

LES EMBARRAS DES RECRUTEURS

Synthèse de la rencontre du 13 mars 2017

Avec **Emmanuelle Marchal**, directrice de recherche au Centre de sociologie des organisations (Sciences Po/CNRS). Elle est notamment l'auteure de : *Les Embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, éditions de l'EHESS, 2015



Comment les employeurs recrutent-ils ? Les enquêtes de terrain conduites par Emmanuelle Marchal donnent à voir les incertitudes du recrutement. Il ne suffit pas de pointer les éventuelles insuffisances des candidatures, il convient aussi d'interroger les pratiques des recruteurs. Or il apparaît que chaque mode de recrutement (direct ou via un intermédiaire, par annonce ou par réseau, CV classique, vidéo ou anonyme, méthode de recrutement par simulation, entretien en face-à-face, assessment center...) présente ses limites et génère ses formes d'exclusion.

⬡ Expliquer les dysfonctionnements du marché du travail

Le marché du travail connaît aujourd'hui une situation paradoxale : **alors que le nombre de chômeurs est élevé, beaucoup d'emplois restent non pourvus, ce qui se traduit, pour les entreprises et les organismes de placement, par des difficultés réelles de recrutement.**

En France, le recrutement passe par trois canaux principaux pour trouver des candidats :

- ✓ **le marché du placement (65 %)** qui regroupe l'ensemble des intermédiaires contribuant à l'embauche d'un candidat, que ce soit par les annonces (32 %), les intermédiaires publics (Pôle emploi, Missions locales, 44 %) ou par d'autres intermédiaires (cabinets de recrutement, agences d'intérim, les écoles, 25 %) ;
- ✓ **les candidatures spontanées (62 %)** ;
- ✓ **le réseau (65 %)** qui regroupe les relations professionnelles, aussi bien internes à l'entreprise qu'extérieures, et les contacts personnels.

Comme en témoignent les chiffres, ces trois principaux canaux ne sont pas exclusifs. Leurs usages dépendent de la taille des entreprises, de leurs activités, mais aussi du niveau de qualification de l'emploi à pourvoir ou de la durée du contrat proposé. Chaque mode de prospection des candidats génère ses incertitudes et pèse sur la manière d'évaluer les candidats.

⬡ Les limites de la mesure des compétences ?

▪ La gestion de l'incertitude par les recruteurs

L'étude des pratiques de recrutement et des méthodes d'évaluation des compétences souligne la difficulté pour l'employeur de sélectionner « le » bon candidat. **L'incertitude est un élément caractéristique du recrutement.** Tout l'enjeu pour le recruteur est alors de réduire ces facteurs d'incertitude à l'égard du candidat en mobilisant différentes techniques :

- ✓ **renforcer la sélection** : par la multiplication des prérequis et des épreuves de recrutement ;
- ✓ **sous-traiter le recrutement** : par le recours à des cabinets spécialisés ou aux réseaux relationnels ;
- ✓ **moduler la durée des contrats** : en privilégiant les stages, l'intérim, les contrats à durée déterminée et en prolongeant les périodes d'essai ;
- ✓ **recruter une personne semblable** : en favorisant les profils similaires à celui précédemment en poste ou à celui du recruteur.

Ces pratiques, particulièrement répandues en France, sont autant de manières différentes de contenir les incertitudes des recruteurs qui cherchent à limiter les risques de se tromper.

▪ La mesure scientifique des compétences réelles

Historiquement, les méthodes d'évaluation des compétences se sont développées sous l'influence des psychotechniciens. Dès 1905, le premier test psychotechnique, dit test Binet-Simon, vise à mesurer les capacités intellectuelles des jeunes enfants. Exportée aux Etats-Unis durant la Première Guerre mondiale, ils sont ensuite « acclimatés » aux entreprises où ils se sont transformés au fil du siècle dernier. L'objectif idéal est resté le même : prédire la réussite au travail en donnant **une mesure scientifique et objective des compétences réelles** de la personne. Les profils sont méthodiquement analysés au regard des postes afin de **neutraliser l'appréciation subjective** du recruteur et de favoriser une plus grande **justice sociale** en matière de recrutement

▪ Du recrutement idéal au recrutement pratique

Si les tests psychotechniques peuvent être considérés comme l'ancêtre de la gestion des ressources humaines, où le recrutement est confié à des indicateurs et spécialistes neutres, plusieurs modifications apportées en ont limité la fiabilité. Et aujourd'hui ce ne sont plus tant les aptitudes que le comportement et la personnalité qui sont mesurés. L'inconvénient des tests est également de concevoir la compétence comme quelque chose de figé et individualisé. Or, les sciences cognitives, l'ergonomie et la sociologie du travail ont montré que les compétences prennent sens **en situation**, et non *in abstracto*, et qu'elles sont à la fois **collectives et évolutives**. En outre, pour réaliser une même tâche, il est possible de mobiliser des compétences différentes. Prenons l'exemple de vendeurs : l'un mobilisera davantage des qualités relationnelles là où un autre parviendra à des résultats similaires mais en s'appuyant sur des compétences en matière de rigueur et d'argumentation.

