Paris : Gallimard.
- Gamel, Claude. 2000. « Le diplôme, un signal en voie de dépréciation? ». *Revue d'économie politique*, vol. 110, no. 1, p. 53-83.
- Gautié, Jérôme et coll. 2005. « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête ». *Sociologie du travail*, vol. 47, no. 3, p. 383-404.
- Glaser, Barney G. et Anselm L. Strauss. 1967. *The discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine Publishing.
- Granovetter, Mark. 1974. *Getting a Job*. Cambridge: Harvard University Press.
- Granovetter, Mark. 2006. « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques ». *Sociologies pratiques*, no. 13, p. 9-26.
- Grasser, Benoît et José Rose. 2000. « L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation ». *Formation-Emploi*, no. 71, p. 5-19.
- Hunter J. E. et R.F. Hunter. 1984. « Validity and Utility of Alternatives Predictors of Job Permanence ». *Psychological Bulletin*, vol. 96, no. 1, p. 72-98.
- Kern, Horst et Michael Schuman. 1989. *La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle : l'état actuel, les tendances*. Paris : Éditions MSH.
- Levy-Leboyer, Claude. 1996. *La gestion des compétences*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Levy-Leboyer, Claude. 2002. *Évaluation du personnel : quels objectifs? Quelles méthodes?*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, Guy. 1994. *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Éditions d'Organisation.

- Le Boterf, Guy. 2002. *Développer la compétence des professionnels. Construire les parcours de professionnalisation*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Lichtenberger, Yves. 2003. « Compétence, compétences ». Dans *Encyclopédie des ressources humaines*, José Allouche (all.). Paris : Éditions Vuibert.
- Linhart, Daniel. 1991. *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris : Le Seuil.
- Marchal, Emmanuelle. 1997. « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats ». *Travail et Emploi*, vol. 78, p. 41-51.
- Marry, Catherine. 1992. « Les jeunes et l'emploi : Force et faiblesse des liens forts ». Dans *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, Laurence Coutrot et Claude Dubar (dir.). Paris : La Documentation Française.
- Mercure, Daniel. 1996. *Le travail déraciné. L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*. Montréal : Boréal.
- Mercure, Daniel. 2000 « Les mutations contemporaines du travail : du fordisme à l'impartition flexible ». Dans *Mutations culturelles et transcendance à l'aube du XXIe siècle*, Pierre Gaudette (dir.). Québec : Faculté de théologie et de sciences religieuses.
- Mercure, Daniel et Annette Dubé. 1997. *Les entreprises et l'emploi. Les nouvelles formes de qualification du travail*. Québec : Publications du Québec.
- Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. 2006. « Portrait socio-économique des régions du Québec ». *L'économètre*. Québec : Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.
- Mucchielli, Alex (sous dir.). 2004. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Collin.
- Naville, Pierre. 1956. *Essai sur la qualification*. Paris : Rivières.
- Nanteuil-Miribel, Matthieu et Assaad El Akremi (dir.). 2005. *La société flexible. Travail, emploi et organisation en débat*. France : Éres.
- Neuville, Jean-Philippe. 2001. « Les bons tuyaux du marché de l'emploi. Internet peut-il faire de « l'économie de la qualité » un marché? ». *Sociologie du travail*, vol. 43, no. 3, p. 349-368.
- Oiry, Ewan et Alain d'Iribarne. 2001. « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification ». *Sociologie du travail*, vol. 43, no. 1, p. 49-66.

- Osterman, Paul. 1984. *Internal Labor Market*. Cambridge: MIT Press.
- Paillé, Pierre. 1994. « L'analyse par théorisation ancrée ». *Cahiers de recherche sociologique*, no. 23, p. 147-181.
- Paradeise, Catherine et Yves Lichtenberger. 2001. « Compétence, compétences ». *Sociologie du travail*, vol. 43, no. 1, p. 33-48.
- Piore, M.J. 1983. « Labor Market Segmentation: To What paradigm Does It Belong? ». *American Economic Review*, vol. 73, no. 2, p. 249-253.
- Pollert, Anna. 1989. « L'entreprise flexible : réalité ou obsession ». *Sociologie du travail*, vol. 89, no. 1, p. 75-106.
- Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Spence, Michael. 1974. *Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and related Screening Processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Statistique Canada. 2006. *Enquête sur la population active*. Catalogue 72-002-X, tableau 281-0042.
- Statistique Canada. 2006. Statistique Canada. *Enquête sur la population active*. <[http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Standard/soc/2001/nocs01-index\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Standard/soc/2001/nocs01-index_f.htm)>. Consulté le 15 octobre 2006.
- Stroobants, Marcelle. 1993. *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Touraine, Alain. 1955a. *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*. Paris : Éditions du CNRS.
- Touraine, Alain. 1955b. « La qualification du travail : histoire d'une notion ». *Journal de psychologie normale et pathologique*, vol. 13, p. 27-76.
- Vernières, Michel. 1978. « Qualification et déqualification. Essai de définition ». Dans *Qualification du travail : de quoi parle-t-on?*, Collectif, p. 53-66. Paris : La Documentation Française.
- Vincens, Jean. 1999. « Sens et rôles de l'expérience professionnelle ». Dans *L'expérience professionnelle des débutants*, Catherine Beduwe (coord.), p. 35-49. France : *Les Cahiers du LIRHE*, no. 5.
- Vincens, Jean. 2001. « Définir l'expérience professionnelle ». *Travail et Emploi*, no. 85, p. 21-34.



