



# Évaluer les universités

**Analyse critique des indicateurs d'établissements et  
méthodologie des enquêtes auprès des recruteurs**

**Groupe de travail sur l'enseignement supérieur (GTES)**

éreq

*Julien Calmand  
Dominique Epiphane  
(Coordonnateurs)*

**RELIEF.47**

Échanges du Céreq

mai 2014





# Évaluer les universités

**Analyse critique des indicateurs d'établissements et  
méthodologie des enquêtes auprès des recruteurs**

**Groupe de travail sur l'enseignement supérieur (GTES)**

*Julien Calmand  
Dominique Epiphane  
(Coordonnateurs)*



# Sommaire

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Introduction</b> ..... | 5 |
|---------------------------|---|

## **Partie 1 – Comparer les performances des universités : les indicateurs quantitatifs en questions**

|   |    |
|---|----|
| Introduction .....  | 9  |
| <i>Isabelle Borrás</i>  |    |
| Objectifs de performance et indicateurs d'établissements : les limites d'une cible unique.....                          | 13 |
| <i>Valérie Canals</i>   |    |
| Les usages sociaux des indicateurs d'établissement :l'exemple des taux d'insertion des diplômés de master.....          | 29 |
| <i>Isabelle Borrás, Marc Boudier</i>  |    |
| La validité scientifique des indicateurs d'établissement :quel effet de l'établissement sur les taux d'insertion ?..... | 41 |
| <i>Julien Calmand, Boris Ménard</i>   |    |

## **Partie 2 – Interroger les recruteurs pour mieux comprendre les processus d'insertion des jeunes Éléments méthodologiques à prendre en compte**

*Nathalie Beaupère, Lydie Chaintreuil, Dominique Epiphane, Eric Grivillers, Séverine Landrier, Eric Lieds, Simon Macaire*

|  |    |
|--|----|
| Introduction.....  | 51 |
| 1. L'intérêt des études auprès des recruteurs dans l'analyse de l'insertion professionnelle des jeunes sortants de l'enseignement supérieur..... | 51 |
| 1.1. La nouvelle mission « insertion » des universités.....  | 51 |
| 1.2. L'analyse des processus de recrutement des jeunes.....  | 52 |
| 2. La constitution des bases de recruteurs.....  | 53 |
| 2.1. Quelques sources pour disposer d'éléments de cadrage statistique.....   | 53 |
| 2.2. Quels recruteurs interroger ?.....  | 63 |
| 2.3. Comment les sélectionner ?.....   | 64 |
| 2.4. Comment contacter les recruteurs ?.....   | 66 |
| 2.5. Qui interroger dans l'organisme recruteur ?.....  | 67 |
| 3. La prise de contact et l'interrogation des recruteurs.....  | 68 |
| 3.1. Quels modes d'interrogation ?.....  | 68 |
| 3.2. Comment présenter l'étude et inciter les recruteurs à y participer ?.....   | 69 |
| 3.3. Quelles dimensions du recrutement aborder dans une enquête qualitative ?.....   | 70 |
| 3.4. Quelles dimensions du recrutement aborder dans une enquête quantitative ?.....  | 72 |
| 4. Bibliographie.....  | 74 |



## Introduction

Le GTES est un groupe de travail du Céreq, animé conjointement par le Céreq, un observatoire universitaire et depuis peu un observatoire régional emploi-formation. Les travaux rassemblés ici émanent de chargés d'études des observatoires universitaires et régionaux, de chercheurs et d'enseignants chercheurs du Céreq et de ses centres associés. Le GTES, rassemble aujourd'hui près de 40 membres, qui ont travaillé sur trois thèmes différents : le développement et l'usage des indicateurs d'insertion dans l'enseignement supérieur, la méthodologie des enquêtes en entreprise et enfin la diversité des parcours de formation au niveau des masters. Si ces productions font aujourd'hui l'objet de deux publications distinctes, le GTES a maintenu son objectif de développer une réflexion d'ensemble sur l'enseignement supérieur, et pour cela a gardé une large place aux échanges entre tous ses membres sur les trois sujets.

Dans cet ouvrage, figurent les travaux portant sur le développement et l'usage des indicateurs d'insertion dans l'enseignement supérieur et la méthodologie des enquêtes en entreprise.

Une première partie de l'ouvrage s'intéresse à la question du développement et de la production des indicateurs d'insertion au sein du système universitaire. La production des indicateurs d'insertion au sein des universités est la conséquence de deux lois simultanées : la LOLF mise en place en 2001 et généralisée en 2006 à l'ensemble des administrations mais aussi la LRU instaurée en 2008. Comme il est rappelé en introduction, ce mouvement est largement inspiré du « New Public Management » qui, au nom d'une amélioration de la performance et d'une orientation vers la qualité des services, mobilise des styles de gestion issus de l'entreprise privée, introduisant des principes de concurrence, le benchmarking (comparaison des bonnes pratiques) et l'exigence d'efficacité dans l'utilisation des ressources. L'ensemble de ce document a pour but d'analyser les conséquences de cette politique au sein des universités, sur les personnels chargés de produire ces indicateurs mais aussi d'interpréter certains de ces indicateurs. Une première partie s'attachera à expliciter la manière dont le processus de quantification se déploie dans les universités avec la LOLF puis la LRU : les indicateurs quantitatifs servent au ministère à mesurer la performance et définir des cibles à atteindre. Une seconde porte sur les indicateurs d'insertion professionnelle des sortants de master issus des enquêtes harmonisées, imposées depuis 2009 par le ministère aux établissements, à des fins de comparabilité des universités. Elle analyse « *l'usage social* » de ces indicateurs à partir du point de vue des personnels des observatoires universitaires. Enfin une dernière partie questionne la « *validité scientifique* » des indicateurs d'établissements issus de cette même enquête auprès des sortants de master.

Dans une seconde partie, nous présentons comment, depuis de nombreuses années, le Céreq et les observatoires universitaires de la vie étudiante ont développé des dispositifs d'interrogation pour mesurer et évaluer l'insertion professionnelle des jeunes à des niveaux de granularité différents. Il s'agit, dans ce cas, de comprendre les mécanismes d'entrée sur le marché du travail. Le pendant, c'est-à-dire les mécanismes de recrutement des employeurs, est souvent peu abordé dans ce type d'enquête. S'interroger sur les processus de recrutement doit permettre de mieux comprendre les processus d'insertion des jeunes, que ce soit au niveau national, régional, ou au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, afin d'améliorer les dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle. Dans ce groupe de travail, le Céreq, des observatoires universitaires de la vie étudiante et un observatoire régional emploi-formation ont voulu ainsi proposer une note méthodologique afin de relever les bonnes pratiques et les erreurs à éviter lorsque l'on souhaite interroger les recruteurs.

Après avoir rappelé les questionnements récents sur les missions de l'université et plus généralement sur les politiques d'emploi des jeunes, ce document revient sur les problèmes liés à la constitution de bases de recruteurs. Aussi, il propose différentes sources de données pour disposer d'éléments de cadrage statistique. Il pose la difficulté de sélection de recruteurs. Il interroge les modes de contact à utiliser pour accéder aux employeurs et présente les différents types d'interlocuteurs susceptibles de participer à un recrutement. Une fois abordés les problèmes liés à la constitution de la base de données, le document discute des choix méthodologiques à opérer selon le type d'études que l'on souhaite mener. Il fournit différentes dimensions du recrutement à aborder dans le cadre d'une étude qualitative et différents thèmes à questionner dans le cadre d'une enquête quantitative. Des notes méthodologiques basées sur une revue de la littérature économique et sociologique sur le sujet viennent compléter les différents problèmes soulevés.



**Partie 1 – Comparer les performances des universités :  
les indicateurs quantitatifs en questions**

---

*Isabelle Boras  
Marc Boudier  
Valérie Canals  
Julien Calmand (Coordination)  
Christine Guégnard  
Boris Ménard  
Jake Murdoch*



# Introduction

Isabelle Borras\*

Depuis le milieu des années 90, des courants de réformes traversent les politiques et les services publics, dont ceux de l'enseignement supérieur. Inspirés des pratiques plus anciennes du « New Public Management » expérimentées aux Etats Unis et en Grande-Bretagne dans les années 80 et 90, ces réformes sont promues par des organisations internationales, comme l'OCDE, mais aussi des écoles de management, des consultants et des chercheurs, ainsi que des gouvernements et des administrations. Au nom d'une amélioration de la performance et d'une orientation vers la qualité des services, elles mobilisent des styles de gestion issus de l'entreprise privée, introduisant des principes de concurrence, le benchmarking (comparaison des bonnes pratiques) et l'exigence d'efficience dans l'utilisation des ressources. Mais surtout, elles systématisent la mesure de la performance à partir d'indicateurs quantitatifs<sup>1</sup> (Cheung, 1997, Salais, 2010).

Ces réformes ont donc comme conséquence la multiplication d'indicateurs quantitatifs dans des usages nouveaux : les indicateurs sont « *de plus en plus convoqués, dans une perspective de compétition quasi marchande, pour classer des institutions, assigner des objectifs, comparer et évaluer des performances, définir et faire respecter des critères de bonne gouvernance. Ces façons de faire sont bien différentes de naguère. Celles-ci visaient à étayer une analyse macro-économique à des fins de prévision à court et moyen terme des productions et des consommations, à étudier des inégalités sociales et celles "du partage des bénéfices de la croissance", dans le cadre du Plan. Les nouveaux usages mobilisent des outils auxquels les statisticiens sont peu préparés par leur formation : les palmarès, les indicateurs utilisés par l'Union européenne et la Banque centrale européenne, soit pour suivre et piloter les politiques relevant directement des traités, soit pour orienter indirectement celles, dites "subsidiaires", comme l'emploi ou l'éducation* » (Desrosières, Kott, 2005, p.3).

Ces réformes touchent l'enseignement supérieur au plan national et international. Ainsi, les palmarès mondiaux d'établissements ont fleuri suite au premier classement de Shanghai en 2003, et la presse publie régulièrement des palmarès internationaux d'universités, permettant de comparer les établissements sur des critères divers (recherche, formation...). En France, l'application de la LOLF (loi organique relative aux lois de Finances) de 2001, généralisée en 2006 à toute l'administration, se traduit par la mise en place d'un pilotage par la performance des établissements d'enseignement supérieur. Ce nouveau mode de gouvernance mobilise des indicateurs quantifiés pour alimenter contrats d'objectifs et tableaux de bords divers en appui du dialogue contractuel entre le ministère et ses opérateurs.

L'orientation et l'insertion des étudiants, domaine qui nous intéresse dans ce dossier, est un des domaines d'application de la quantification. Depuis la LRU de 2008 (loi relative aux responsabilités et aux libertés des universités), cette mission d'orientation et d'insertion est inscrite dans le code de l'éducation, à côté des missions traditionnelles comme la formation initiale et continue, la recherche scientifique et technologique... La LRU a suivi les préconisations du rapport issu de la commission Université-Emploi (Hetzl, 2006) visant à améliorer l'orientation, la réussite, l'insertion des étudiants et à professionnaliser l'université : le rapport pointait en effet les faiblesses des universités dans ce domaine. La LRU instaure un bureau d'aide à l'insertion professionnelle dans chaque université chargé de diffuser des offres d'emplois et de stages, d'aider et de conseiller les étudiants dans leur recherche d'emploi et de stage. Elle exige également que les établissements « *dispensant des formations sanctionnées par un diplôme rendent publiques des statistiques comportant des indicateurs de réussite aux examens et aux diplômes, de poursuite d'études et d'insertion professionnelle des étudiants* ». Votée 6 ans après la LOLF, la LRU en poursuit l'objectif de pilotage par la performance : le ministère définit des cibles à atteindre pour ses opérateurs en matière de réussite, d'orientation et d'insertion, sous forme d'indicateurs quantifiés dans les programmes annuels de performances.

---

\* Université Grenoble Alpes, CREG, Centre associé Céreq.

<sup>1</sup> À ce propos, certains auteurs distinguent mesure et quantification, deux termes « *souvent utilisés comme synonymes. L'idée de mesure, inspirée des sciences de la nature, suppose que quelque chose de réel peut être "mesuré" selon une métrologie réaliste. Dans le cas des sciences sociales, l'emploi immodéré du mot mesurer induit en erreur, en laissant dans l'ombre les conventions de quantification. Ce verbe quantifier dans sa forme active (faire du nombre) implique qu'il existe une série de conventions préalables, de négociations, de compromis, de traductions, d'inscriptions, de codages et de calcul aboutissant à la mise en nombre. La quantification se décompose en deux moments convenir et mesurer* » (Desrosières, Kott, 2005, p.2).

Dans l'enseignement supérieur, comme tous les domaines de l'action publique, ces nouveaux usages du chiffre suscitent réactions ambivalentes et questionnements. Jugés incontournables car source de transparence, de meilleur usage de la ressource publique, ils sont dans le même temps critiqués quant à leur capacité à rendre compte de la réalité, de sa diversité, et à mesurer réellement la performance. Les usages – et abus – des palmarès d'universités comme moyens d'action sont discutés (Salmi, Saroyan, 2007). Les analyses critiques de la mise en œuvre de la LOLF conduisent à s'interroger sur la pertinence de l'usage des indicateurs dans la mise en œuvre des politiques publiques (Brunetière, 2010).

Face à ce phénomène d'ampleur, la quantification de l'action publique devient ou redevient un objet d'intérêt pour la recherche en France (Bardet, Jany-Catrice, 2010). Ce champ a déjà été investi par les sciences de gestion, de l'organisation et des sciences administratives : mais celles-ci abordent les réformes en cours selon une démarche essentiellement instrumentale, « *c'est-à-dire une démarche proposant des instruments ou visant à améliorer ceux qui existent* ». Il a également été investi par un auteur pionnier, Alain Desrosières : mais ses travaux, au départ, sont « *non directement tournés vers l'analyse de ces réformes* » car antérieurs à la diffusion des instruments de la « Nouvelle gestion publique » (NGP). Cet auteur est cependant à l'origine d'un courant de recherche sur le processus social de production de connaissance (Salais, 2010, p.498), dont l'enjeu « *est bien de spécifier et comprendre les étapes successives d'un processus de production de donnée sur le monde social et ensuite d'étudier le rôle que cette donnée peut jouer dans la décision publique* ».

Dans la lignée de Desrosières, des travaux de recherche plus récents, postérieurs aux réformes, ouvrent de nouvelles perspectives pour l'analyse des liens entre connaissance statistique et politique publique. Ainsi Salais (2006) aborde la décision publique comme un « *processus qui conduit de la découverte d'un problème d'intérêt général, à la construction d'une base de connaissance sur l'état de choses relatives à ce problème, à l'élaboration d'une politique publique, à sa mise en œuvre, à son évaluation, à la prise en compte de ces résultats dans l'évaluation de cette politique publique* ». Ses réflexions l'amènent à opposer le modèle de la Nouvelle gestion publique à un modèle classique. Dans le modèle classique « *le préalable à la décision publique est la constitution d'une base de connaissance relative à l'objet de la décision* » grâce à un investissement cognitif préalable, élaboré par un appareil statistique et de recherche autonome, assorti d'un débat démocratique. Dans le modèle de la Nouvelle gestion publique, le « *pilotage de l'action publique par la performance, telle que mesurée par un ensemble d'indicateurs, quantitatifs le plus souvent... pour lequel le décideur central fixe sans concertation sérieuse (autre qu'interne) un tableau de bord composé d'objectifs quantitatifs à réussir* », inverse/pervertit le rapport entre connaissance et action publique<sup>2</sup>.

L'opposition entre ces deux modèles offre une grille de lecture des évolutions dans l'usage des indicateurs quantifiés sur la mission orientation et d'insertion des universités. De nombreuses universités n'ont pas attendu la LRU pour développer des actions d'aide à l'orientation et à l'insertion et mettre en place des observatoires de suivi des parcours. Outre ces observatoires d'établissements, existent également, de longue date, des appareils statistiques nationaux sur les parcours étudiants. Le Céreq fournit des indicateurs quantifiés sur l'insertion professionnelle des étudiants à partir d'un dispositif d'enquête longitudinal auprès des sortants du système éducatif tous niveaux (Hallier, Lopez, 2009 ; Epiphane, Jugnot, 2011). Les services du ministère produisent des données sur la réussite et l'orientation à partir de différentes sources administratives ou enquêtes (Fouquet, 2013). La LRU apporte deux changements. Tout d'abord, toutes les universités doivent s'intéresser à cette nouvelle mission et mettre en place les outils nécessaires à la fabrication du chiffre, enquêtes ad-hoc ou bases de données issues des fichiers administratifs. Par ailleurs, les indicateurs quantifiés sur les parcours servent désormais à évaluer la performance des établissements. Le modèle classique est en train d'être évincé par le modèle de la Nouvelle gestion publique. Dans le modèle classique, les indicateurs de parcours issus d'appareils statistiques autonomes au fort investissement cognitif (le Céreq, les services d'études des ministères) ne sont pas représentatifs du niveau établissement. Avec le déploiement de la Nouvelle gestion publique, il est demandé aux établissements eux-mêmes de produire des indicateurs sur leur activité dans un cadre fixé par le ministère financeur.

Depuis 2008, le processus de production d'indicateurs quantifiés sur les parcours étudiants connaît donc une mutation profonde qui remet en cause l'articulation classique entre production de connaissance et action publique. Cette mutation est étudiée dans ce dossier à partir de trois textes ayant comme fil directeur une question centrale. Que nous apprend l'étude du processus de quantification de parcours étudiants sur les réformes des politiques d'enseignement supérieur ? Ces trois contributions apportent des éclairages sur « *la construction*

<sup>2</sup> Salais adopte un point de vue très critique vis-à-vis de la Nouvelle gestion publique au vu de ses dérives potentielles : « *Le passage au second plan de l'objectif de justice sociale après la performance ; le souci de comparabilité et de simplicité qui évince les bons indicateurs trop sophistiqués au profit des mauvais ; la limitation du nombre d'indicateurs pour éviter les risques d'incohérence ; la normativité cachée des indicateurs et la réduction abusive de la complexité via l'agrégation de situations individuelles...* ».

*sociale* » du chiffre en « *dévoilant les ficelles de la fabrication de la statistique publique* » dans le contexte de la Nouvelle gestion publique. Elles interrogent « *la validité scientifique* » qui renvoie « à la réalité des faits qu'une information quantifiée est censée établir » et « l'usage social » du chiffre qui met à jour les « *intérêts particuliers de ceux qui s'en servent à des fins pratiques définies* ».