Si la dimension sociale des compétences des candidats et le rôle de l'appréciation du recruteur sont désormais reconnus, les modes de recrutement actuels restent néanmoins marqués par cette tendance historique à l'objectivation des compétences. En témoignent la professionnalisation des ressources humaines, la recherche d'une mise à distance des affects, d'une division du travail ou encore l'encadrement du jugement du recruteur par des procédures segmentées et prédéfinies.

En fait, loin de simplement mettre à jour des compétences qui seraient déjà là, le processus de recrutement modèle de fait les compétences. La sociologie montre que la compétence est moins ce que l'individu investit dans le travail que ce qui est reconnu socialement et économiquement comme ayant une valeur.

- **La première étape décisive du recrutement**

La présélection joue un rôle clé dans le processus de recrutement. Elle ne retient pas du tout les mêmes candidats selon la méthode choisie à la première étape. La présélection sur CV survalorise les diplômes et le rapport à l'écrit, à la différence du CV vidéo ou de l'entretien téléphonique qui, eux, mettent l'accent sur d'autres qualités, sur la communication. Les assessment centers cherchent à opérer un diagnostic dans des situations simulant les activités de travail. La Méthode de recrutement par simulation (MRS) créée par Pôle emploi vise à mesurer les compétences à travers des exercices mettant en pratique des « habiletés », qui valorisent d'autres types de candidats.

⬡ Recruter par le marché du placement : les risques du jugement à distance

- **L'appariement par les mots-clés**

Les différents intermédiaires qui constituent le marché du placement – annonces, organismes de placement privés et publics, sites internet – ont pour point commun de s'appuyer sur des résumés de profils pour réaliser les appariements. Qu'il s'agisse du curriculum vitae (CV) du candidat ou de la fiche de poste présentée par l'employeur, ces outils font un grand usage de mots-clés et de nomenclatures, comme le code des métiers Rome de Pôle Emploi. Ils réclament de **désingulariser les profils** requis par l'employeur et les candidats. Ils supposent que chacun puisse décrypter les propositions de l'autre partie du marché et dispose pour cela de **compétences narratives et interprétatives**. Le recrutement par le marché du placement s'effectue à distance, et passe beaucoup par un vocabulaire normé et des standards.

FOCUS – Les annonces : quelles spécificités françaises ?

Au Royaume-Uni, les annonces représentent le premier canal de recrutement. Elles comportent peu de critères de sélection : c'est au candidat de juger s'il le contenu du poste répond à ce qu'il recherche et pour cela les annonces donnent de nombreuses informations. Les annonces françaises se caractérisent à l'inverse par une **importance accordée aux prérequis** et aux exigences de l'employeur à l'égard du candidat, **au détriment de la description du poste** à pourvoir. Pour Emmanuelle Marchal, cette spécificité est révélatrice en France d'un certain « diktat du diplôme » et de la prévalence d'une sélection des candidats en amont, sans que l'opportunité ne soit laissée à ces derniers d'évaluer pleinement le poste au regard de leurs aspirations.

Dès lors on ne s'étonnera pas que les annonces ne représentent que **6 % des recrutements** en France, contre 37 % pour les candidatures spontanées. Cette situation contribue à renforcer les dysfonctionnements sur le marché du travail : moins les annonces sont nombreuses, plus les candidatures spontanées se multiplient et plus les critères de sélection des employeurs se rigidifient. Or les annonces peuvent constituer un moyen de limiter le pouvoir discrétionnaire des recruteurs en revalorisant la liberté de choix des candidats.

- **Les risques du recrutement à distance**

Le recrutement à distance est à l'origine d'asymétries d'information entre candidats et recruteurs, pouvant conduire à des **inégalités de traitement selon les modalités d'interprétation des CV**. En outre, le recrutement par le marché du placement évalue moins les compétences professionnelles d'un candidat que sa **capacité à se valoriser à distance**, d'où une importante **pénalisation des personnes les moins qualifiées et de celles qui ont des cursus complexes** (longues carrières, personnes en reconversion ou doubles formations, qualifications maison...).