- Vultur, Mircea. 2003. « Le chômage des jeunes au Québec et au Canada ». *Formation et emploi*, vol. 58, no. 2, p. 232-257.
- Vultur, Mircea. 2006. « Diplôme et marché du travail. La dynamique de l'éducation et le déclassement au Québec ». *Recherches Sociographiques*, XLVII, 1, p. 41-58.
- Vultur, Mircea, Claude Trottier et Madeleine Gauthier. 2002. « Les jeunes Québécois sans diplôme. Perspective comparée sur l'insertion professionnelle et le rapport au travail ». Dans *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail*, Diane-G. Tremblay et Lucie F. Dagenais (dir.). Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Weber, Max. 1965. *Essai sur la théorie de la science*. Paris : Plon.
- Zarifian, Philippe. 1988. « L'émergence du modèle de la compétence ». Dans *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*, François Stankiewicz (dir.). Paris : Éditions Économica.
- Zarifian, Philippe. 1997. « La compétence, une approche sociologique ». *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 26, no. 3, p.429-444.
- Zarifian, Philippe. 1999. *Objectif compétence*. Paris : Éditions Liaisons.

## ANNEXE A

### LETTRE DE SOLLICITATION

À qui de droit,

De nombreuses institutions dans le monde de l'éducation et sur le marché du travail se préoccupent de ce qu'il advient des jeunes suite à l'obtention de leur diplôme d'études secondaires ou collégiales ainsi que des nouvelles formes d'appréciation des compétences mises de l'avant par les entreprises. C'est pour cette raison qu'une équipe de recherche de l'*Observatoire Jeunes et Société* (Institut national de la recherche scientifique), dirigée par Mircea Vultur, s'est donnée comme objectif d'étudier la question de l'insertion en emploi et du parcours sur le marché du travail de ces jeunes en tenant compte des transformations qui ont lieu dans les modes de recrutement des entreprises.

Afin d'étudier cette question auprès de ceux qui sont le plus directement concernés, nous avons décidé de mener deux séries d'entrevues : d'une part, auprès d'un échantillon de jeunes ayant quitté depuis quatre ans le secondaire ou le collégial avec un diplôme et, d'autre part, auprès des responsables des ressources humaines **des entreprises qui embauchent des jeunes** dans divers secteurs d'activités. Nous souhaitons de ce fait mieux connaître **les attentes des employeurs** par rapport à l'offre de formation.

Vous l'aurez compris, cette étude ne pourra être menée à bon port sans votre précieuse collaboration\*. Dans l'éventualité où vous accepteriez de nous appuyer, votre participation au projet consisterait à vous prêter à une entrevue d'environ 40 minutes qui portera principalement sur les critères de sélection de la main-d'œuvre jeune, le rôle du diplôme dans l'insertion en emploi, les modes d'évaluation des compétences, et les profils de qualification recherchés par votre entreprise.

Un membre de l'équipe communiquera prochainement avec vous pour savoir si vous acceptez de partager vos opinions sur les questions ci-dessus. Vous pouvez également nous joindre par téléphone au (418) 687-6409, en laissant au besoin un message, ou encore par courriel à l'adresse suivante : [melanie.gagnon@ucs.inrs.ca](mailto:melanie.gagnon@ucs.inrs.ca).

Nous comptons grandement sur votre collaboration et nous espérons que vous serez en mesure de nous accorder cette entrevue. En vous remerciant à l'avance, je vous prie d'agréer, Monsieur Savard, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Mélanie Gagnon, assistante de recherche  
INRS-Urbanisation, Culture et Société

---

\* Veuillez noter que vos coordonnées ont été tirées de la banque de données du Centre de recherche industrielle du Québec.