Dans la première contribution, **Valérie Canals** explicite la manière dont le processus de quantification se déploie dans les universités avec la LOLF puis la LRU : les indicateurs quantitatifs servent au ministère à mesurer la performance et définir des cibles à atteindre. Le texte discute ensuite de la pertinence d'une cible unique de performance fixée nationalement pour tous les établissements. Est pris l'exemple du « *taux de passage de L1 en L2* ». La « *validité scientifique* » de cet indicateur est interrogée. Cet indicateur reflète-t-il la performance des établissements ?

La contribution d'**Isabelle Borrás** porte sur les indicateurs d'insertion professionnelle des sortants de master issus des enquêtes harmonisées, imposées depuis 2009 par le ministère aux établissements, à des fins de comparabilité des universités. Elle analyse « *l'usage social* » de ces indicateurs à partir du point de vue des personnels des observatoires universitaires. Ces personnels ont exprimé leur avis en répondant à un questionnaire sur l'impact de l'harmonisation nationale sur les méthodologies locales et sur les usages réels des indicateurs au regard des usages annoncés.

Enfin, **Julien Calmand** et **Boris Ménard** questionnent la « *validité scientifique* » des indicateurs d'établissements issus de cette même enquête auprès des sortants de master. Par une analyse multiniveau, les auteurs cherchent à isoler les effets propres liés à la politique de l'établissement, des effets liés à la composition sociale et individuelle ou à l'environnement socio-économique et au marché du travail local, sur les taux d'insertion. Ils montrent l'absence d'effet d'établissement sur les taux globaux et la présence d'un effet sur le taux d'accès aux emplois de cadres.

Il ressort de ce dossier, le sentiment d'une faible adhésion et d'une forte critique actuelle vis-à-vis des indicateurs d'établissements, que ce soit de la part des personnels des observatoires ou des experts. Ce dossier combine donc deux approches de la quantification. La première est celle héritée de Desrosières pour qui « *le chiffre est envisagé à partir de sa valeur substantielle, de l'information qu'il livre, de l'élément de réalité qu'il met en évidence, et auquel il confère une efficacité par la définition de norme* ». La seconde est celle de la sociologie de la quantification, dans laquelle « *le chiffre est analysé à partir du rôle que jouent l'existence et la circulation des données quantifiées, en suspendant toute considération pour la relation qu'elles entretiennent avec les vérités ou réalités qu'elles expriment* ». C'est cette seconde approche qui permet d'analyser la valeur sociale du chiffre, de « *comprendre comment une donnée quantifiée au sujet d'un problème politique est catégorisée et dotée d'importance par ceux qui l'utilisent indépendamment de ce qu'elle révèle du fait dont elle fournit une description objectivée* ». La valeur sociale est « *tout simplement le fait que les participants à une forme d'action politique sont amenés à entretenir différents types de rapport (adhésion, rejet, critique, croyance ou indifférence) avec les diverses formes de descriptions quantifiées dont ils prennent connaissance* » (Ogien, 2010, p. 21).

## Bibliographie

- Bardet F., Jany-Catrice F. (2010), « Les politiques de quantification », *Revue française de socio-économie*, 2010/1, n°5, p. 9-17, La découverte.
- Brunetière J-R. (2010), « Les objectifs et les indicateurs de la LOLF, quatre ans après... », *Revue française d'administration publique, ENA*, 2010/3, n°135, p. 477-795.
- Cheung A. (1997), « La compréhension des réformes du service public : tendances mondiales et questions diverses », *Revue internationale des sciences administratives*, décembre, p. 513-537.
- Desrosières A., Kott S. (2001), « Quantifier », *Genèses*, 2005/1 n°58, p. 2-3.
- Epiphane D., Jugnot S. (2011), Harmoniser les mesures de l'insertion des diplômés du supérieur, Céreq, *Bref*, n° 291.
- Hallier P., Lopez A. (2009), *Comparer les universités au regard de l'insertion professionnelle de leurs étudiants. Quelques simulations à partir des enquêtes « Génération »*, Céreq, Net.doc n° 54.
- Fouquet S. (2013), « Parcours et réussite en licence et en master à l'université », *MESR, DGESIP/ DGRI SIES, Note d'information*, n°02, avril.

- Ogien A. (2010), « La valeur sociale du chiffre », *Revue française de socio-économie*, 2010/1, p. 19-40, La découverte.
- Salmi J., Saroyan A. (2007), « Les palmarès d'universités comme moyens d'action : usages et abus », Ed. de l'OCDE, 2007/2, n° 19, p. 33-74.
- Salais R. (2006), « Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage des politiques publiques par la performance », *Revue française des affaires sociales*, p. 129-147.
- Salais R. (2010), « La donnée n'est pas un donné. Pour une analyse critique de l'évaluation chiffrée de la performance », *Revue française d'administration publique*, ENA 2010/3, n°135, p. 497-515.

# Objectifs de performance et indicateurs d'établissements : les limites d'une cible unique

Valérie Canals\*

Depuis le milieu des années 2000, la LOLF (loi organique relative aux lois de finances), puis la LRU (loi relative aux libertés et responsabilités des universités) ont transformé en profondeur les modes de gouvernance des universités. La LRU élargit leurs compétences budgétaires et place l'évaluation comme support de leur autonomie et de leur contractualisation avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR). Il est demandé aux universités d'élaborer des plans stratégiques et de démontrer les résultats obtenus. L'évaluation est fondée sur le contrôle de la performance par la mesure du résultat. Rapidement, un travail considérable de production de données est mis en place au sein des établissements. Il repose sur la structuration des systèmes d'information et la généralisation des dispositifs d'évaluation. Inspirée par les théories du « New Public Management », cette démarche consiste à passer d'une culture de moyens à une culture de résultats dans laquelle la mise en place d'indicateurs quantitatifs s'impose comme le pivot de la logique objectifs-performances. Ce processus de quantification est ici étudié en deux temps. Une première partie décrit la manière dont le MESR fixe des objectifs quantitatifs aux universités et comment ces cibles nationales s'articulent avec des objectifs définis par les établissements eux-mêmes. Une seconde partie questionne la pertinence d'une cible unique de performance imposée par le ministère aux établissements à partir de l'exemple du taux de passage du L1 en L2.

## 1. Le processus de quantification au cœur de la réforme de la gouvernance des universités

Au cours des dernières décennies, le paysage français de l'enseignement supérieur a subi une évolution des formes de contrôle et de régulation. Si, dans un premier temps, l'évaluation portée par le CNE n'a pas eu d'incidence directe sur le fonctionnement des universités, les années 90 voient se développer les contrats quadriennaux dont les axes de développement reposent sur une approche en termes de bilans/perspectives. La LOLF, la LRU, l'AERES confèrent aux universités la responsabilité de se doter d'outils de pilotage permettant à leur gouvernance de remplir les missions qui leur sont assignées. L'évaluation devient peu à peu une norme et la production d'indicateurs quantitatifs une nécessité.

### 1.1. Du « New Public Management » aux cibles et indicateurs de performance de la LOLF

Le nouveau mode de gouvernance impulsé par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) dès 2006 (cf. encadré 1) repose sur les principes du « New Public Management » qui impose aux universités de « rendre des comptes ». Ce courant de réforme, venu des pays anglo-saxons, vise à gérer les services publics comme des entreprises, à mettre en place des techniques managériales, des pratiques et des critères d'évaluation de la performance issus du secteur privé. « [...] il insiste sur la programmation, la coordination, la contractualisation, l'évaluation des décisions. Plus concrètement, il se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts dans la perspective de répondre à trois logiques d'action : celle de l'efficacité socio-économique (les objectifs énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'État), celle de la qualité de service (les objectifs énoncent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur), celle de l'efficacité de gestion ou d'efficience (les objectifs énoncent, pour le contribuable, l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits ou l'activité obtenus des ressources consommées) » (Pesqueux, 2010).

La LOLF renforce, via des indicateurs de performance, une culture de résultat certes déjà existante mais qui pousse un peu plus la volonté de rationalisation des dépenses et fixe aux universités des objectifs à réaliser conformes à la stratégie de la politique nationale d'enseignement supérieur.

---

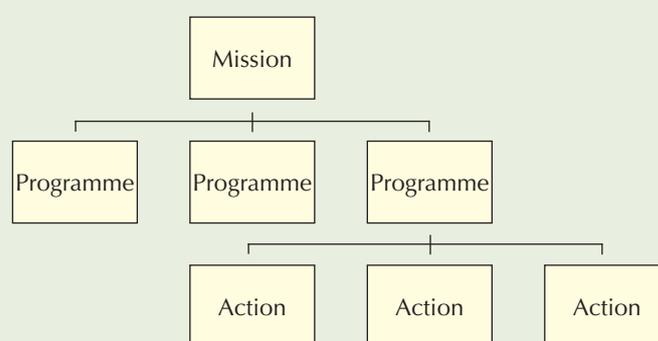
\* Université Paul-Valéry Montpellier 3.

### Encadré 1

#### LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES (LOLF) DU PREMIER AOÛT 2001

Elle réforme en profondeur la gestion de l'État. Entrée en vigueur par étapes, elle s'applique à toute l'administration depuis le premier janvier 2006 : «*La loi de finances pour 2006 a été la première à être intégralement préparée, adoptée et exécutée selon le nouveau cadre budgétaire.* » (ministère de l'Économie et des Finances, 2012). Afin de moderniser les règles budgétaires et comptables, la loi définit de nouveaux modes de présentation, de vote et d'exécution du budget de l'État. Ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion des administrations vers des résultats prédéfinis, la LOLF s'applique à tous les secteurs de l'action de l'État. Elle dessine une structure budgétaire qui permet des engagements sur des objectifs, la définition d'indicateurs de performance et des critères d'évaluation. Elle repose sur des obligations d'informations sur les objectifs et les résultats obtenus par les politiques publiques financées par le budget de l'État. Ce dernier est présenté en associant à chaque programme un projet annuel de performances (PAP<sup>\*</sup>) et un rapport annuel de performances (RAP<sup>\*\*</sup>). Présenté selon la même structure que le PAP, le RAP mesure les écarts entre les objectifs et les résultats atteints<sup>\*\*\*</sup>. Ce dispositif rend l'action publique transparente en donnant au Parlement le moyen de contrôler ce que fait le gouvernement. À chaque programme sont associés une stratégie et des objectifs qui expriment les priorités les mieux à même de permettre d'atteindre les finalités du programme. Ces objectifs sont assortis d'indicateurs propres à en mesurer la réalisation.

#### Architecture du budget de l'État



\* Prévisions d'utilisation des crédits et des personnels mis à disposition dès le premier euro dépensé.

\*\* Réalité de l'exécution.

\*\*\* Le projet annuel de performances regroupe : la présentation stratégique du programme ; la présentation des objectifs et des indicateurs de performance ; la justification au premier euro des crédits qui développe le contenu physique et financier du programme ainsi que les déterminants de la dépense et présente un échéancier des crédits de paiement associés aux autorisations d'engagement ; une présentation des principaux opérateurs et de leurs emplois ; la présentation des coûts associés à chaque action.

De planificateur, l'État est devenu stratège (Vinokur, 2008). Il fixe des indicateurs de résultats et des cibles à atteindre. L'enseignement supérieur relève de l'un des programmes de la mission interministérielle Recherche et enseignement supérieur (MIREs). Au sein de cette mission, deux programmes concernent l'enseignement supérieur : le programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » et le programme 231 « Vie étudiante ». Pour les « Formations supérieures et la recherche universitaire », le projet de loi de finances 2013 établit 23 indicateurs de performance répondant aux 6 objectifs applicables aux opérateurs (universités) (Cf. encadré 2).

## Encadré 2

### PAP 2013 PROGRAMME 150 « FORMATIONS SUPÉRIEURES ET RECHERCHE UNIVERSITAIRE »

#### **OBJECTIF 1 Répondre aux besoins de qualification supérieure par la formation initiale et continue**

- INDICATEUR 1.1 Pourcentage d'une classe d'âge titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur en formation initiale
- INDICATEUR 1.2 Insertion professionnelle des jeunes diplômés
- INDICATEUR 1.3 Formation tout au long de la vie

#### **OBJECTIF 2 Améliorer la réussite des étudiants**

- INDICATEUR 2.1 Jeunes sortant de l'enseignement supérieur sans diplôme post-bac
- INDICATEUR 2.2 Réussite au DUT et BTS
- INDICATEUR 2.3 Réussite en L
- INDICATEUR 2.4 Réussite en M
- INDICATEUR 2.5 Réussite en D

#### **OBJECTIF 3 Produire des connaissances scientifiques au meilleur niveau international**

- INDICATEUR 3.1 Production scientifique des opérateurs du programme
- INDICATEUR 3.2 Reconnaissance scientifique des opérateurs du programme
- INDICATEUR 3.3 Proportion des enseignants-chercheurs produisant

#### **OBJECTIF 4 Améliorer le transfert et la valorisation des résultats de la recherche**

- INDICATEUR 4.1 Part des ressources apportées aux opérateurs par les redevances sur titre de propriété intellectuelle
- INDICATEUR 4.2 Part des contrats de recherche passés avec les entreprises dans les ressources des opérateurs

#### **OBJECTIF 5 Renforcer l'ouverture européenne et internationale des établissements**

- INDICATEUR 5.1 Part des étudiants étrangers inscrits en master et en doctorat
- INDICATEUR 5.2 Nouveaux inscrits pour une thèse en co-tutelle
- INDICATEUR 5.3 Proportion d'étrangers dans les recrutements d'enseignants-chercheurs
- INDICATEUR 5.4 Taux de présence des opérateurs du programme dans les projets financés par le PCRD de l'Union européenne
- INDICATEUR 5.5 Part des articles co-publiés avec un pays membre de l'Union européenne (UE 27) dans les articles des opérateurs du programme

#### **OBJECTIF 6 Améliorer l'efficacité des opérateurs**

- INDICATEUR 6.1 Part des mentions à faibles effectifs (L et M)
- INDICATEUR 6.2 Mesure de la disponibilité hebdomadaire des places de bibliothèque
- INDICATEUR 6.3 Évolution des ressources propres des établissements
- INDICATEUR 6.4 Qualité de la gestion immobilière

## 1.2. Des objectifs et des indicateurs communs et spécifiques : LRU et contrats d'établissements

La mise en place de ces nouvelles procédures oriente les universités vers un pilotage par la performance : résultats<sup>1</sup>, pilotage, efficacité, qualité, efficacité, etc., autant de nouveaux concepts qu'elles intègrent progressivement dans leurs modes de gestion. En parallèle, la mise en œuvre de la politique d'enseignement supérieur qui repose sur le dialogue contractuel entre le MESR et les établissements connaît des évolutions importantes. Le contrat pluriannuel s'adapte à la logique de la LOLF avant d'être intégré par la LRU dans le champ législatif (cf. encadré 3). En devenant un « *point de rencontre entre les stratégies nationales et les stratégies propres des établissements au regard de leurs moyens et de leur environnement* »<sup>2</sup>, il tend à articuler les objectifs de l'université avec les objectifs nationaux.

<sup>1</sup> La notion de « résultats » se rapporte aux valeurs cibles des indicateurs correspondants aux objectifs du programme. D'abord précisé dans l'art 7 de la LOLF. « *Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation* ». Cette notion est ensuite reprise dans les articles 51 et 54.

<sup>2</sup> DGEIP circulaire 30 juillet 2009 p. 2. La circulaire prévoit aussi une imbrication plus poussée des relations entre le MESR et l'AERES ; le ministère s'occupant de l'analyse du projet, l'AERES de l'évaluation ex-post (p.3)... une articulation qui renforce le poids de la contractualisation.

### Encadré 3

#### EXTRAIT DE LA LOI RELATIVE AUX LIBERTÉS ET RESPONSABILITÉS DES UNIVERSITÉS

##### Chapitre VI : Le contrat pluriannuel d'établissement

##### Article 17

I. - Les deux premières phrases du cinquième alinéa de l'article L. 711-1 du code de l'éducation sont remplacées par trois phrases ainsi rédigées :

*« Les activités de formation, de recherche et de documentation des établissements font l'objet de contrats pluriannuels d'établissement dans le cadre de la carte des formations supérieures définie à l'article L. 614-3. Ces contrats prévoient les conditions dans lesquelles les personnels titulaires et contractuels de l'établissement sont évalués, conformément aux dispositions de l'article L. 114-3-1 du code de la recherche relatives à l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, ainsi que, le cas échéant, les modalités de la participation de l'établissement à un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Ils fixent en outre certaines obligations des établissements et prévoient les moyens et emplois correspondants pouvant être mis à leur disposition par l'État. »*

II. - Après le cinquième alinéa, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

*« Ils mettent en place un outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision de nature à leur permettre d'assumer l'ensemble de leurs missions, compétences et responsabilités ainsi que d'assurer le suivi des contrats pluriannuels d'établissement. »*

Cette évolution transforme le contrat pluriannuel en réel contrat d'objectifs et marque un tournant dans la démarche contractuelle ; cette dernière étant l'occasion pour l'établissement d'affirmer ses choix stratégiques et opérationnels dans un environnement contraint.

Le contrat pluriannuel a un caractère stratégique. Organisé autour d'un nombre restreint de domaines (formation, recherche, pilotage), il prévoit une batterie d'indicateurs qui ont vocation à mesurer la réalisation des objectifs, en termes d'activité, d'efficacité, de qualité de service ou d'efficience.

Du point de vue de l'université, ces indicateurs répondent à plusieurs logiques :

- mesure de sa contribution aux objectifs stratégiques nationaux fixés par le Parlement dans le cadre des deux programmes de la mission interministérielle Recherche et enseignement supérieur (150 « Formations supérieures et recherche universitaire » et 231 « Vie Étudiante »)
- éléments d'information utiles au dialogue de gestion avec le MESR,
- analyse de l'impact des actions mises en place dans le cadre de son propre projet de développement.

Deux catégories d'indicateurs contractuels sont donc à distinguer.

**Les indicateurs communs correspondent à des objectifs partagés entre l'État et ses opérateurs. Ils déclinent les grands axes de la stratégie nationale pour l'enseignement supérieur** : augmentation de la réussite et de l'insertion professionnelle, amélioration de l'offre de formation et de son attractivité, élargissement des horaires d'ouverture des bibliothèques, etc. Certains d'entre eux sont les indicateurs retenus dans le cadre du projet annuel de performance. Parmi ces indicateurs, 4 concernent la formation.