- **Quelles perspectives pour le marché du placement ?**

Pour limiter ces biais liés au recrutement à distance, plusieurs pistes pourraient être envisagées. D'une part, le recrutement par les intermédiaires du placement pourrait être **circonscrit à certains segments sectoriels ou géographiques** du marché du travail. Privilégier le « **jugement par les pairs** », en permettant aux professionnels directement concernés de recruter leurs collègues, est également un moyen de garantir une certaine unité dans l'interprétation des termes clés. D'autre part, il conviendrait de **repenser le modèle et la fonction des CV**, lesquels gagneraient à être envisagés comme de **véritables supports narratifs** plutôt que comme de simples répertoires de signaux.

Recruter par les réseaux : les risques du jugement de proximité

- **Le rôle majeur des réseaux sur le marché du travail**

L'incertitude pesant sur les processus de recrutement confère aux réseaux professionnels et personnels un rôle prépondérant dans tous les pays européens. Mobilisables rapidement et sans coût pour les recruteurs, ils garantissent un **accès aux compétences « inobservables »** des candidats, en particulier la **confiance**. Au-delà de leur recherche d'adéquation entre l'offre et la demande de travail, les réseaux participent également à une **redéfinition « dans l'entre soi » des emplois** concernés.

- **Les biais et la tendance à l'arbitraire**

Le recrutement de proximité, via les réseaux ou en face à face, présentent toutefois plusieurs limites. D'abord, **l'incommensurabilité des candidats**, de leurs diplômes et de leurs qualités doit être soulignée, ce qui compromet la possibilité de les classer sur une seule échelle. De plus, la posture du recruteur diffère selon qu'il s'agit d'un responsable des ressources humaines ou d'un professionnel de terrain, pour lequel **l'engagement opérationnel déterminera davantage l'appréciation** portée sur le candidat.

Lorsque le recrutement s'appuie sur le réseau, peu de place est accordée à la délibération. Les connaissances interpersonnelles tendent à **accentuer les stéréotypes** au sujet des candidats et à **accélérer le jugement des recruteurs, au risque de recourir à des pratiques discriminatoires**. Enfin, le recrutement par le réseau peut s'avérer inéquitable à l'égard des candidats démunis de relations, qui ne disposent ni des bonnes informations ni des bons réseaux qui leur permettraient de valoriser leurs compétences.

FOCUS – Quelle place pour le droit en matière de recrutement ?

En France, le droit du recrutement repose essentiellement sur la **loi du 31 décembre 1992 relative à l'emploi**. Définissant le recrutement comme l'appréciation des capacités « présentant un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles », cette loi est **d'avantage centrée sur la finalité du recrutement que sur la protection des candidats**. Les jurisprudences venues la compléter ont pour objet principal la **lutte contre les discriminations**. Cela se traduit dès lors par un **durcissement des procédures et des prérequis** objectifs pesant sur les candidats, ainsi que par un renforcement de la sélection en amont. La volonté de lutter juridiquement contre les préjugés conduit en pratique à une **multiplication des « préjugements »**.

Pour une diversité des méthodes de recrutement

En Europe, et tout particulièrement en France, la situation difficile du marché du travail est entretenue par les pratiques de recrutement. La distanciation toujours plus grande entre recruteurs et candidats est un des facteurs explicatifs du taux de chômage élevé. Le paradoxe selon lequel les **contrats sont de plus en plus courts et les critères de plus en plus sélectifs** ne pourra être atténué qu'en **recréant les conditions d'un recrutement de proximité**. La rencontre, même non formalisée, entre les candidats et les recruteurs, notamment avec les opérationnels les plus proches du terrain, facilite le développement d'opportunités d'emploi insoupçonnées.

De même, la multiplicité des méthodes de recrutement – CV classiques, anonymes, vidéos, entretiens téléphoniques, recrutements par simulation, etc. – est nécessaire au bon fonctionnement du marché du travail. Dans la mesure où le **mode de recrutement choisi conditionne la capacité du candidat à se mettre en valeur, il n'est pas neutre sur le résultat de la sélection. Réciproquement, chaque mode de recrutement génère sa forme d'exclusion**. Seule la **pluralité des méthodes** de recrutement garantit la diversité des candidats et des profils recrutés, et permet de lutter contre le chômage de longue durée. L'enjeu est aussi, pour le recruteur, de se défaire de l'idée qu'il est possible, en neutralisant l'incertitude, d'identifier « le » bon candidat.