## ANNEXE B

### FICHE DE RENSEIGNEMENTS

Nom de l'entreprise :

\_\_\_\_\_

Poste dans l'entreprise :

\_\_\_\_\_

1.1 La structure professionnelle de l'établissement :

Secteur d'activité économique :

- 1. Entreprises de production de biens
- 2. Entreprises de services
- 3. Autres : \_\_\_\_\_

1.2 Type d'activité (produit fabriqué ou service dispensé) :  
(ex : fabrication de portes, services alimentaires, etc.)

\_\_\_\_\_

1.3 Statut de l'établissement :

- 1. Succursale
- 2. Filiale
- 3. Franchise
- 4. Siège social
- 5. Entreprise à site unique
- 6. Administration parapublique
- 7. Autres : \_\_\_\_\_

1.4 Taille de l'entreprise (nombre d'employés) :

1.5 Nombre de personnes embauchées depuis deux ans :

## ANNEXE C

### SCHÉMA D'ENTREVUE

#### 1) Le recrutement : critères de sélection de la main d'œuvre et dispositifs d'évaluation des qualités des candidats à l'embauche

Les objectifs de ce thème sont :

- a) identifier les méthodes de recrutement utilisées par les entreprises;
- b) déceler les critères de sélection que les responsables des ressources humaines privilégient lors du recrutement de la main d'œuvre jeune;
- c) identifier les modalités d'évaluation des qualités des candidats privilégiées et mises en place au moment de la sélection pour l'embauche.

##### *a) Méthodes de recrutements*

- Quelles sont les méthodes de recrutement que vous utilisez? Pourquoi?  
(*par exemple, service de placement des établissements d'enseignement, agences de recrutement, etc.*)
- Faites-vous du recrutement directement dans les écoles ou dans les foires de carrière? Pourquoi?

##### *b) Critères de sélection de la main-d'œuvre*

- Lors d'un recrutement d'un nouvel employé, accordez-vous une importance plus grande au *diplôme* et à *l'expérience professionnelle* ou aux *caractéristiques personnelles* du candidat? Vous pouvez spécifier selon les postes.
- Pourquoi la dimension que vous privilégiez est plus importante que les autres?
- Quel niveau de diplômé recherchez-vous le plus souvent, selon les postes offerts? Pourquoi?
- Quel type d'expérience cherchez-vous chez un candidat, selon les postes offerts? Pourquoi?  
(*par exemple, expérience peu diversifiée mais fortement reliée aux tâches spécifiques, expérience très diversifiée, etc.*)

- Parmi les caractéristiques individuelles d'un candidat, lesquelles vous semblent les plus importantes, selon les postes? Pourquoi?  
*(Par exemple, les aptitudes physiques, la présentation, l'esthétique du corps, la capacité d'adaptation, polyvalence, disponibilité, motivation)*
- Quelle place fait la *présentation du candidat* dans vos critères d'appréciation? Pourquoi?
- Quelle importance accordez-vous à la lettre de motivation? Pourquoi?
- Avez-vous l'habitude de prendre des références extérieures sur un candidat? Pourquoi?
- Est-ce que vous faites une différence dans le processus de sélection selon que vous envisagez des embauches durables ou de courte durée ou sur des postes peu qualifiés? Pourquoi?
- Considère-vous le chômage de longue durée dans la trajectoire d'un candidat comme une caractéristique éliminatoire de ce candidat? Pourquoi?
- L'instabilité professionnelle est-elle un signal négatif pour vous? Pourquoi?
- L'absence du diplôme constitue-t-elle un élément éliminatoire du candidat? Pourquoi?
- Est-ce qu'il vous arrive d'éliminer quelqu'un parce qu'il est trop diplômé par rapport aux exigences du poste à pourvoir? Pourquoi?
- Comment appréciez-vous un candidat qui est passé par un programme d'aide à l'insertion? À vos yeux ce passage représente un avantage ou un désavantage?

***c) Dispositifs d'évaluation des qualifications et des compétences***

- Quel moyen vous semble le plus efficace pour évaluer les qualités d'un candidat à l'embauche, et lequel vous appliquez le plus souvent?  
*(Par exemple, vous vous référez aux titres scolaires ou professionnels, aux tests d'évaluation d'aptitudes générales, aux entretiens orientés vers le récit d'expériences professionnelles, aux mises en situation professionnelle pour cerner des compétences spécifiques, etc.).*

## 2. La perception et l'appréciation du diplôme et des filières de formation

Les objectifs de ce thème sont :

- a) déterminer la perception et l'appréciation que les employeurs ont du diplôme;
- b) identifier les pratiques de sursélection ou de sous-sélection de la main-d'œuvre jeune;
- c) cerner la manière dont les responsables de ressources humaines font leur jugement sur les compétences des candidats.