#### Encadré 4

##### INDICATEURS COMMUNS DU CONTRAT PLURIANNUEL

###### Indicateurs communs de performance de la formation

Taux de passage de L1 en L2  
Taux de réussite en licence en trois ans  
Part des nouveaux étudiants entrants dans l'établissement  
Évaluation des enseignements

###### Indicateurs communs de performance de la recherche

Revenus consolidés de la valorisation de la recherche

###### Indicateurs communs de performance de la documentation

Variation des horaires d'ouverture du SCD ou du SICD

###### Indicateurs communs de performance du pilotage

Endorecrutement des enseignants-chercheurs / Bilan et prévisions  
Qualification du dispositif d'autoévaluation mis en œuvre par l'établissement  
Taux d'occupation des locaux  
Qualité du pilotage en matière de gestion immobilière  
Pilotage financier

**Les indicateurs spécifiques** sont, pour leur part, **proposés par les établissements** en fonction du contenu de leur contrat, puis **négociés avec le ministère**. L'une de leurs caractéristiques est de tenter d'adapter à la situation de l'établissement les cibles nationales, en tenant compte de leurs propres caractéristiques. Il existe autant d'indicateurs spécifiques que d'universités...

#### Encadré 5

##### EXEMPLES D'INDICATEURS SPÉCIFIQUES À UN ÉTABLISSEMENT

Taux de réussite en L1 par groupe de bac (%)  
Nombre de diplômés de C2i  
Nombre d'inscrits pour une certification de compétence en langues  
Évolution du nombre de cours en ligne  
Moyens mis en œuvre pour le suivi de l'insertion professionnelle  
Part des étudiants de nationalités étrangères  
Insertion des étudiants diplômés  
Évolution du nombre d'appels à projet  
Nombre de laboratoires A+ et A, nombre de publiants dans ces laboratoires  
Origine des doctorants  
Flux d'étudiants entrant en cursus master  
Part des étudiants nouveaux entrant en M1 et M2  
Part des étudiants étrangers inscrits en master et en doctorat  
Nombre de comptes actifs dans l'intranet  
Nombre d'UE avec ressources numériques accessibles en ligne

### 1.3. Mais aussi des indicateurs pour le modèle SYMPA, le l'AERES, le pilotage interne ...

À ces indicateurs s'ajoutent ceux qui structurent d'autres outils de pilotage comme les tableaux de bord du président, les contrats d'objectifs et de moyens<sup>3</sup> et toutes les formes de *reporting* développées au sein des établissements.

Depuis 2009, la rénovation du dispositif d'allocation des moyens (cf. encadré 6) aux universités a intégré les exigences de la LOLF en ajoutant des critères de performances à côté de données strictement quantitatives.

<sup>3</sup> Dont l'un des axes vise à décliner la politique contractuelle en interne.

De nouveaux indicateurs sont venus s'ajouter à l'existant.

*Encadré 6*  
**LE MODÈLE SYMPA**

Jusqu'en 2008, la répartition des moyens prévus dans la loi de finances entre les établissements d'enseignement supérieur était calculée à partir du système SAN REMO. À partir de 2009, le système d'allocation des moyens à l'activité et à la performance (SYMPA) encourage une gestion performante. Il alloue les moyens sous conditions en répartissant les dotations de fonctionnement des établissements en fonction de leurs activités de formation, mais aussi de recherche, en fonction de critères d'activité (80 %) et de performance (20 %).

*Les principaux critères du modèle sympa*

|                                  | <b>Formation</b>   | <b>Recherche</b>  |
|----------------------------------|--|---|
| Activité<br>(80 % des moyens)    | - Nombre d'étudiants présents aux examens  | - Nombre d'enseignants-chercheurs produisant, tel que déterminé par l'AERES, rémunérés par l'établissement et pondérés par domaine de recherche |
| Performance<br>(20 % des moyens) | - Valeur ajoutée des établissements pour la réussite en licence ou DUT<br>- Nombre de diplômés en master | - Notation des unités de recherche effectuée par l'AERES<br>- Nombre de doctorats délivrés dans l'année   |

*Annexe PLF 2013, p.36 .*

En parallèle, l'auto-évaluation portée par l'AERES renforce la production d'indicateurs. Agence indépendante, créée en 2006 par la loi de programme pour la recherche, l'agence a pour mission d'évaluer les établissements et les organismes de recherche ainsi que les formations et les diplômés. Son action s'inscrit dans un contexte de changements structurels du dispositif français de recherche et d'enseignement supérieur. L'évaluation des formations par exemple prévoit une présentation de la formation, de ses résultats et de son projet, ainsi que des tableaux d'indicateurs à renseigner sur les 5 dernières années par mention et spécialité de diplôme (cf. encadré 7).

### Encadré 7

#### EXTRAITS « CRITÈRES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS AERES » (MENTIONS / SPÉCIALITÉS)

##### **Licence professionnelle (bilan des effectifs, suivi, devenir professionnel)**

- Nombre d'inscrits pédagogiques
- Nombre de diplômés
- Nombre d'inscrits pédagogiques venant de L2
- Nombre d'inscrits pédagogiques venant de DUT
- Nombre d'inscrits pédagogiques venant de BTS - BTSA
- Nombre de VAE ou VAP pour accéder à la LP
- Nombre d'inscrits pédagogiques en formation initiale classique, hors apprentissage, hors contrat de professionnalisation
- Nombre d'inscrits pédagogiques en apprentissage
- Nombre d'inscrits pédagogiques en contrat de professionnalisation
- Nombre d'inscrits pédagogiques en formation continue hors contrat de professionnalisation
- Nombre d'inscrits ayant bénéficié d'une validation des acquis de l'expérience (VAE)
- Nombre d'inscrits ayant bénéficié d'une validation des acquis professionnels (VAP)
- Nombre de diplômés en emploi n'ayant pas poursuivi d'études
- Nombre de diplômés en poursuite d'études immédiate dans l'établissement / autre établissement
- Nombre de diplômés en recherche d'emploi
- Secteur professionnel d'activité
- Taille de l'entreprise
- Fonction occupée et catégorie professionnelle
- Durée moyenne de recherche d'emploi
- Poursuites d'études (diplôme préparé / établissement)

##### **Master (bilan des effectifs, suivi, devenir professionnel)**

- Nombre d'inscrits pédagogiques en M1
- Nombre d'inscrits pédagogiques de ce M1 n'ayant aucune note à tous les examens et/ou au contrôle continu
- Nombre d'inscrits pédagogiques de ce M1 admis en M2 même partiellement
- Nombre d'inscrits pédagogiques en M2.
- Nombre d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant
- Nombre d'inscrits pédagogiques en M2 ayant validé leur diplôme
- Nombre de diplômés de ce M2 ayant poursuivi en doctorat
- Nombre de diplômés de ce M2 s'étant insérés dans la vie professionnelle
- Nombre de diplômés ayant répondu à l'enquête.

Élaborés à la demande de la tutelle ou en réponse aux dispositifs d'évaluation (internes / externes), tous ces indicateurs sont construits sur des périmètres et des temporalités différents et manquent d'articulation. En effet, le lien n'est pas fait entre les indicateurs annuels nationaux permettant au responsable de programme de rendre compte au parlement de la performance de son pilotage, les indicateurs du contrat quadriennal que renseigne l'université et qui sont le support du dialogue contractuel, les indicateurs demandés par l'AERES dans le cadre de l'auto-évaluation, les indicateurs définis dans le modèle SYMPA, etc. La relation entre ces différents niveaux reste difficile en raison de la multiplicité des indicateurs à construire et/ou à suivre qui pour l'heure ne sont pas harmonisés et sont perçus comme empilés plus qu'articulés. Le manque de concertation entre le MESR et l'AERES accentue ce sentiment<sup>4</sup>.

Toutefois, la rationalisation du nombre d'indicateurs est en cours. Dans le domaine de la politique contractuelle, par exemple, leur nombre a fortement diminué. La première génération de contrat post-LOLF contenait 137 indicateurs pour la vague A et 65 pour la vague D. Les contrats actuels (vague A 2011-2014) inaugurent une nouvelle génération d'indicateurs : indicateurs communs en nombre limité et indicateurs spécifiques laissés à la libre appréciation des établissements (environ 20 indicateurs). Un processus de rationalisation long mais engagé.

<sup>4</sup> Les calendriers imposés pour les remontées des maquettes ne sont pas toujours synchronisés avec les dates d'habilitation des formations, ce qui rend l'exercice délicat. Aussi, lorsque la filière n'a connu que deux rentrées universitaires ou qu'aucune enquête d'insertion professionnelle n'a encore concerné les promotions de sortants, les données d'évaluation restent largement incomplètes.

## 1.4. La production des indicateurs : contrôles qualité et fiches de qualification

Cette prolifération des demandes d'indicateurs s'est donc faite sans véritable réflexion sur leur impact (organisationnel) ou leur coût (humain et financier). Pour produire l'ensemble des indicateurs demandés, a été engagé un travail considérable de production de données à partir de deux sources principales : les applications de gestion de l'université ou des enquêtes ad hoc (devenir des étudiants diplômés, évaluation des formations, etc.). L'exploitation du système d'information<sup>5</sup> s'est structurée et rapidement le « statut » des applications de gestion s'est transformé : on est passé d'une organisation de l'information utile à la gestion administrative des dossiers étudiants à la mise en place d'outils permettant des exploitations statistiques<sup>6</sup>. En parallèle ont donc été développées des fonctions de contrôle qualité. Condition indispensable de la qualité de l'indicateur, la fiabilité de la donnée repose sur un contrôle permanent des saisies pour lutter contre les erreurs de saisie, valeurs manquantes, différences de sémantique, champs incomplets, etc.

Par ailleurs, face à la complexité du système et la multiplicité des acteurs intervenant dans le champ de l'évaluation, un travail de formalisation de l'indicateur est devenu incontournable pour les établissements. Il est de plus en plus nécessaire d'adosser chaque indicateur à une « fiche de qualification ». Communs ou spécifiques, les indicateurs établis dans le cadre du contrat quadriennal font généralement l'objet d'une fiche de qualification (cf. Encadré 8) dans laquelle sont précisés les modalités de calcul, le périmètre, etc., de l'indicateur. Cette dernière repose sur la description précise et détaillée de sa construction : définition du champ d'observation, des règles communes et une terminologie cohérente, partagées par toute la communauté. Elle participe à l'amélioration de la qualité des données, fixe les règles de la comparabilité dans le temps et/ou dans l'espace, etc. Elle assure une certaine traçabilité et précise aussi quelle utilisation peut être faite des résultats afin de limiter les erreurs d'interprétation.

### Encadré 8

#### RUBRIQUES D'UNE FICHE DE QUALIFICATION

- Périmètre : définition du champ retenu
- Périodicité de la production : semestrielle, annuelle
- Sources utilisées : nom de l'application / enquête
- Mode de calcul : l'indicateur peut prendre différentes formes : données brutes, ratios, écarts, etc.
- Unité utilisée : %, nombre, €, etc.
- Mode de collecte des données : Système d'information ou enquête
- Date d'observation / d'interrogation
- Service chargé de la production
- Indicateur associé
- Aide à l'interprétation (observations à usage de la communauté universitaire)
- ...

De même pour la communication externe sur les indicateurs se pose la question de la pédagogie à l'égard des utilisateurs potentiels afin d'éviter le risque de manipulation. En effet, avec la LRU, les établissements doivent désormais rendre publiques leurs statistiques sur l'insertion, la réussite... La communication externe doit être simple et précise, l'unité de compte compréhensible par tous (heures, effectifs, €), avoir du sens et correspondre au langage habituel. Des précautions minimales d'utilisation doivent être signalées pour éviter de conclure à des variations dans le temps pour des indicateurs qui montrent des écarts faibles ou de généraliser une situation à partir d'un indicateur pris isolément ou placé hors de son contexte.

<sup>5</sup> Le système d'information d'une université est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations. Il permet non seulement d'organiser et de faire le suivi de l'enseignement et de la recherche, mais aussi de structurer ses activités dans les différents domaines de gestion (ressources humaines, finances et comptabilité, patrimoine, etc.).

<sup>6</sup> S'appuyant sur des informations complètes et fiables, le système d'information permet d'envisager la mesure des activités de l'université sous plusieurs angles. Il rend possible la construction d'un ensemble d'indicateurs, permettant de faire dialoguer les données les unes avec les autres, ce qui permet d'obtenir une représentation précise de l'université. En quelques années, il s'est imposé comme un outil fondamental, renforçant le pilotage d'un établissement.

## 2. Les limites d'une cible de performance unique

Dans le cadre de la LOLF et de la LRU, le ministère cherche donc à évaluer la performance des universités à partir d'indicateurs quantitatifs définis au niveau national. Les indicateurs retenus par le ministère rendent-ils réellement compte du niveau de performance atteint par les établissements ? La mesure de la performance par des indicateurs reste un exercice délicat car l'efficacité des prestations intellectuelles est difficile à définir, comme le lien entre les moyens et les résultats. Ainsi, comment interpréter un écart entre une cible de performance et le résultat atteint par un établissement donné ? Cet écart peut être une conséquence directe du niveau de la cible fixé par le ministère, sans concertation avec les opérateurs. En fonction du contexte local, la cible peut apparaître trop facile (ex. choix d'un indicateur déjà atteint) ou irréaliste. Par ailleurs, comment isoler dans cet écart ce qui dépend des stratégies propres des établissements, de l'effet des caractéristiques de la population étudiante, du bassin de recrutement, de la conjoncture locale, de l'implantation géographique, de l'histoire de l'université, des disciplines, etc. ? Est-il pertinent d'imposer pour un indicateur donné une même cible à tous les établissements, quel que soit leur contexte et les caractéristiques de leur population ? Le niveau des cibles ne devrait-il pas intégrer cette diversité ?

Pour répondre à cette question<sup>7</sup>, nous proposons d'analyser un indicateur : le taux de passage de L1 en L2. Derrière l'objectif « Améliorer la réussite des étudiants » le PAP explique que « la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur permet d'assigner à chacun des cursus (licence, master et doctorat) des objectifs différenciés décrits dans les actions du programme ». « L'amélioration de l'orientation et des taux de succès des étudiants en cursus licence constitue un enjeu majeur au regard du nombre de sorties sans diplôme » (p. 26). C'est dans ce contexte que le MESR fixe l'objectif d'élever le taux de passage L1/L2 à 50 %. Indicateur commun à l'ensemble des établissements, cette cible s'inscrit dans la stratégie nationale de l'enseignement supérieur. Elle illustre le poids d'un chiffre vers lequel convergent les efforts des universités. Les données produites par la DEPP montrent qu'au niveau national la réalisation est de 42,3 (réalisé 2010). L'écart avec la cible (-7,7 points) est peu compatible avec l'esprit de la LOLF, de la performance globale de la politique d'enseignement supérieur et montre une utilisation inefficace des moyens humains et financiers.

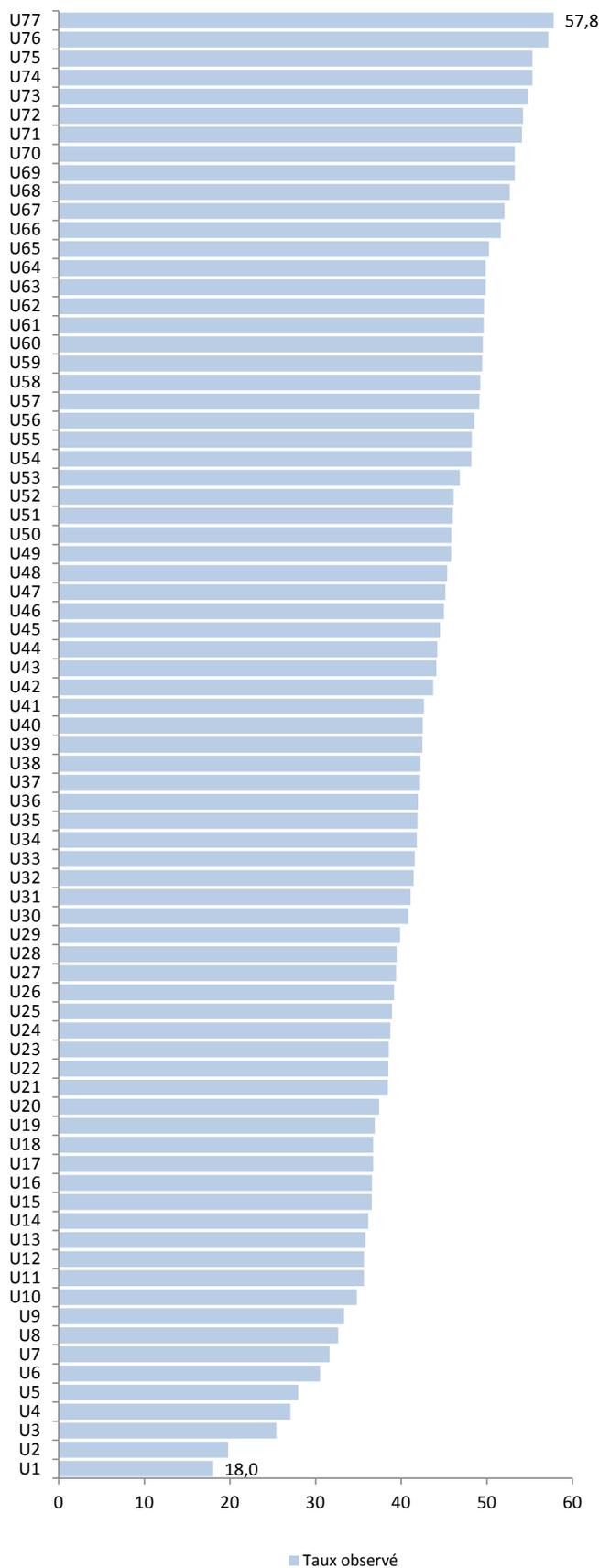
Indicateur 2.3 réussite en L  
(du point de vue du contribuable)

|  | Unité | 2010<br>Réalisation | 2011<br>Réalisation | 2012<br>Prévision<br>PAP 2012 | 2012<br>Prévision<br>actualisée | 2013<br>Prévision | 2015<br>Cible |
|--|-------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Part des licences obtenues en 3 ans après une première inscription en L1 dans le total des licenciés | %     | 33,8                | nd                  | 40                            | 40                              | 37                | 42            |
| Part des inscrits en L1 accédant en L2 l'année suivante  | %     | 42,3                | nd                  | 50                            | 50                              | 50                | 50            |

RAP - Analyse de la performance p.26.