### **a) Diplôme**

- Quelle est selon vous l'utilité d'un diplôme, qu'est-ce qu'il vous apporte à vous?
- Avez-vous confiance envers les connaissances certifiées par un diplôme? Si oui pourquoi, si non pourquoi?
- Êtes-vous porté à considérer le diplôme comme :
  - a) preuve de compétences ou;
  - b) un signal d'aptitudes potentielles qui vous donne une idée que l'individu qui le détient est potentiellement productif ?
- Avez-vous l'impression qu'on produit trop de diplômés? Pourquoi?

### **b) Pratiques de sursélection ou de sous-sélection :**

- Vous est-il déjà arrivé d'engager une ou plusieurs personnes dont la scolarité était supérieure ou inférieure au diplôme normalement exigé pour ce genre d'emploi? Pourquoi?

### **c) Le jugement sur les compétences**

- Votre jugement sur la compétence d'un candidat est-il guidé par des règles préétablies ou votre jugement émerge au cours de l'interaction à l'occasion de l'entrevue?  
*(Par exemple, tel candidat qui était excellent à la vue de son curriculum vitae devient médiocre au cours de l'entretien)*
- Prenez-vous au sérieux l'auto-évaluation d'un candidat au cours de l'entrevue? Pourquoi?
- Est-ce qu'il vous arrive de faire l'appréciation d'un candidat selon des procédés intuitifs? Utilisez-vous votre *feeling* comme outil principal de jugement? Pourquoi?
- Tenez-vous compte dans les critères de sélection de la façon dont un jeune vit sa vie en dehors du strict emploi (évaluation d'aptitudes non liées à l'univers du travail)?

- Le contexte familial d'un candidat est-il important pour vous? Lors d'une entrevue d'embauche, posez-vous des questions de ce genre? Dans quelle mesure les réponses à ces questions influence votre jugement?

### 3. Les réseaux de relations interpersonnelles

L'objectif de ce thème est :

a) évaluer l'importance du réseau de relations interpersonnelles comme facteur et critère de recrutement de la main-d'œuvre.

- Faites-vous appel à vos réseaux de liens interpersonnels pour qu'ils vous suggèrent des candidats pour les postes à pourvoir? Pourquoi?
- Dans quelle mesure l'appartenance d'un jeune à des réseaux de relations interpersonnelles joue comme critère de sélection?
- Est-ce qu'il vous arrive que des personnes de votre réseau vous contactent pour vous recommander quelqu'un en vue d'une embauche? Pourquoi?
- Quels sont les avantages et les désavantages pour les entreprises d'activer des réseaux de relations interpersonnelles dans le processus de recrutement?  
(*Par exemple, réduire les incertitudes sur les qualités des candidats, etc.*)

### 4. Difficultés de recrutement

Les objectifs de ce thème sont :

a) prendre connaissance des représentations et du jugement que les responsables de ressources humaines portent sur les difficultés de recrutement dans le but de comprendre la nature et les caractéristiques du phénomène, s'il existe (non pas d'en mesurer l'ampleur);  
b) identifier les emplois concernés par les difficultés de recrutement et connaître les caractéristiques des offres dont la satisfaction se heurte à des problèmes.

- Avez-vous des difficultés de recrutement d'une main-d'œuvre qui corresponde aux qualifications ou aux compétences que vous recherchez?
- Quels sont les emplois concernés par ces difficultés?
- Quels candidats sont les plus difficiles à recruter?  
(*Par exemple, non diplômés, diplômés du secondaire, diplômés du collégial, etc.*)

- Quelles sont selon vous les causes des difficultés de recrutement?

## **5. La formation continue**

L'objectif de ce thème est :

a) Établir l'importance de la formation continue dans l'entreprise;

- Faites-vous de la formation continue dans l'entreprise?
- Quelles sont les raisons?
- Qui suggère la formation? Vous-mêmes ou l'employé?
- Avez-vous tendance à former ceux qui sont plus scolarisés ou, au contraire, ceux qui sont le moins? Raisons.

## **6. En conclusion**

- 1) Comment voyez-vous les jeunes d'aujourd'hui dans leur rapport au marché du travail?**
- 2) Comment croyez-vous que les jeunes vous perçoivent en tant qu'employeur? (En général et non pas de façon particulière)?**

Y aurait-il des questions ou des thèmes qui n'ont pas été abordés dans l'entrevue et sur lesquels les responsables des ressources humaines auraient aimé se prononcer?

Si nous voulions préciser des éléments de l'entrevue, nous serait-il possible de rappeler?

## **Remerciements**