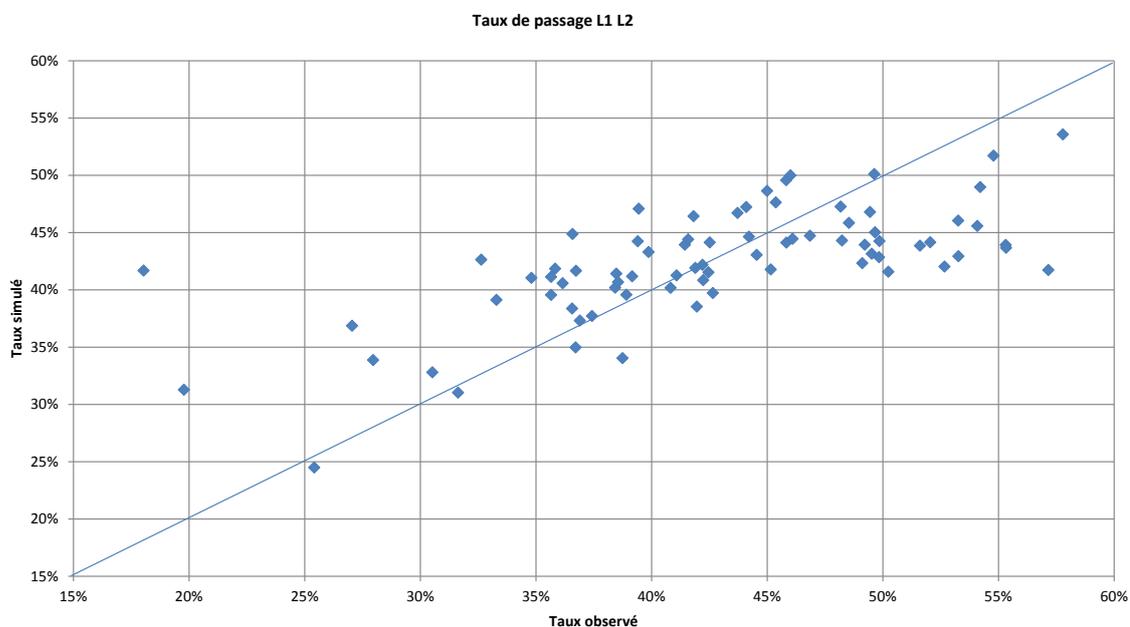
<sup>7</sup> Afin d'analyser les limites des indicateurs quantitatifs pour le pilotage des universités, d'autres questions auraient pu être traitées. Les indicateurs choisis ne sont-ils pas trop réducteurs de la complexité de l'institution universitaire et de ses activités ? En effet, les universités poursuivent plusieurs objectifs parfois concurrents voire antagonistes. Aussi, évaluer certaines activités au détriment des autres c'est prendre le risque d'orienter les comportements dans un sens inadapté. Par exemple, certains classements internationaux privilégient les indicateurs relatifs à la recherche, ce qui peut inciter les universités à se détourner de leur mission d'enseignement. De même, certaines cibles peuvent entraîner des comportements opportunistes : privilégier une action au détriment d'une autre pour augmenter sa performance dans des indicateurs utilisés dans le modèle d'allocation des moyens (augmenter le nombre de présents aux examens) au détriment de la performance en termes de réussite. À terme, cela pourrait faire évoluer les activités des établissements vers une recherche de performance dans certains domaines au détriment de leur mission de service public. Les critères choisis par exemple dans le modèle SYMPA, à la fois en matière d'activité et de performance, illustrent toutes les difficultés méthodologiques liées à l'identification des indicateurs. Ainsi, la prise en compte des étudiants présents à l'examen se heurte aux écarts de caractéristiques de la population accueillie mais aussi aux différences de comportements entre les disciplines ou au caractère interne de l'évaluation (poids du contrôle continu).

On peut toutefois s'interroger sur le bien-fondé de cette cible unique quand on regarde de plus près la forte distorsion entre les universités. Toutes universités confondues, les taux de passage de L1 en L2 peuvent aller du simple au double, voire au triple. Ils s'échelonnent pour la promotion 2010-11 entre 18 et 58 % ! Il existe donc un écart important entre les établissements. 38 % des universités ont un taux inférieur à 40 % et 17 % un taux supérieur ou égal à 50 %. Pour certains établissements, la faiblesse du taux de passage pèse sur leur image.



Taux de passage de L1 à L2 -2011-12 Annexes à la note d'information MESR DGESIP / DGRI SIES (2013) *Parcours et réussite en licence et en master à l'université*, Note d'information n°13.02.

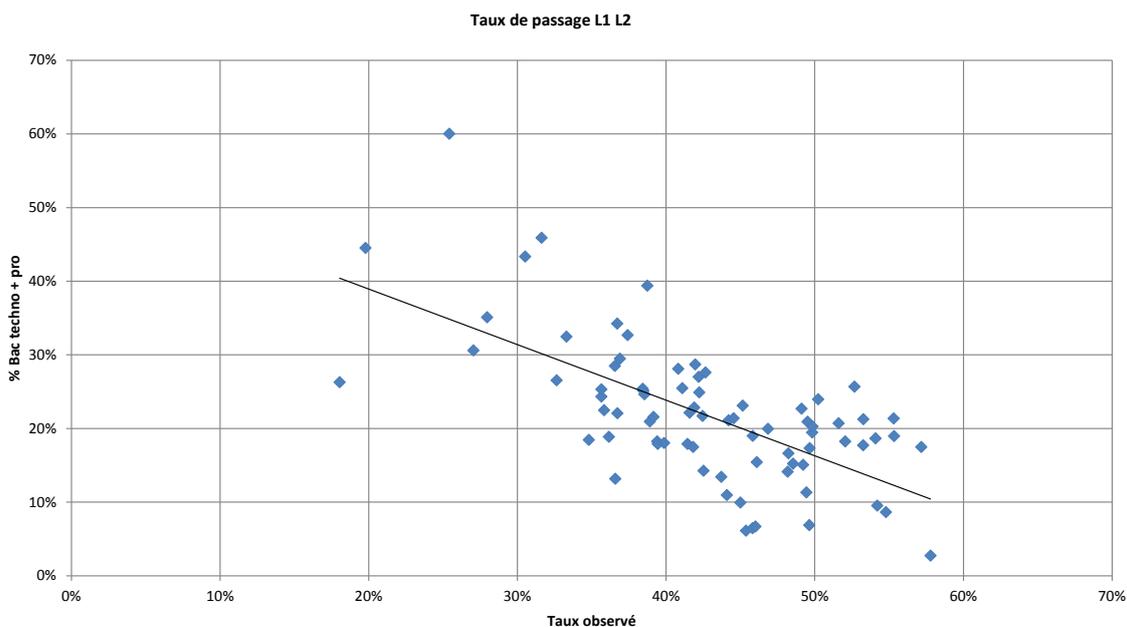
Les universités n'inscrivant pas la même population, le taux de réussite observé est complété d'un taux simulé<sup>8</sup>, neutralisant certaines des caractéristiques des inscrits (type de bac, origine socioprofessionnelle, âge au bac, etc.). La comparaison entre le taux observé et le taux simulé met en évidence une valeur ajoutée qui peut être positive ou négative : entre les situations extrêmes, on note un écart de près de 42 points. 16 universités ont une valeur ajoutée positive supérieure à 5 points alors que 11 universités ont une valeur ajoutée négative de plus de 5 points<sup>9</sup>.



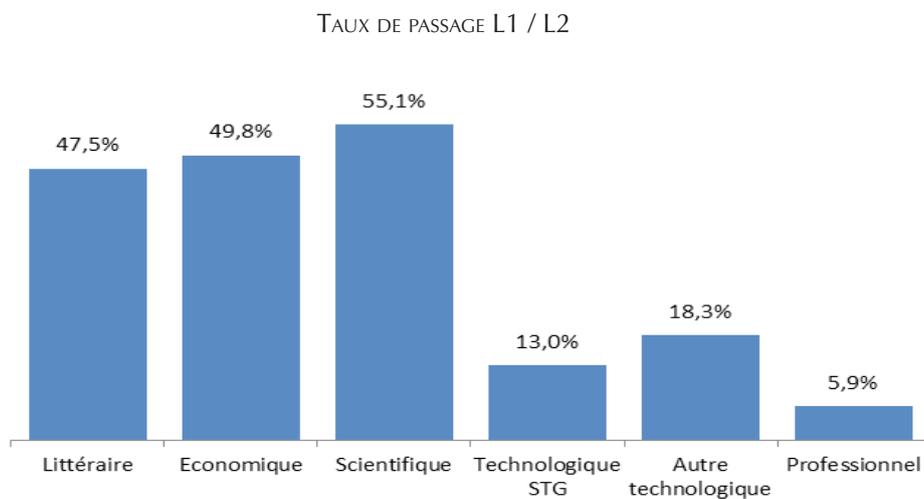
Malgré la production d'un taux simulé, les universités qui accueillent les bacheliers professionnels restent pénalisées en ouvrant leur porte à des étudiants qui ont peu de chance d'obtenir une licence. Tant que ces bacheliers seront incités à entrer en première année de licence et qu'aucune évolution en termes pédagogiques ne sera mise en place il continuera d'y avoir un taux d'échec très important, tout particulièrement pour les bacheliers technologiques et professionnels peu préparés aux enseignements de l'université. Au regard du diplôme d'accès à l'enseignement supérieur, la structure de la population inscrite en L1 est bien différente d'une université à l'autre. C'est l'une des raisons pour lesquelles cet objectif de réussite est parfois repris comme indicateur par les universités qui le déclinent par groupe de bac dans le cadre de leur contrat d'établissement.

<sup>8</sup> Le taux de passage simulé est le taux que l'on observerait pour un établissement si le taux de passage des différentes catégories d'étudiants était identique à celui obtenu au niveau national pour les mêmes catégories d'étudiants, définies par les critères suivants : sexe, origine socioprofessionnelle des étudiants, série du baccalauréat, âge d'obtention du baccalauréat, groupe disciplinaire d'inscription en L1.

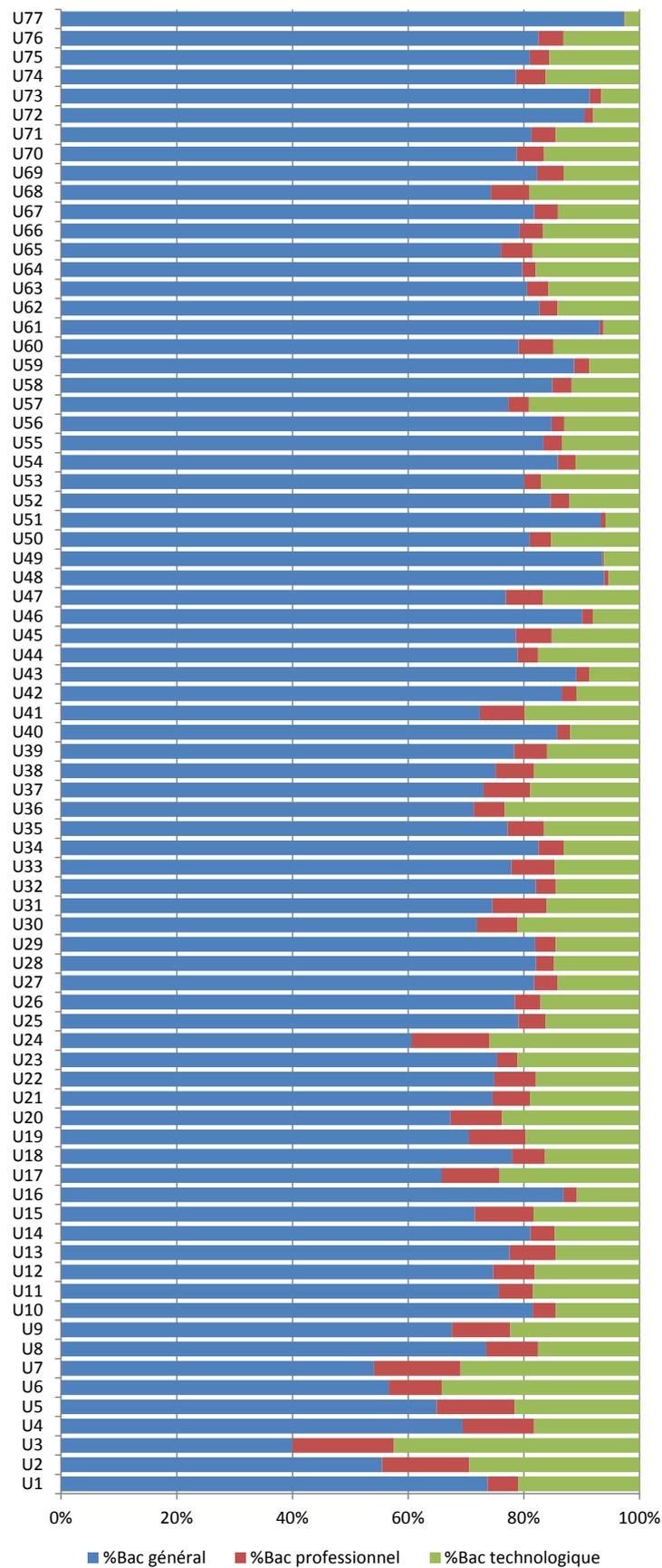
<sup>9</sup> De plus, les notions de « taux simulé » et de « valeur ajoutée », moins maîtrisées par le grand public, sont des dimensions que les universités sont dans l'impossibilité de produire au niveau local lors de la publication des taux de réussite sur leur site Internet.



L'écart de réussite entre les inscrits en première année de licence par groupe de bac interroge sur le choix du MESR de ne pas systématiser une production différenciée de ce résultat et notamment dans le PAP ; une façon de réinjecter un peu la diversité des établissements dans les objectifs de performance.



*Taux de passage de L1 à L2 -2011-12 Annexes à la note d'information MESR DGESIP / DGRI SIES (2013) Parcours et réussite en licence et en master à l'université, Note d'information n°13.02.*



## Conclusion

Dans le contexte du passage des établissements aux responsabilités et compétences élargies (RCE) et face aux pressions institutionnelles, les universités ont donc déployé de véritables efforts afin de définir et produire des indicateurs de suivi de leurs activités et de faire évoluer leurs modes de pilotage. Mais la masse d'information produite, pour répondre à des demandes non coordonnées, brouille les messages et tend à fragiliser une culture de l'évaluation qui n'est pas encore totalement intégrée dans les universités.

Afin d'éviter une première dérive, l'interprétation trop rapide ou abusive des indicateurs ainsi produits et diffusés en interne ou à l'externe, les observatoires formalisent et adossent les indicateurs à des fiches de qualification, formulent des précautions d'usage pour les utilisateurs. Par ailleurs, l'exemple du taux de passage de L1 en L2 montre qu'un indicateur qui agrège des situations locales et qui peut avoir du sens au niveau national peut être non pertinent au niveau local. Il peut paraître dangereux d'en faire une norme de pilotage des universités. Afin d'éviter cette seconde dérive de la simplification abusive, les observatoires déclinent les indicateurs pour mieux prendre en compte la diversité.

Réduire la performance d'un établissement à un/quelques indicateurs simples est tentant, notamment en matière de communication. L'analyse qui précède, sur la mise en œuvre opérationnelle du processus de quantification, montre la nécessité de multiplier les indicateurs, de les adosser à des fiches de qualification et à des précautions d'usages. Ceci revient à réintroduire de la complexité et de l'expertise, réduisant par là même ce qui faisait l'intérêt majeur de la quantification, résumer une réalité complexe en quelques chiffres.

Enfin, une fois produits et accessibles, à quoi servent ces indicateurs ? Comment sont-ils utilisés ? La contribution suivante d'Isabelle Borrás et Marc Boudier dans ce dossier tente de répondre à ces questions. S'il est communément admis qu'ils ont permis de faire progresser l'auto-évaluation et sont peu à peu intégrés dans l'élaboration de stratégies, ils restent considérés comme des éléments de diagnostic, utilisés pour rendre des comptes ou répondre à une demande. En effet, la prise en compte des indicateurs de contexte ou d'activité est généralisée dans la pratique, cela est moins le cas pour les indicateurs de performance. Ils sont de fait assez peu mobilisés comme des outils de pilotage interne permettant, par exemple, de fixer des objectifs aux composantes, aux unités de recherche, ou encore peu exploités pour prendre des décisions sur le périmètre de l'offre de formation (réorganisation de parcours, fermeture de filières), etc. Sans doute, parce que les conséquences que l'on peut en tirer pour l'action ne sont pas claires : si les résultats d'une formation en termes de taux de réussite ou d'insertion professionnelle sont mauvais, faut-il la fermer, ou au contraire, lui donner des moyens supplémentaires pour qu'elle puisse améliorer ses résultats ?

## Bibliographie

- Bessire D., Fabre P. (2011), *Enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public, l'exemple de la recherche en sciences de gestion*, Comptabilité, économie et société, Montpellier.
- Boitier M. Rivière A. (2010), *Le budget, outil de diffusion d'un nouveau modèle de pilotage des universités ?* ANRT – Prix FutuRIS 2010.
- Carassus D., Baradat C., Dupuy E. (2010), *Caractérisation des modes de pilotage des universités françaises dans un contexte en mutation*, rapport DGESIP/ESEN/IGAENR, université de Pau et des pays de l'Adour, décembre.
- Cérutti O, Gattino B. (1992), *Indicateurs et tableaux de bord*, AFNOR.
- Chatelain-Ponroy S., Mignot-Gérard S., Musselin C., Sponem S. (2012), *La gouvernance des universités françaises. Pouvoir évaluation et identité*, juillet.
- IGAENR (2007), *La mesure de la performance dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF dans l'enseignement supérieur*, Rapport n° 2007-070, juillet.
- IGAENR (2012), *Étude des mécanismes internes d'allocation des moyens en crédits et en emplois dans les universités*, avril.
- IGAENR (2012), *Cadrage macroéconomique des moyens humains et financiers alloués aux universités depuis 2007*, avril.
- IGF-IGAENR (2007), *Cahier des charges établi en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités*, octobre.

- Journal officiel de la république française (2001), loi Organique n°2001-692 du 1 août 2001 relative aux Lois de Finances, n°177, 2 août.
- Journal officiel de la république française (2007), loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, n°185, 11 août.
- Journal officiel de la république française (2008), décret n° 2008-618 du 27 juin 2008 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel bénéficiant des responsabilités et compétences élargies, n°150, 28 juin. [www.performance-publique.budget.gouv.fr](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr)
- MESR DGESIP / DGRI SIES (2013), *Parcours et réussite en licence et en master à l'université*, Note d'information n°13.02 ; *Taux de passage de L1 à L2 -2011-12* Annexes à la note d'information.
- Ministère de l'Économie et des Finances (2012), *Guide pratique de la LOLF. Comprendre le budget de l'État*, juin.
- Mission d'évaluation et de contrôle (2006), *La gouvernance des universités dans le contexte de la LOLF*, Rapport d'information, Bouvard M., Claeys A., Assemblée nationale, n°3160.
- Pesqueux, Y (2010), *Le « nouveau management public » (ou New Public Management)*, HAL : hal-00510878.
- Vinokur A. (2008), « La loi relative aux libertés et responsabilités des universités : essai de mise en perspective », *Revue de la régulation, Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°2, janvier.
- Sénat (2013), *Commission sénatoriale pour le contrôle de l'application des lois. Contrôle de l'application de la loi LRU*, rapport d'information, n° 446, mars.



# Les usages sociaux des indicateurs d'établissement : l'exemple des taux d'insertion des diplômés de master

*Isabelle Borrás\*, Marc Boudier\*\**

Une enquête nationale sur l'insertion professionnelle des diplômés de master a été mise en œuvre pour la première fois en 2009 à la demande du ministère. Pilotée nationalement par la DGESIP, elle a été administrée par les observatoires universitaires. Elle s'inscrit dans le contexte de la montée de l'évaluation et de la diffusion d'instruments de type « Nouvelle gestion publique » dans l'enseignement supérieur. Pour le ministère, son objectif était de produire des indicateurs d'insertion permettant de comparer la performance des établissements, avec la perspective éventuelle de moduler le financement en fonction des résultats.

On s'intéresse ici aux usages sociaux de ces indicateurs, pour le ministère, au plan national, et pour les universités et les observatoires, à des fins locales. L'analyse de ces usages est conduite à partir des points de vue des personnels des observatoires universitaires (cf. Annexe 1), producteurs et utilisateurs de ces indicateurs. En 2012, 67 personnes issues de 43 observatoires (cf. Annexes 2 et 3) ont répondu à un questionnaire en ligne qui abordait les thèmes suivants : l'impact de l'enquête DGESIP sur leurs pratiques, leur perception des finalités de l'enquête DGESIP et de ses usages effectifs, les usages locaux au niveau de leur établissement, les usages réels et souhaitables. Avant de rendre compte de leurs points de vue, l'enquête ministère est resituée dans le contexte des systèmes d'observation existant sur l'insertion professionnelle.

## 1. Une production décentralisée d'indicateurs d'établissements harmonisés par le ministère

### 1.1. Des dispositifs d'enquête antérieurs ne permettant pas de comparer les établissements

Avant que le ministère généralise et impose une enquête harmonisée auprès des sortants de master en 2009, une production d'indicateurs d'insertion existe à deux niveaux.

Au niveau local, des observatoires d'établissements mènent des enquêtes d'insertion chacun avec des méthodologies spécifiques. Les premiers observatoires locaux sont mis en place dans les années 80. Au début des années 2000, une université sur deux possède un observatoire des entrées dans la vie professionnelle ou est concernée par un observatoire interuniversitaire. Ces observatoires résultent d'initiatives locales, le plus souvent d'établissements universitaires soucieux de mieux connaître les parcours d'insertion de leurs étudiants. Seuls quatre observatoires régionaux existent alors.

Les usages des bases de données et des études produites par les observatoires sont variables, fonction des attentes locales : information des jeunes et des familles, aide à l'orientation et à l'insertion, pilotage de l'offre de formation... Ils dépendent également des destinataires des données produites par les observatoires : SCUIO-IP, directions d'établissements, collectivités locales, composantes... Parfois également certains observatoires entretiennent des liens étroits avec la recherche étant dirigés par des enseignants chercheurs qui mobilisent les résultats des enquêtes comme matériaux de recherche.

Au niveau national, l'observatoire national des entrées dans la vie active (Céreq) produit tous les 3 à 5 ans une grande enquête nationale sur l'insertion professionnelle des jeunes sortant du système scolaire, de tous niveaux y compris de l'enseignement supérieur. Il s'agit d'une enquête par sondage non représentative des établissements. Elle ne se substitue pas aux enquêtes menées par les observatoires, à partir d'enquêtes souvent exhaustives, par domaines et spécialités de formation. Elle fournit des données de cadrage et sert aussi de référence sur le plan méthodologique, le Céreq ayant mené un investissement méthodologique ancien sur les enquêtes d'insertion.

---

\* Université Grenoble Alpes (CREG, Centre associé Céreq.

\*\* OFIP, université Toulouse 1 Capitole, Resosup

Sans coordination d'ensemble, chaque observatoire universitaire définit les enquêtes à mener, leur régularité et les méthodologies. Les données des établissements ne sont donc pas comparables entre elles et avec les données nationales du Céreq. Cependant deux espaces d'échanges méthodologiques vont être mis en place, un groupe technique de travail associant le Céreq et des observatoires (le GTES – Groupe technique sur l'enseignement supérieur, dans le cadre duquel ce dossier est produit aujourd'hui – créé en 1993). Les observatoires eux-mêmes vont commencer à travailler en réseau sur les méthodologies d'enquête (création d'un site internet pour échanger des questionnaires). Ceci débouchera sur la création de Résosup en 2006. Résosup est le RESeau des Observatoires de l'enseignement SUPérieur qui regroupe les professionnels qui travaillent à l'étude des parcours étudiants, des conditions de vie étudiante et de l'insertion professionnelle des diplômés, au sein des établissements d'enseignement supérieur. Depuis 2007, ce réseau est organisé dans le cadre d'une association nationale

## 1.2. Des indicateurs harmonisés pour un nouveau mode de gouvernance des universités

Mais dans tous les cas les enquêtes conduites par les observatoires, comme celles du Céreq, ne sont pas conçues pour comparer les performances des établissements. C'est donc à cette fin, qu'au début des années 2000, le ministère impose des enquêtes harmonisées sur l'insertion professionnelle au niveau national, d'abord pour les sortants de licence professionnelle et de DUT, puis en 2009 pour les sortants de master. Il s'agit des « enquêtes DGESIP » menées selon le même calendrier et la même méthodologie par tous les établissements universitaires : le questionnaire comme le champ sont imposés et les données récoltées doivent remonter au ministère. Ces enquêtes sont demandées à tous les établissements, y compris en l'absence d'un observatoire<sup>1</sup>. Ces nouvelles modalités de production d'indicateurs harmonisés et ces nouveaux usages pour la comparaison sont à relier à l'évolution des modes de gouvernance des universités. Le ministère met en avant l'usage des indicateurs pour l'information des jeunes et des familles et l'aide au choix de formation, et d'autre part la mesure de la performance. Pour le ministère<sup>2</sup>, l'enquête DGESIP poursuit deux objectifs : « *Informer les étudiants, lycéens et leurs familles sur l'insertion professionnelle des filières universitaires et renseigner sur la performance de l'université. Elle porte sur les diplômés 2007 titulaires d'un diplôme universitaire de technologie (DUT), d'une licence professionnelle ou d'un master, soit près de 90 000 étudiants : tous les anciens étudiants ayant moins de 30 ans l'année de l'obtention de leur diplôme, de nationalité française et n'ayant pas poursuivi d'études dans une université en 2007-2008 ni en 2008-2009. Le recueil des données est effectué par les établissements, entre décembre 2009 et avril 2010, qui font remonter les données au ministère en mai et juin 2010. Le ministère procède aux exploitations de ces données et mène le bilan de la première collecte. Il évalue la qualité des données remontées au vu des taux de réponse, de la structure des réponses et des bilans de collecte. Il calcule des taux d'insertion bruts ainsi que des taux corrigés de la structure de l'offre de formation et du contexte régional de l'emploi. Les universités sont accompagnées financièrement par le ministère dans la mise en place du dispositif de collecte des données... avec un montant forfaitaire, complété par une somme variant en fonction du nombre d'étudiants à interroger* ».

Ces nouveaux usages attendus du chiffre traduisent l'évolution des modes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieurs universitaires et la mise en place de principes de type Nouvelle gestion publique. L'utilisateur est un consommateur de services d'éducation à qui on doit la transparence sur la qualité du service. Le producteur de service d'éducation est évalué et rémunéré selon sa performance<sup>3</sup>. Pour les universités, ces nouveaux modes de gouvernance ont comme cadre légal la LOLF (circulaire du 20 juin 2005) et la loi relative aux libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007 (voir également la contribution de Valérie Canals dans ce dossier).

La LOLF impose que l'État se dote depuis 2006 d'objectifs et d'indicateurs capables de mesurer les résultats des politiques publiques, désormais classées en missions et programmes. Dans le projet annuel de performance (PAP) 2013, le taux d'insertion professionnelle des diplômés trois ans après la fin des études (1.2) est présenté comme un des indicateurs les plus représentatifs de la mission Recherche et enseignement supérieur sur l'objectif 1 du programme 150 « Répondre aux besoins de qualifications supérieures ». Il atteint 91 % en 2010 et la cible fixée est de 92 % en 2015.

<sup>1</sup> C'est alors souvent les services d'information et d'orientation qui en ont eu la charge.

<sup>2</sup> Extrait du communiqué de presse du 26 octobre 2009, de Valérie Pécresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

<sup>3</sup> Ce mode de pilotage par les résultats est la contrepartie d'une autonomie croissante des établissements. Les débats publics reprennent des arguments en faveur de ce mode de gouvernance (Belloc, 25 janvier 2007, *Libérer l'université*, Telos) : « *Même chose pour le choix des étudiants : sans aller jusqu'à des systèmes de quotas, des mécanismes incitatifs peuvent très bien être mis en place attribuant par exemple des subventions publiques différenciées selon les taux d'insertion professionnelle des diplômés (obligation de résultats pour les universités), et croisant ce critère avec l'origine sociale des étudiants (obligation d'égalité d'accès à l'enseignement supérieur à compétences identiques)* ».

La LRU modifie le code de l'éducation, faisant de l'insertion professionnelle une des missions du service public d'enseignement supérieur (titre 1<sup>er</sup>, article 1). Par ailleurs, l'article 19 stipule que « *les établissements dispensant des formations sanctionnées par un diplôme d'études supérieures rendent publiques des statistiques comportant des indicateurs de réussite aux examens et aux diplômes, de poursuite d'études et d'insertion professionnelle des étudiants* » (Titre III) et l'article 20 qu'« *un bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants est créé dans chaque université qui présente un rapport annuel au conseil des études et de la vie universitaire sur le nombre et la qualité des stages effectués par les étudiants, ainsi que sur l'insertion professionnelle de ceux-ci dans leur premier emploi* » (Titre III article 20).

La mise en place de la première enquête auprès des sortants de master a été précédée d'un groupe de travail associant le ministère, des représentants des observatoires via Résosup et le Céreq au titre de son expertise. Ce groupe de travail a été consulté sur la méthodologie, le champ et le choix des indicateurs pertinents. Dans un souci de comparabilité des établissements, le taux d'insertion est défini comme étant la part des diplômés occupant un emploi, quel qu'il soit, sur l'ensemble des diplômés présents sur le marché du travail (en emploi ou au chômage). Il est calculé à 30 mois pour les diplômés de master de nationalité française, de moins de 30 ans, issus de la formation initiale, entrés immédiatement et durablement sur le marché du travail après l'obtention de leur diplôme en 2009. Les diplômés vérifiant ces conditions représentent 39% de l'ensemble des diplômés de master. Depuis 2009, trois enquêtes ont été menées, en 2009 sur les diplômés de 2007, en 2010 sur les diplômés de 2008 et en 2011 sur les diplômés de 2009.

L'enquête DGEIP est donc une des réponses opérationnelles aux réformes de la gouvernance des universités. L'indicateur LOLF est directement alimenté par l'enquête DGEIP depuis 2010 et on le retrouve dans les projets de loi de finances qui se sont succédé depuis cette date. L'enquête DGEIP est une source potentielle destinée à fournir les statistiques à rendre publique par les établissements.

## **2. L'impact des enquêtes harmonisées sur les pratiques des observatoires**

Comment la mise en œuvre de cette enquête a-t-elle impacté les pratiques antérieures de production de données des observatoires universitaires ? Ceux-ci n'ont en effet pas attendu 2009 pour mesurer l'insertion professionnelle. Pour l'enquête DGEIP, les observatoires ont désormais comme consigne d'enquêter tous les ans 30 mois après la sortie des titulaires d'un master, ayant moins de 30 ans l'année de l'obtention de leur diplôme, de nationalité française et n'ayant pas poursuivi d'études dans une université dans les deux années suivant la sortie. L'enquête menée en 2012 (cf. encadré 1) auprès des personnels des observatoires adhérents de Résosup permet de comprendre comment les observatoires ont modifié leurs méthodologies suite à l'enquête DGEIP. Elle éclaire également les pratiques antérieures, les méthodologies correspondant à des finalités de la mesure, autres que la comparaison des établissements.

### **2.1. Un accroissement du nombre d'observatoires, de la régularité et de la fiabilité des enquêtes**

Le premier effet de l'enquête DGEIP a vraisemblablement été l'accroissement du nombre d'observatoires menant des enquêtes sur l'insertion professionnelle des sortants de master. Toutes les universités ne sont pas dotées d'un observatoire en 2009. Le second effet a été l'augmentation de la régularité des enquêtes : avant l'enquête DGEIP, seulement 56 % déclarent enquêter annuellement<sup>4</sup>. L'enquête DGEIP a également modifié le mode de collecte des données, accroissant la part des enquêtes par téléphone (plus fiables) et par mail et réduisant la part des enquêtes par courrier<sup>5</sup>. En conséquence, le budget temps et le coût financier consacré aux enquêtes sur l'insertion professionnelle des sortants de masters ont vraisemblablement crû dans l'activité des observatoires, au détriment d'autres activités. Le coût a été en partie compensé par les dotations du ministère, mais la question reste posée au niveau local de la pertinence d'une enquête annuelle. En effet cela mobilise des ressources humaines importantes, parfois au détriment d'autres enquêtes jugées plus utiles. Et la valeur ajoutée d'enquêtes aussi rapprochées est questionnée.

<sup>4</sup> Avant l'enquête DGEIP, 93 % des observatoires réalisaient déjà des enquêtes sur l'insertion professionnelle des sortants de masters (56 % enquêtaient tous les ans, 9 % tous les deux ans, 7 % de manière ponctuelle ou variable (Source : enquête Observatoires).

<sup>5</sup> La part des enquêtes par téléphone est passée de 72 % à 90 %, celle par mail de 58 % à 83 %, la part des enquêtes par courrier de 74 % à 63 %. Avant l'enquête DGEIP 45 % utilisaient les 3 vecteurs et 12 % n'utilisaient que le courrier. Après 51 % utilisent les 3 vecteurs et moins de 5 % n'utilisent que le courrier. A noter 7 % des observatoires citent les enquêtes en ligne. (Source : enquête Observatoires).

## 2.2. Plus de la moitié des observatoires ont dû enquêter à une échéance plus lointaine

En effet près des deux tiers d'entre eux n'enquêtaient qu'à 18 ou 24 mois après la sortie<sup>6</sup>. Devant désormais enquêter à 30 mois, un tiers des observatoires a développé en complémentarité des enquêtes à plus brève échéance (généralement 6 mois)<sup>7</sup>. Dans le questionnaire adressé aux personnels des observatoires, il leur était demandé les motivations conduisant à faire des enquêtes à d'autres échéances. Ils indiquent essentiellement pour « répondre à des demandes politiques » pour « le pilotage de l'université et des formations », « l'information des étudiants », « une réponse aux besoins des enseignants et des professionnels de l'information et de l'orientation » (Source : enquête Observatoires).

L'échéance de 30 mois se justifie au regard des enquêtes du Céreq ; en effet à cet échéance, le processus d'insertion professionnelle est considéré achevé car la part des jeunes en emploi, croissante durant les débuts de vie active, est stabilisée. D'autre part, des enquêtes à plus brèves échéance ne permettent pas de juger de la qualité de l'emploi, part des emplois de cadre, des emplois durables. Ces parts varient peu au-delà de 30 mois, alors qu'elles sont en forte croissance auparavant. Il semble que cette échéance de 30 mois ne répond donc pas toujours aux attentes locales, notamment à celles des politiques soucieux d'une plus grande réactivité pour évaluer une formation, en ajuster le contenu, garder le lien avec les étudiants pour constituer des fichiers d'anciens, etc.

## 2.3. La plupart des observatoires conservent leur champ d'enquête antérieur

L'enquête DGEIP a peu impacté le champ enquêté par les observatoires. Avant l'enquête DGEIP, les deux tiers des observatoires enquêtaient aussi les étrangers (UE et hors UE), les étudiants en formation continue et en formation à distance, les non diplômés, autant de populations exclues de l'enquête DGEIP pour des questions de comparabilité, de même que les jeunes en poursuite d'études. Le champ était donc plus large que celui de la DGEIP. La plupart (93 %) des observatoires ont élargi le champ de l'enquête DGEIP pour continuer à enquêter leurs populations habituelles, sortants en poursuite d'études, étrangers, reprises d'études, diplômés de plus de 30 ans, diplômés de la formation continue...<sup>8</sup> L'élargissement a ainsi fait passer le nombre moyen d'enquêtés par observatoire de 633 à 1 251<sup>9</sup>, soit quasiment le double<sup>10</sup>.

Aux dires des personnels des observatoires, contrairement au développement d'enquêtes à 6 mois complémentaires des enquêtes à 30 mois qui répondaient d'abord à des attentes politiques, l'extension du champ au-delà du champ ministériel résulte majoritairement (65 %) « d'une réflexion méthodologique interne à l'observatoire ». Elle répond en premier à un souci « d'aider au pilotage de l'université et des formations » (66 %), puis à « l'information des étudiants » (47 %), à « la communication externe de l'université » (26 %) et « à étoffer l'outillage des professionnels de l'information et de l'orientation » (24 %).

## 2.4. 90 % des observatoires ont rajouté des questions au tronc commun DGEIP

Avec l'enquête DGEIP tous les observatoires font « passer » le même questionnaire, qui porte sur le parcours scolaire et universitaire et la situation professionnelle au moment de l'enquête, sur l'emploi occupé pour ceux qui sont en emploi (intitulé, statut, niveau, employeur, secteur, temps de travail, salaire).

<sup>6</sup> Avant l'enquête DGEIP, 45 % des observatoires enquêtaient les sortants de master à 18 mois (34 % exclusivement), 16 % à 24 mois (13 % exclusivement) et 39 % à 30 mois (34 % exclusivement). (Source : enquête Observatoires).

<sup>7</sup> Avant l'enquête DGEIP, 13 % combinaient plusieurs temporalités. Depuis l'enquête DGEIP, 33 % combinent les temporalités. En plus de l'enquête à 30 mois, ils enquêtent le plus souvent (77 %) à 6 mois ou moins après la sortie, répondant le plus souvent (61 %) à la demande des politiques. (Source : enquête Observatoires).

<sup>8</sup> Avant l'enquête DGEIP, 13 % interrogeaient aussi les non diplômés, 59 % les français et tous les étrangers (UE et hors UE), 38 % n'interrogeaient que les étudiants de formation initiale et 36 % interrogeaient les étudiants de formation initiale, les étudiants de formation continue et de formation à distance. (Source : enquête Observatoires)

<sup>9</sup> Le taux de réponse moyen est de 73 % pour le tronc commun DGEIP et 69 % pour les enquêtes université.

<sup>10</sup> 93 % des observatoires ont élargi le champ de l'enquête DGEIP. Cette extension du champ de l'enquête porte sur les sortants en poursuite d'études (97 %), les reprises d'études (95 %), les étrangers (hors UE : 89 % et UE : 84 %), les diplômés de plus de 30 ans (84 %) ainsi que les diplômés de la formation continue (81 %). (Source : enquête Observatoires)

Avant l'enquête DGESIP, tous les observatoires s'intéressaient à la situation à la date de l'enquête, presque tous (entre 95 et 92 %) à des informations sur l'emploi au moment de l'enquête mais aussi à la poursuite d'études après le master. Cependant une majorité s'intéressait également à la satisfaction de l'emploi occupé (82 %) ainsi qu'à des informations sur le premier emploi (80 %), à la mobilité géographique et à la satisfaction vis à vis de la formation (75 %) <sup>11</sup>

En cohérence avec les questionnaires antérieurs, les questions ajoutées<sup>12</sup> au questionnaire DGESIP portent principalement sur la satisfaction de l'emploi occupé (95 %), d'autres informations sur l'emploi au moment de l'enquête (82 %), la poursuite d'études post master (79 %), la satisfaction de la formation (68 %), sur la mobilité géographique et des informations sur le premier emploi (53 %). En conséquence les observatoires ont construit des indicateurs complémentaires aux indicateurs DGESIP, dont les niveaux de salaires, le temps d'accès au premier emploi, la part des poursuites d'études après le master, la satisfaction de l'emploi occupé ou encore la part des emplois dans la région de formation.

Comme l'extension du champ, l'ajout de questions résulte – au dire des personnels – dans 78 % des cas « *d'une réflexion méthodologique interne à l'observatoire* », afin « *d'aider au pilotage de l'université et des formations* » et « *d'outiller les professionnels de l'information et de l'orientation* » (47 %), « *d'informer les étudiants et élaboration d'annuaires d'anciens* » (41 %).

### 3. Des usages théoriques aux usages réels des indicateurs : les écarts

Au-delà des intentions, qu'en est-il de l'usage réel des indicateurs ainsi produits ? Il semble que plus que l'information des jeunes et des familles, les indicateurs d'établissements ont été utilisés pour la communication du ministère sur sa politique. Par ailleurs, l'usage des indicateurs d'insertion pour un pilotage par la performance peine à se mettre en place, voire n'est plus à l'ordre du jour.

#### 3.1. Communication vs information ?

Le ministère a ainsi communiqué sur les résultats de l'enquête DGESIP. En septembre 2010, il donne la primeur des résultats de la première enquête Master au magazine *Le Figaro* pour un classement des établissements à partir des taux d'insertion de l'établissement calculés par le ministère. Les établissements et les observatoires découvrent le classement dans la presse Cette publication est un palmarès de type ranking, sur un seul indicateur, à partir duquel sont classés tous les établissements français, avec des sous-classements par grand domaine disciplinaire (sciences et techniques, LSH, droit économie gestion, lettres langues et arts). L'année suivante c'est le magazine *Le Point* qui publie un palmarès similaire. La communication sous forme de palmarès a l'avantage d'être simple et accessible pour les usagers. Les taux d'insertion par établissements descendent rarement à moins de 85 % venant certes contredire l'idée générale d'une mauvaise qualité de l'université.

Mais cet usage des indicateurs à des fins de communication suscite de vives réactions. Il apparaît source de désinformation. En effet les indicateurs donnent à voir des écarts qui ne relèvent pas d'une moindre performance de certaines universités mais de l'hétérogénéité des publics, du contexte du marché du travail local... Face aux émois au sein des universités suscités par une telle médiatisation et aux critiques méthodologiques, notamment du Cereq expert de la mesure de l'insertion professionnelle (cf. Lopez et Hallier, 2009 ; Jugnot et Epiphane, 2011 ; Giret et Goudard, 2007 et la contribution de Calmand et Ménard dans ce dossier), et face au lobbying de Resosup auprès de la DGESIP, le ministère ajustera par la suite le contenu de la communication. La dernière enquête à destination du public est publiée sur le site du ministère. Elle n'a pas donné lieu à un classement et une publication par voie de presse comme les précédentes. Le taux d'insertion n'est plus le seul indicateur. Pour un établissement, sont donnés des indicateurs de méthode (le nombre et le taux de réponses,

<sup>11</sup> Avant les enquêtes DGESIP, tous les observatoires calculaient le taux de réponse et le taux d'emploi au moment de l'enquête ; la plupart (94 %) donnaient le nombre d'enquêtés, la part des cadres et des professions intermédiaires ainsi que la part des emplois stables à la date de l'enquête. Mais la plupart donnait aussi les niveaux de salaire, plus de trois quarts le temps d'accès au premier emploi, la part des poursuites d'études après le master, la satisfaction de l'emploi occupé ainsi que la part des emplois en dehors de la région de formation. Suite aux premières enquêtes DGESIP, tous les observatoires ont continué à calculer le taux de réponse et le taux d'emploi au moment de l'enquête, 97 % ont donné le nombre d'enquêtés, la part des cadres et professions intermédiaires ainsi que la part des emplois stables à la date de l'enquête. Entre 94 et 75 % ont donné le niveau de salaire médian (94 %), la part des poursuites d'études après le master (91 %), la satisfaction de l'emploi occupé (85 %) ainsi que la part des emplois en dehors de la région de formation (82 %). (Source : enquête Observatoires)

<sup>12</sup> Entre 1 et 70 questions supplémentaires

ainsi que le poids de la discipline et des précautions d'usage lorsque le nombre de répondants est faible et les données fragiles), le taux d'insertion est enrichi d'indicateurs de qualité de l'emploi (la part des emplois de cadres et professions intermédiaires, des emplois à temps plein et des emplois durables) et des indicateurs de contexte (taux de chômage local, part des boursiers). Les établissements ne sont pas classés mais présentés par ordre alphabétique, le lecteur étant invité à faire son propre classement au regard de ses attentes : pour un établissement, les indicateurs sont détaillés par filière. Mais l'information semble peu connue et peu médiatisée auprès du grand public.

Les professionnels ayant répondu au questionnaire ont bien perçu ces inflexions et la nuance entre un instrument de communication et un outil d'information. La principale finalité initiale de l'enquête pour le ministère est pour 76 % des répondants « *un outil de communication auprès du grand public sur la politique d'enseignement supérieur* ». Mais cette finalité est désormais abandonnée : seulement 30 % pensent qu'elle est encore d'actualité pour le ministère. En revanche, si l'enjeu d'information a été peu visible, il semble à ce jour bien plus présent. Pour 65 % des interviewés, l'enquête est aujourd'hui « *un outil d'information à destination des étudiants et des familles* ».

*Tableau 1*  
LES FINALITÉS DE L'ENQUÊTE MASTER POUR LE MINISTÈRE D'APRÈS LES RÉPONDANTS  
(3 RÉPONSES POSSIBLES AU MAXIMUM)

| D'après vous, l'enquête master pour le ministère  | à l'origine était | est désormais |
|---|-------------------|---------------|
| Un outil de communication auprès du grand public sur la politique d'enseignement supérieur        | 76 %              | 30 %          |
| Un instrument pour le pilotage des établissements par la performance et la répartition des moyens | 57 %              | 17 %          |
| Un instrument visant à diffuser la culture de l'insertion professionnelle dans les établissements | 36 %              | 38 %          |
| Un instrument d'évaluation pouvant servir à faire évoluer la carte et le contenu des formations   | 27 %              | 47 %          |
| Un outil d'information à destination des étudiants et des familles                                | 10 %              | 65 %          |

Source : enquête observatoires

Les universités ont également communiqué sur les résultats de cette enquête (85 % selon l'enquête auprès des observatoires) le plus souvent sur un champ différent de celui de la DGEIP. Ce sont d'abord les observatoires (88 %) mais aussi le SCUIO-BAIP (62 %) et le service communication (35 %) qui ont diffusé les résultats. 94 % des observatoires ont publié les résultats sur le site de l'université : publications des observatoires (88 % sur des pages web, 65 % sur des publications papier). Cependant 83 % des personnes interrogées pensent que la publication du MESR n'est pas cohérente et comparable à celle de leur établissement. En effet, seul un seul observatoire a calculé les indicateurs sur le seul champ de la DGEIP. Les autres ont majoritairement (68 %) travaillé uniquement sur un champ différent de celui du MESR et spécifique à l'observatoire ou sur les deux (29 %). Par ailleurs, les indicateurs de la DGEIP sont calculés au niveau d'un établissement ou d'un grand domaine, alors qu'au niveau local les indicateurs sont calculés à des niveaux bien plus fins : établissement et domaines, mais aussi spécialités, mentions et composantes<sup>13</sup>. Face à de telles incohérences, une majorité des professionnels enquêtés pense que la communication ne doit pas être faite par le ministère seul, mais par les universités, ou de manière concertée avec le ministère.

<sup>13</sup> Avant l'enquête DGEIP, les indicateurs étaient construits au niveau de l'établissement (à 95 % - il y a des observatoires de PRES), spécialités et mentions de formations ainsi que composantes pour les deux tiers des observatoires. Après l'enquête, il en va de même avec des indicateurs calculés au niveau de l'établissement (94 %), des spécialités (93 %), des mentions (93 %), des domaines (80 %), et des composantes (69 %). Environ un tiers ont fourni des indicateurs régionaux. (Source : enquête Observatoires)

Tableau 2  
QUI DOIT COMMUNIQUER SUR L'ENQUÊTE ?

| La communication doit être faite par :               | Oui  | Non  | NSP  | Total |
|--|------|------|------|-------|
| Le ministère   | 27 % | 57 % | 16 % | 100 % |
| Un organisme indépendant                             | 71 % | 13 % | 16 % | 100 % |
| Les universités                                      | 87 % | 3 %  | 10 % | 100 % |
| Les universités et le ministère de manière concertée | 87 % | 6 %  | 7 %  | 100 % |

Source : enquête Observatoires.

### 3.2. Ni pilotage externe ni pilotage interne

Le ministère a limité voire abandonné l'objectif de pilotage par la performance au regard de l'indicateur d'insertion professionnelle comme en témoigne le tableau 1. 57% des professionnels interrogés pensent que c'était un des objectifs de l'enquête DGEIP à l'origine. Ils ne sont plus que 17 % à penser que l'enquête sert à cela.

Quant à l'usage des indicateurs d'insertion pour l'allocation des moyens, il ne se met pas vraiment en place au niveau national. Certes l'indicateur « *part des jeunes diplômés titulaires d'un master occupant un emploi de cadre ou de profession intermédiaire, dont CDI* » est bien mentionné dans les documents de travail du ministère comme un indicateur d'allocation de moyens aux établissements, pour lequel des objectifs sont fixés, support des négociations des contractuelles (contrats quadriennaux) et qu'il convient de reporter dans les tableaux de bord (cf. arborescence générale des objectifs et indicateurs de performance, programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » et tableaux de bord connexes<sup>14</sup>). Cependant, dans les projets de lois de finance (PLF) successifs, rien ne traite d'un financement selon la performance, ni de la forme qu'il pourrait prendre (bonus, malus), ni de son importance (2, 10 ou 30 %)<sup>15</sup>.

Plus de 92 % des répondants à l'enquête auprès des observatoires pensent que les indicateurs publiés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ne permettent pas de comparer de manière rigoureuse la performance des universités en matière d'insertion. Cependant 69 % pensent qu'il serait possible de faire évoluer l'enquête DGEIP pour comparer de manière plus rigoureuse les performances des universités en matière d'insertion. Mais cela ne passerait pas par une plus grande « centralisation » ni une plus grande « indépendance ». Les répondants restent très attachés à une production et un traitement local des données : les trois quarts des répondants ne sont favorables ni à la mise en place d'une collecte des données centralisée par le MESR (17 % sont favorables, 8 % ne savent pas), ni à la mise en place d'un traitement des données centralisé par un organisme indépendant (13 % sont favorables et 12 % ne savent pas) et 61 % ne sont pas favorables à la labellisation (au sens CNIS) de l'enquête (13 % sont favorables et 26 % ne savent pas). Il convient de souligner les réticences à une évaluation indépendante externe, qui serait cependant garante de la crédibilité des résultats. « *Aussi rigoureuse soit-elle, une évaluation reste sujette à incertitude scientifique... pour que l'évaluation des politiques publiques soit utile, il importe que ses résultats soient crédibles : que les hypothèses soient présentées de manière transparente...la transparence et la crédibilité nécessitent l'indépendance des évaluateurs. Il existe des conflits d'intérêt lorsque l'évaluation est réalisée par des administrations, ministères, directions ou établissements publics en charge de concevoir une politique publique. Une même institution ne peut à la fois être juge et partie* ». (CAS, 2013).

<sup>14</sup> Document de travail, juin 2011, MESR

<sup>15</sup> Financer selon la performance, Pierre Dubois, EducPro.

L'usage des indicateurs ne s'est donc pas développé pour le pilotage externe des établissements. Leur usage pour le pilotage interne semble également difficile à déployer. Les observatoires ont présenté les résultats des enquêtes master dans les instances (CEVU, CA, CS), à l'occasion de réunions de service, aux responsables de formation<sup>16</sup>. Dans trois quarts des établissements, ils ont été présentés dans les instances (CEVU, CA, CS) : occasionnellement pour la moitié et souvent ou très souvent pour l'autre moitié. Ils ont également été présentés à l'occasion de réunions de service pour 74 % des établissements (56 % occasionnellement), aux responsables de formation dans les deux tiers des établissements (près de 50 % occasionnellement). Ils sont moins souvent présentés aux partenaires externes (pour 45 % des établissements). Cependant, ces présentations ne sont pas systématiques (elles n'ont pas eu lieu dans un quart des établissements) et pour la moitié de ceux dans lesquels elles ont eu lieu, elles étaient occasionnelles. Pour 54 % des répondants à l'enquête, les enquêtes d'insertion sont peu connues et peu utilisées pour la prise de décision au sein de leur établissement. Pour 4 %, elles ne sont pas du tout connues.

Au dire des professionnels, l'un des usages principaux des indicateurs issus des enquêtes est « *d'alimenter les bilans et tableaux de bords pour les évaluations de type Aeres, les contrats d'objectifs* » supports des négociations contractuelles avec le ministère. Mais, cet usage semble loin d'être généralisé : les indicateurs sont repris dans les dossiers d'habilitation des formations (pour seulement 59 % des observatoires répondants), dans les contrats quinquennaux et les bilans AERES (41 %). Les enquêtes servent encore moins selon les professionnels à « *justifier de la performance pour obtenir des financements du ministère* » (16 % des interviewés seulement pensent cela). Un autre usage qui ressort dans les perceptions des professionnels est « *informer et aider les étudiants à faire des choix de formation* ». De manière plus secondaire dans les réponses apparaissent : « *donner des outils aux conseillers d'orientation pour aider les étudiants à faire leurs choix* », « *aider les étudiants à s'insérer (annuaires d'anciens, répertoires d'emplois...)* », « *communiquer sur les formations et attirer les étudiants* ».

Pour les professionnels des observatoires, les usages actuels ne sont pas les usages optimaux. Ils estiment ainsi dans leurs réponses que ces enquêtes devraient encore plus servir à « *informer et aider les étudiants à faire des choix de formation* », « *aider les étudiants à s'insérer* », « *donner des outils aux conseillers d'orientation pour aider les étudiants à faire leurs choix* ». En revanche, de leur point de vue ces enquêtes devraient bien moins servir à « *alimenter les bilans et tableaux de bords* », « *communiquer pour attirer les étudiants* » et bien plus servir à « *faire évoluer les contenus de formations* » qu'elles ne le font à ce jour.

*Tableau 3*  
LES USAGES ACTUELS ET LES USAGES SOUHAITABLES DES ENQUÊTES  
(3 RÉPONSES POSSIBLES AU MAXIMUM)

| D'après vous, pour votre université les enquêtes master  | Servent d'abord à | Devraient d'abord servir à |
|--|-------------------|----------------------------|
| Informers et aider les étudiants à faire des choix de formation  | 61 %              | 75 %                       |
| Donner des outils aux conseillers d'orientation pour aider les étudiants à faire leurs choix           | 48 %              | 50 %                       |
| Faire évoluer les contenus des formations  | 5 %               | 50 %                       |
| Aider les étudiants à s'insérer (annuaires d'anciens, répertoires d'emplois...)                        | 37 %              | 47 %                       |
| Alimenter les bilans et tableaux de bords pour les évaluations de type Aeres, les contrats d'objectifs | 59 %              | 25 %                       |
| Faire évoluer la carte des formations  | 5 %               | 22 %                       |
| Communiquer sur les formations et attirer les étudiants  | 34 %              | 20 %                       |
| Justifier de la performance pour obtenir des financements du ministère                                 | 16 %              | 5 %                        |

Source : enquête observatoires

<sup>16</sup> Il a également été demandé aux professionnels des observatoires, quel avait été selon eux l'intérêt porté aux résultats de l'enquête master par les différents publics auprès de qui ils ont été amenés à communiquer. Au dire des interviewés, quels que soient les publics ils manifestent dans leur grande majorité un intérêt fort. Mais cet intérêt serait légèrement plus marqué pour les instances dirigeantes (présidence, direction et responsables de composantes) que pour les étudiants et des responsables de formation. Les publics qui dans les représentations des répondants se sont montrés intéressés ou très intéressés aux résultats de l'enquête sont les étudiants (72 % des répondants,), les responsables de formation (70 %) la direction de l'établissement et les responsables de composantes (80 %), la présidence (82 %).

## Conclusion

Le constat est donc celui d'un usage à la fois limité et détourné des finalités initiales des indicateurs d'insertion. Les indicateurs ont ainsi été d'abord utilisés pour de la communication institutionnelle et non pour l'information et l'aide au choix des jeunes et des familles. On observe un premier effet des indicateurs d'insertion professionnelle harmonisés suite à l'enquête DGEIP : « *la fabrication des justifications* » pour l'action publique. Pour Salais (2010), bien qu'au départ « *sans intention rationnelle en ce sens, la mise en œuvre d'un pilotage par les indicateurs a fait émerger pour l'action publique une fabrication endogène des preuves de sa propre efficacité* ». Les taux élevés d'insertion seraient la preuve que les formations universitaires conduisent à l'emploi et non au chômage.

Mais la preuve est limitée, elle exclut les publics en formation continue ou en reprise d'études, les étrangers, les sortants ayant poursuivi leurs études, les plus de 30 ans. La capacité des universités à former ces publics et à les insérer reste inconnue. Il y a là un autre effet de la mise en place d'un pilotage par les indicateurs : « *la disqualification du non-connu* », de ce qui « *n'a pas fait l'objet d'une élaboration cognitive, non seulement n'a pas d'existence sociale, mais ne peut prétendre à la légitimité* » (Salais, 2010). Les établissements ont limité cet effet en continuant à enquêter auprès des publics et à communiquer localement sur l'insertion professionnelle tous publics confondus. La mesure de la performance peut-elle faire l'impasse de plus de la moitié des inscrits en master ? Peut-elle être mesurée sans prendre en compte les poursuites d'études de plus en plus nombreuses après un diplôme de master ? Ces incohérences dans le champ des enquêtes pour le ministère et à des fins locales posent problème pour la communication externe. Qui doit communiquer et comment coordonner la communication ?

Par ailleurs, l'usage des indicateurs pour le pilotage par la performance ou pour la gestion interne aux établissements semble également difficile à mettre en œuvre. Il rencontre un obstacle de taille, celui de la validité scientifique des indicateurs. Les experts de la mesure de l'insertion professionnelle soulignent : « *l'extrême fragilité des classements qui s'appuient sur des indicateurs bruts d'insertion observés dans chaque université. L'hétérogénéité des publics étudiants entre établissements et les différences de contexte sur les marchés locaux du travail peuvent sensiblement affecter les performances en matière d'insertion... une fois contrôlés ces effets...il est ardu d'observer une influence propre à chaque établissement qui permettrait de les classer* » (Bourdon et alii, 2012 ; voir aussi Giret et Goudard 2007 ; Lopez et Hallier, 2009). Cette question de la validité scientifique des indicateurs d'insertion est posée par Julien Calmand et Boris Ménard dans la contribution suivante.

## Bibliographie

- Bourdon J., Giret J.-F., Goudard M. (2012), Peut-on classer les universités à l'aune de leur performance d'insertion ?, *Formation Emploi*, n° 117, p. 89-110.
- CAS (2013), « Evaluation des politiques publiques », *Les notes du Conseil d'analyse économique*, n°1, février.
- Giret J.-F., & Goudard M. (2007), Effets établissement et salaires des diplômés des universités françaises. *Economie publique*, 21(2).
- Jugnot S., Epiphane D. (2011), Harmoniser les mesures de l'insertion des diplômés du supérieur, Céreq, *Bref*, n° 291.
- Lopez A., Hallier P. (2009), Comparer les universités au regard de l'insertion professionnelle de leurs étudiants. *Quelques simulations à partir des enquêtes « Génération »*, Céreq, Net.Doc n° 54.
- Salais, R., 2010, « La donnée n'est pas un donné. Pour une analyse critique de l'évaluation chiffrée de la performance », *Revue française d'administration publique*, ENA 2010/3, n°135, p. 497-515.

## **Annexe 1**

### **L'enquête auprès des observatoires**

L'enquête : « *Mesurer et communiquer sur l'insertion professionnelle des masters* » a été conduite par Pauline Pacalin dans le cadre d'un mémoire de master 2 « Évaluation et management des politiques sociales » sous la direction d'Isabelle Borrás, centre associé Céreq, CREG UPMF. Il est le fruit d'une collaboration entre RESOSUP et le CREG (convention de partenariat).

L'interrogation s'est déroulée entre le 31 mai 2012 et le 26 juin 2012 (1 mail + 2 relances mail). 153 personnes ont été contactées, 68 répondants pour 43 observatoires.

Les données recueillies ont été retraitées par Marc Boudier (OFIP université Toulouse 1 Capitole/RESOSUP). Pour les questions concernant les individus, les résultats sont donnés sur la base des répondants, pour celles concernant les observatoires, elles sont données sur la base de la sous-population « observatoires » obtenue en ne conservant qu'une personne par observatoire : le responsable ou le chargé d'étude ayant le plus d'ancienneté.

## Annexe 2 Les observatoires répondants

Les répondants sont issus de 43 observatoires, qui en moyenne existent depuis plus de 11 années et emploient 2,5 personnes. Ces moyennes masquent une grande diversité : l'observatoire le plus ancien a été créé en 1987, soit il y a près de 25 ans et le plus récent en 2011, il avait donc seulement une année d'existence à la date de l'enquête. Les observatoires emploient entre 1 et 5 personnes en équivalent temps plein, ce qui suggère également des capacités de production de données et d'enquêtes très hétérogènes.

En revanche 95 % des observatoires représentés dans l'enquête dépendent d'une seule université, le plus souvent pluridisciplinaire (90 % des observatoires). Au sein des universités, les choix de positionnement de l'observatoire sont cependant très divers : 33 % sont situés dans le SUIO et/ou le BAIP, 28 % dans une grande direction qui regroupe les services d'orientation et d'insertion ou de vie étudiante, 19 % sont rattachés directement à la présidence, 16 % dans une cellule gestion/pilotage. En conséquence de ces choix d'organisation interne, le responsable hiérarchique du responsable de l'observatoire varie : c'est le directeur du SUIO-BAIP dans 28 % des cas, un vice-président (CEVU, Insertion, Orientation) dans 21 % des cas, le directeur de la cellule gestion/pilotage pour 14 % des situations, le directeur de la DEVE ou de la DOSIP pour 14 %, le président de l'université ou du PRES pour 7 %. Ces choix d'organigramme ont sans doute des implications sur les demandes adressées à l'observatoire : production d'indicateurs utiles aux services d'orientation et d'insertion ou production d'indicateurs pour le pilotage et la gestion.

Tous les observatoires enquêtés sans exception produisent des indicateurs sur l'insertion professionnelle : c'est là leur mission première. Sur ce thème central de l'insertion, 77 % produisent systématiquement des répertoires d'emplois, 14 % en produisent au cas par cas et moins de 10 % n'en produisent pas. Certains vont plus loin en produisant en outre des annuaires d'anciens : mais ce n'est pas la majorité, seulement 31 % des observatoires interrogés ont signalé cette activité. Mais les domaines d'enquêtes se limitent rarement à la seule insertion professionnelle des étudiants. Une majorité des observatoires (84 %) produit aussi des indicateurs sur les parcours de formation. Deux autres domaines sont également explorés mais de manière moins systématique : 53 % des observatoires déclarent s'intéresser à l'évaluation des enseignements et 46 % aux conditions de vie des étudiants. Toutes ces activités perdurent au sein des observatoires à côté de certaines obligations dont l'enquête master pour le ministère.

Les observatoires, bien que majoritairement dépendant d'une seule université, travaillent souvent en partenariat avec leur environnement : 58 % ont déclaré développer des partenariats. La grande majorité (56 %) de ces partenariats se fait avec d'autres observatoires universitaires (de la région ou du PRES). Ces partenariats visent essentiellement à mettre en place des enquêtes communes et à en tirer des publications communes (39 %) et à avoir des échanges méthodologiques (37 %). Ces partenariats sont plus ou moins intensifs : près d'un tiers des observatoires indiquent être en relation fréquente avec leurs partenaires (au moins une fois par mois pour 29 %) ; pour les deux tiers restants (62 %), les contacts entre observatoires se font plusieurs fois par an. Bien que ces partenariats soient le plus souvent institutionnalisés (fondés sur des relations institutionnelles), on note que dans un tiers des cas (32 %) ils sont fondés uniquement sur des réseaux interpersonnels et professionnels. Pour 52 % d'entre eux, ces partenariats sont fondés uniquement sur des relations institutionnelles et pour 18 % ils s'appuient sur les deux types de relations, institutionnelles et interpersonnelles.

### **Annexe 3**

## **Les professionnels des observatoires ayant répondu à l'enquête**

Les répondants sont pour 44 % des responsables d'observatoires et pour 56 % des chargés d'études : ils ont très majoritairement le statut d'ingénieurs d'études (68 %), parfois d'ingénieurs de recherches (6 %), 12 % sont assistants ingénieurs, 7 % techniciens. Les maîtres de conférences sont très minoritaires (4 %).

Leur âge, dont la moyenne est de 39 ans, va de 26 à 65 ans, et leur ancienneté dans leur fonction actuelle, dont la moyenne est de 6 ans et 4 mois, s'étale de 0 à 22 ans.

Parmi eux, ils ne sont que 2 sur 10 à avoir occupé antérieurement des fonctions similaires à leur fonction actuelle dans un autre observatoire (en moyenne durant 4 années et 9 mois - de 1 à 14 ans). Donc pour près de 8 sur 10, l'expérience en tant que responsable d'observatoire ou chargé d'étude n'a été acquise que dans le cadre de la fonction actuelle.

L'âge moyen de 39 ans, mis en regard de l'ancienneté moyenne de 6 années, indique l'existence d'expériences professionnelles antérieures : 55 % des répondants déclarent avoir travaillé dans le domaine des statistiques, 36 % dans celui des études et de la recherche et 31 % dans le secteur de l'information et de l'orientation.

Enfin, 32 % déclarent une formation initiale en statistiques, 28 % en économie, 23 % en sociologie, 17 % en démographie et 15 % en psychologie. Au cours de leur travail en observatoire, 58 % ont développé des compétences en statistiques, 54 % en informatique, 31 % en sociologie et 25 % des compétences pluridisciplinaires en sciences humaines et sociales.

La compétence statistique apparaît donc prédominante pour ces professionnels, acquise en formation initiale ou dans le cadre de l'activité de travail. Elle vient cependant s'articuler à des compétences dans le champ des études et de la recherche d'une part, de l'information et de l'orientation d'autre part, mobilisant des connaissances disciplinaires en sciences humaines et sociale, économie et sociologie.

# La validité scientifique des indicateurs d'établissement : quel effet de l'établissement sur les taux d'insertion ?

*Julien Calmand\*, Boris Ménard\**

Depuis la promulgation de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) le 10 août 2007, les universités françaises doivent produire des chiffres sur le devenir et l'insertion de leurs étudiants. En effet, les missions d'orientation et d'insertion professionnelle et les missions de participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, ont été ajoutées aux missions du service public d'enseignement supérieur déjà existantes. Pour les universités, la loi suppose qu'elles doivent se doter (si ce n'était déjà fait) d'un système d'observation de l'insertion des diplômés pour élargir leurs palettes d'indicateurs de pilotage et mettre en place un bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP).

En 2009, soit deux ans plus tard, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) décide de mettre en place une enquête nationale d'insertion des diplômés de master. Pour la première fois, la majeure partie des universités françaises a participé à une enquête nationale sur l'insertion professionnelle de leurs diplômés de master, trente mois après l'obtention du diplôme. Cette première enquête nationale a été menée du 1<sup>er</sup> décembre 2009 au 30 avril 2010 sur les diplômés 2007, et elle était pilotée par le SIES et la DGESIP<sup>1</sup> en collaboration avec les OVE des universités, le Céreq et la Conférence des présidents d'université (CPU). À des fins de comparabilité entre universités, la population des diplômés enquêtés a été restreinte suivant certains critères : diplômés de nationalité française, ayant obtenu leur diplôme en formation initiale et n'ayant pas poursuivi ou repris des études dans les deux années suivant l'obtention du master.

Le principal objectif de cette enquête a été de fournir des indicateurs d'insertion comparables par université. Ces indicateurs permettent entre autre de mesurer la performance des universités en termes d'insertion professionnelle. La production de ces indicateurs a donné lieu à la création d'un palmarès des universités en fonction de leur taux d'insertion. Cependant, de nombreuses critiques se sont élevées sur cette manière de classer les universités sans prendre en compte les éléments de contexte inhérents à la performance des établissements et pouvant influencer l'insertion des sortants de master. Comme nous le verrons plus tard, les faibles écarts dans les taux d'insertion entre universités ont fait l'objet de nombreux commentaires et le palmarès a été vertement critiqué par les acteurs de l'insertion eux-mêmes.

Dans le cadre du Groupe de travail sur l'enseignement supérieur (GTES), une convention a été signée avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) pour que le Céreq puisse réutiliser les données master 2007, afin d'analyser l'existence de possibles déterminants ayant un effet sur les taux d'insertion. Un certain nombre de travaux réalisés au Céreq ont d'ailleurs montré que la position relative des universités en termes de performance d'insertion dépendait étroitement de la mesure utilisée (Jugnot & Epiphane, 2011). Notre travail va s'attacher à montrer s'il existe un possible effet de l'établissement de formation sur le taux d'insertion des diplômés.

## 1. Les indicateurs d'établissements de l'enquête nationale auprès des diplômés de master 2007

Près de 22 700 sortants diplômés de master en 2007 ont répondu à l'enquête du ministère en 2010. Certaines universités n'ont pas participé à cette première enquête ministérielle et ne figurent donc pas dans ledit palmarès : le CUFR Champollion, Lyon 3, Marne-La-Vallée, Paris Dauphine, Nouvelle-Calédonie, Polynésie française et Tahiti. D'autres ont participé mais n'y figurent pas non plus, du fait d'un taux de réponse inférieur à 30 % ou d'un effectif de diplômés insuffisant pour que les réponses soient jugées exploitables : Amiens, Antilles Guyane, Cergy Pontoise, Dijon, Evry Val d'Essonne, Nîmes, Paris 6 et Paris 8. Au total, 68 des 80 universités françaises ont été classées dans ce palmarès. 22 700 diplômés sur les 43 000 dans le champ de l'enquête ont répondu, soit un taux de réponse global de 63 % mais avec une variance importante dans les résultats

\* Céreq.

<sup>1</sup> Systèmes d'information et des études statistiques (SIES) et direction générale pour l'Enseignement supérieur et l'Insertion professionnelle (DGESIP).

(32 % à 93 %). Pour réaliser nos analyses, nous avons utilisé les données de seulement 62 universités, comme le montre le tableau 1, le taux de réponse moyen par université s'élevant à 66 %, avec un écart-type de 13 %.

Tableau 1  
PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ENQUÊTE DGESIP MASTER 2010

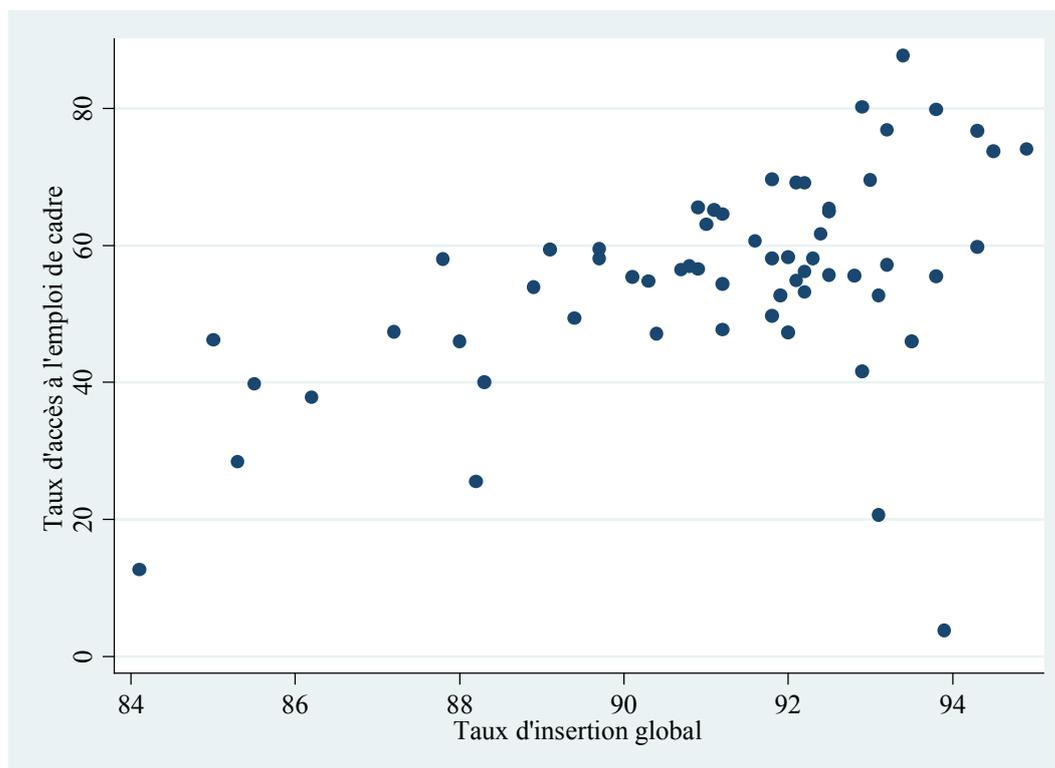
|                                  | n  | Moyenne | Médiane | Écart-type | min    | max    |
|----------------------------------|----|---------|---------|------------|--------|--------|
| Taux d'insertion global          | 62 | 91,1 %  | 91,85 % | 2,4        | 84,1 % | 94,9 % |
| Taux d'accès à l'emploi de cadre | 62 | 55,3 %  | 56,46 % | 15,3       | 3,82 % | 87,7 % |
| Taux de réponses exploitables    | 62 | 66,2 %  | 65,5 %  | 13,2       | 31,6 % | 93,3 % |

Source: Enquête DGESIP master 2010, Exploitation : Céreq, DEEVA, 2013.

Plusieurs indicateurs d'insertion professionnelle peuvent être construits à partir de l'enquête. Deux ont retenu notre attention : le taux d'insertion et la part de cadres 30 mois après l'obtention du diplôme de master 2. Le taux d'insertion est la part des jeunes en emploi dans chaque université. Le taux d'emploi moyen sur l'ensemble de l'échantillon s'élève à 91,1 %. Le taux d'emploi maximum est de 94,9 % et le minimum de 84,1 %, l'écart-type est très faible.

Le taux de cadre 30 mois après l'obtention du master sur l'ensemble de l'échantillon est de 58 %. En moyenne, les universités présentes dans l'échantillon affichent un taux de 55,3 %. Le taux de cadre le plus élevé est de 87,7 % et le plus bas, de 3,8 %.

Figure 1  
TAUX D'INSERTION ET TAUX DE CADRE À 30 MOIS PAR UNIVERSITÉS



Source: Enquête DGESIP master 2010, Exploitation : Céreq, DEEVA, 2013

## 2. Revue de littérature

Plusieurs études se sont intéressées d'un côté à l'impact du contexte économique régional sur l'insertion des jeunes, et de l'autre à la comparaison entre universités et aux mesures de l'insertion qui sont utilisées pour établir un classement des universités. D'une manière générale, l'objectif poursuivi dans cette démarche est de savoir si le fait d'être scolarisé dans un établissement plutôt qu'un autre a des effets sur le niveau de l'insertion. Pour le dire autrement, peut-on mettre en évidence un effet propre de l'université sur le niveau d'insertion et/ou un effet des caractéristiques économiques régionales sur l'emploi et la formation ?

Dupray et Gasquet (2004) ont démontré que les caractéristiques d'un territoire pouvaient affecter l'insertion professionnelle des jeunes. Les effets territoriaux sont de deux ordres. Premièrement, il existe un effet direct. Les jeunes connaissent des conditions d'insertion plus ou moins aisées selon la région où ils ont effectué leur parcours de formation. Les conditions d'insertion sont fonction de la situation sur le marché du travail, de l'environnement sociodémographique et de la structure de l'offre de formation au niveau local. Deuxièmement, les auteurs mettent également en lumière l'effet indirect du territoire sur le niveau de l'insertion. En effet, l'impact des caractéristiques individuelles sur l'insertion telles que le sexe, le niveau de formation et le parcours scolaire, est d'autant plus grand que le contexte économique local est dégradé.

Lopez et Hallier (2009) ont eux montré que la prise en compte des niveaux de sortie et des spécialités réduisait les disparités entre universités (taux d'insertion, taux de cadres et professions intermédiaires) alors que les autres caractéristiques sociodémographiques n'ont que peu d'influence sur les positions relatives des universités. À l'aide d'une modélisation multiniveau, ils mettent en évidence l'effet de l'environnement économique régional sur le niveau du salaire à trois ans plutôt qu'un effet propre de l'université, qui devient non significatif dès lors que sont prises en compte les caractéristiques régionales sur l'emploi.

Giret et Goudard (2007) démontrent qu'empiriquement, il existe bel et bien un effet de l'établissement sur le logarithme du salaire. Cependant, cet effet est faible sur le logarithme du salaire qui est surtout influencé par les caractéristiques individuelles des diplômés telles que le niveau de diplôme, la filière, le parcours scolaire et la discipline.

Plus spécifiquement, il existe une littérature abondante sur les effets des caractéristiques des établissements sur les performances en termes d'insertion professionnelle. Jake Murdoch, membre du GTES, a réalisé une revue de littérature sur les différentes études ayant pour but de mesurer l'effet de variables « établissement » sur l'insertion professionnelle ou sur les performances des étudiants. Il en ressort que 6 types de variables peuvent influencer les performances des établissements en matière d'insertion professionnelle :

- les données financières,
- les caractéristiques de la population enseignante,
- la taille et qualité de l'encadrement,
- les caractéristiques de l'université,
- les caractéristiques sociodémographiques de la population de l'université,
- les éléments sur la sélectivité opérée dans l'établissement.

Ainsi, aux États-Unis, le budget par étudiant a un effet significatif sur le salaire des étudiants (Wachtel, 1976 ; Foster & Rodgers, 1980 ; Behrman, Constantine, Kletzer, McPherson & Schapiro, 1996). Cependant, les effets des variables financières sur les conditions d'emploi des diplômés ne sont pas systématiques dans les différentes analyses considérées. Sur 12 études ayant porté sur l'effet des variables financières, 9 montrent que ces variables ont un effet positif sur l'emploi des diplômés. Nous pouvons en déduire qu'une injection de ressources financières peut mener à de meilleures perspectives d'emploi pour les diplômés de ces institutions. Plus de 10 études se sont attachées à prouver l'existence d'une corrélation entre nombre d'étudiants et de professeurs et, l'insertion professionnelle des diplômés, mais la plupart des enquêtes ont lieu aux États-Unis. Le ratio nombre d'enseignants/nombre d'étudiants a un effet positif sur l'emploi des diplômés pour Daniel, Black et Smith (1996), mais il n'est pas significatif. Selon Rumberger et Thomas (1993) (pour les diplômés de santé), Berham *et al.* (1996) et Fitzgerald (2000) (pour les diplômés hommes), les diplômés des établissements avec un ratio enseignants/étudiants élevé perçoivent des salaires supérieurs. La qualité de l'établissement peut être définie par son caractère « professionnel » ou « recherche ». Par exemple, le nombre de thèse pour 1 000 étudiants peut permettre d'apprécier l'orientation de l'université vers la recherche, cet indicateur a été utilisé

dans les analyses de Giret et Goudart (2007). La revue de littérature de Jake Murdoch montre que 5 études ont cherché à démontrer l'influence de la répartition de différents groupes sociaux au sein d'une université sur la qualité de l'insertion des diplômés. Aux États-Unis, les proportions de femmes et d'étudiants noirs ont par exemple été utilisées comme variables explicatives. Ainsi, Daniel *et al.* (1996), Rumberger et Thomas (1993) et Ethington (1997) montrent dans trois études différentes menées aux États-Unis que la proportion d'étudiants noirs au sein d'un établissement a un effet significatif sur le salaire des diplômés. *A contrario*, la proportion de femmes a un effet négatif, et ce même en contrôlant le champ disciplinaire.

De manière générale, les effets des caractéristiques des établissements sur l'insertion professionnelle ne sont pas systématiques. En effet, le signe des corrélations peut varier d'une étude à l'autre et est très lié aux contextes des études. Il est donc difficile de s'appuyer sur ces résultats pour construire nos analyses. De plus, il existe une contrainte quant à la possibilité de collecter des données sur les établissements d'enseignement supérieur. Malgré cela, nous avons choisi plusieurs variables renseignant sur les caractéristiques des établissements. Ces variables sont les suivantes :

- part d'étudiants inscrits en 1er cycle (comme indicateur de caractéristiques de l'établissement) ;
- nombre de thèse pour 1 000 étudiants (pour mesurer l'orientation recherche de l'université) ;
- nombre d'étudiants de master par professeur ayant atteint le grade de professeur d'université (comme indicateur sur la qualité de l'encadrement) ;
- pourcentage d'étudiants de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger (comme indicateur sociodémographique de la population de l'université).

Les résultats présentés dans le tableau 2 montrent les différences entre universités en ce qui concerne les indicateurs sélectionnés.

*Tableau 2*  
**INDICATEURS «ETABLISSEMENTS».**

|  | <b>n</b> | <b>Moyenne</b> | <b>Médiane</b> | <b>Écart-type</b> | <b>min</b> | <b>max</b> |
|--|----------|----------------|----------------|-------------------|------------|------------|
| Part d'étudiants inscrits en 1er cycle                                       | 62       | 64,34408       | 65             | 9,249637          | 43,79751   | 81,87946   |
| Nombre de thèse pour 1000 étudiants  | 62       | 6,879081       | 22,84          | 4,476828          | 2,186924   | 22,84285   |
| Nombre d'étudiants de master par professeur                                  | 62       | 235,3983       | 162            | 230,8585          | 20,44      | 1007,617   |
| % d'étudiants de nationalités étrangères et titulaires d'un diplôme étranger | 62       | 11,26935       | 11,2           | 4,278715          | 4,8        | 28,8       |

Source: Enquête DGESIP master 2010, Exploitation : Céreq, DEEVA,2013

En plus des variables « établissements », nous aurions pu prendre en compte des variables renseignant sur le contexte économique du bassin d'emploi dans lequel le jeune se trouve au moment de sa sortie du système éducatif ou au moment de l'interrogation. Cependant, nous ne disposons pas dans l'enquête du lieu de résidence des individus, il devient alors difficile d'étudier les effets de telles variables sur l'insertion des diplômés de master.

### 3. Construction du modèle multiniveau :

Afin de mesurer les effets de l'environnement sur l'insertion des diplômés de master, il est nécessaire de recourir à une modélisation multiniveau. En effet, les méthodes économétriques « traditionnelles » ne permettent pas d'appréhender les effets de l'environnement régional et de l'établissement sur l'insertion professionnelle des diplômés de master. Une modélisation multiniveau de type « toutes choses égales par ailleurs » présente l'avantage de pouvoir modéliser des données sur plusieurs niveaux différents et de mesurer l'effet propre de chaque facteur sur la variable à expliquer, indépendamment des effets des autres variables explicatives<sup>2</sup>. Nous avons choisi d'étudier les effets établissements sur la probabilité d'être en emploi et celle d'être cadre 30 mois après l'obtention du master.

#### 3.1. Les déterminants de l'accès à l'emploi, trois ans après l'obtention du diplôme

Dans notre première série d'analyses, on cherche à estimer l'effet de l'établissement sur l'accès à l'emploi à 3 ans. La modélisation multiniveau se fait en plusieurs étapes. La première étape est la création du modèle vide c'est-à-dire sans aucune variable explicative. Ce modèle vide nous renseigne sur l'intérêt de poursuivre nos analyses mais aussi de connaître le poids relatif des caractéristiques des établissements par rapport aux caractéristiques propres des individus. Le tableau suivant résume ces informations, ainsi la part de la variance non expliquée attribuable aux établissements vaut 0,82 % pour le modèle vide. Face à ce résultat, on peut s'attendre à obtenir un très faible effet des caractéristiques des universités sur l'accès à l'emploi de leurs diplômés. Il apparaît donc vain de continuer nos analyses. Le résultat principal est le suivant : peu importe l'université dont sont issus les diplômés de master, ces derniers ont autant de chances d'accéder à l'emploi 30 mois après obtention de leur diplôme, seules les caractéristiques individuelles des diplômés peuvent ici avoir une influence sur leur insertion professionnelle.

Tableau 3  
PROBABILITÉ D'ACCÈS À L'EMPLOI À 30 MOIS, MODÈLE VIDE

|                     | Modèle vide |
|---------------------|-------------|
| Var niveau 1        | 2,36****    |
| Var niveau 2        | 0,1655378** |
| Var inter-univ. (%) | 0,82        |
| N indiv             | 20729       |
| N univ              | 62          |

Source: Enquête DGEIP master 2010, Exploitation : Céreq, DEEVA, 2013.

#### 3.2. Les déterminants de l'accès à l'emploi de cadre :

Lorsque nous nous intéressons à la probabilité d'accéder au statut de cadre dans l'emploi à 3 ans, nous remarquons que l'effet établissement est plus prégnant. En effet, en utilisant la même méthodologie, la part de la variance non expliquée attribuable aux établissements vaut 15 % pour le modèle vide. Il convient donc ici de poursuivre nos analyses en injectant les variables individuelles et celles liées aux caractéristiques des établissements dans le modèle.

<sup>2</sup> Pour une présentation de la modélisation multiniveau, cf Bressoux (2007).

*Tableau 4*  
**PROBABILITÉ D'ACCÈS À L'EMPLOI DE CADRE À 30 MOIS, MODÈLE VIDE**

|                     | <b>Modèle vide</b> |
|---------------------|--------------------|
| Var niveau 1        | 0,46****           |
| Var niveau 2        | 0,57****           |
| Var inter-univ. (%) | 14,92              |
| N indiv             | 18946              |
| N univ              | 62                 |

Source: Enquête DGESIP master 2010, Exploitation : Céreq, DEEVA, 2013.

Certaines caractéristiques individuelles diminuent significativement la probabilité d'occuper un emploi de cadre, 30 mois après l'obtention du diplôme de master, comme le fait d'être une femme ou d'être boursier. Le nombre d'années écoulées entre le baccalauréat et l'obtention du master a un effet significatif sur la probabilité d'occuper un emploi d'encadrement. Autrement dit, les diplômés « à l'heure » à l'obtention du master ont une probabilité plus grande de devenir cadre à la date de l'enquête. Le fait d'avoir obtenu un baccalauréat autre qu'un bac S diminue significativement la probabilité d'accéder à un poste d'encadrement, exception faite des bacs professionnels et des autres types de bac. De la même manière, avoir obtenu son master dans un autre domaine que dans celui des sciences-technologie-santé diminue significativement cette probabilité.

En ce qui concerne les variables « établissement », les étudiants issus des universités où la part d'étudiants de premier cycle est importante ont « toutes choses égales par ailleurs » une probabilité plus faible d'accéder à l'emploi de cadre. Le pourcentage d'étudiants de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger au sein d'une université a un effet négatif sur cette même probabilité. Inversement, le nombre de thèses pour 1 000 étudiants a un effet positif sur la probabilité d'être cadre à 30 mois. Idem pour le nombre d'étudiants de master par professeur. Ce dernier résultat est surprenant puisqu'il signifie que le taux d'encadrement joue négativement sur la performance en termes d'insertion professionnelle.

*Tableau 5*  
**PROBABILITÉ D'ACCÈS À L'EMPLOI DE CADRE À 30 MOIS, MODÈLE MULTINIVEAU**

|  | <b>Probabilité d'accéder à l'emploi de cadre</b> |
|--|--|
| Femme  | -0,58 (-16,95)****                               |
| Boursier   | -0,13 (-3,77)****                                |
| <i>Spécialités : Sciences et techniques (réf)</i>                            |  |
| Lettres, langues et arts   | -1,18 (-14,52)****                               |
| Droit, économie et gestion   | -0,21 (-4,67)****                                |
| Sciences humaines et sociales  | -0,3625 (-4,67)****                              |
| <i>Type de Baccalauréat : Baccalauréat scientifique (réf)</i>                |  |
| Baccalauréat littéraire  | -0,29 (-5,24)****                                |
| Baccalauréat sciences économiques  | -0,33 (-7,92)****                                |
| Baccalauréat technologique   | -0,23 (-4,15)****                                |
| Baccalauréat professionnel   | -0,38 (-1,82)*                                   |
| Baccalauréat autre   | 0,2 (0,69)                                       |
| Part d'étudiants inscrits en 1er cycle                                       | -0,02 (-2,99)***                                 |
| % d'étudiants de nationalités étrangères et titulaires d'un diplôme étranger | -0,04 (-2,56)**                                  |
| Nombre de thèse pour 1000 étudiants  | 0,03 (1,97)**                                    |
| Nombre d'étudiants de master par professeur                                  | 0,0008 (2,71)***                                 |
| Constante  | 2,99 (4,55)****                                  |
| N  | 18946  |

Source: Enquête DGESIP master 2010, Exploitation : Céreq, DEEVA,2013

Le modèle multiniveau nous permet de dire quelles universités sont influencées par leurs caractéristiques intrinsèques sur l'accès à l'emploi de cadre à 30 mois. En retenant le seuil de significativité de 10 %, l'effet de ces caractéristiques intrinsèques sur l'accès à un emploi de cadre est négatif pour 10 universités et à l'inverse, l'effet est positif pour 18 universités.

## Conclusion

Les résultats exposés dans ce chapitre montrent qu'il est nécessaire de décrire les éléments de contexte lorsqu'il s'agit d'évaluer ou de mesurer l'insertion des diplômés de master au niveau national. Nous voyons par exemple que les caractéristiques des établissements jouent sur la probabilité d'être cadre alors qu'elles ne jouent pas sur la probabilité d'accès à l'emploi, 30 mois après l'obtention du titre de master. Ce résultat est assez intéressant puisqu'il met en lumière une certaine égalité entre établissements en termes d'accès à l'emploi : ce sont principalement les caractéristiques individuelles des diplômés qui conditionnent l'accès à l'emploi à la date de l'enquête comme le montrent les analyses du Céreq. Il n'en est pas de même lorsqu'il s'agit de décrire la catégorie de l'emploi (comme l'accès à l'emploi de cadre) où, en plus de l'influence des variables individuelles, nous avons pu mettre en exergue l'influence des variables établissements dans l'explication du phénomène. Il apparaît donc nécessaire de systématiser de telles analyses dès lors qu'il s'agit de classer des établissements selon leurs performances en matière d'insertion professionnelle. Pour ce faire, il semble indispensable d'enrichir les sources d'information disponibles en mobilisant par exemple des informations relatives aux salaires des diplômés ou à leurs différents lieux de résidence après leur sortie du système éducatif.

## Bibliographie

- Behrman J., Constantine J.M., Kletzer L., McPherson M., Schapiro M. (s.d.), *Impact of College Quality Choices on Wages: Are There Differences Among Demographic Groups?* unpublished.
- Daniel K., Black D. A., Smith J. (1996), *College Characteristics and the Wages of Young Women*, HEW, EconW-PA.
- Dupray A., Gasquet C. (2004), « L'empreinte du contexte régional sur l'insertion professionnelle des jeunes », *Formation Emploi*, 87, p. 29-44.
- Ethington C. A. (1997), « A Hierarchical Linear Modeling Approach to Study College Effects », in J. C. Smart (Éd.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. XII, p. 165-194, Agathon Press.
- Fitzgerald R. A. (2000), *College Quality and the Earnings of Recent College Graduates*, Distributed by ERIC Clearinghouse [Washington, D.C.].
- Foster E., Rodgers J. (1980), « Quality of Education and Student Earnings », *Higher Education*, 9(1), p. 21-37.
- Giret J.-F., Goudard M. (2007), « Effets établissement et salaires des diplômés des universités françaises », *Economie publique*, 21(2).
- Jugnot S., Epiphane D. (2011), Harmoniser les mesures de l'insertion des diplômés du supérieur, Céreq, *Bref*, n° 291.
- Lopez A., Hallier P. (2009), *Comparer les universités au regard de l'insertion professionnelle de leurs étudiants. Quelques simulations à partir des enquêtes « Génération »*, Céreq, Net.Doc, n° 54.
- Rumberger R. W., Thomas S. L. (1993), « The economic returns to college major, quality and performance: A multilevel analysis of recent graduates », *Economics of Education Review*, 12(1), 1-19.
- Wachtel P. (1976), « The Effect of Earnings of School and College Investment Expenditures », *The Review of Economics and Statistics*, 58(3), 326-31.



**Partie 2 – Interroger les recruteurs pour mieux comprendre les processus  
d’insertion des jeunes**

**Éléments méthodologiques à prendre en compte**

---

*Nathalie Beaupère  
Lydie Chaintreuil  
Dominique Epiphane  
Eric Grivillers  
Séverine Landrier  
Eric Lieds  
Simon Macaire*



## Introduction

Bien que les diplômés de l'enseignement supérieur constituent une protection forte à l'égard du chômage, nombre de jeunes diplômés sortant de l'enseignement supérieur sont confrontés à des difficultés d'insertion professionnelle. Pour faciliter la transition de la formation vers l'emploi de leurs étudiants, les établissements mettent en place des dispositifs d'accompagnement à l'emploi (diplôme universitaire d'aide à l'insertion, portefeuille d'expériences et de compétences...) et intègrent au sein des formations des pratiques pédagogiques à visée professionnalisante (projet professionnel de l'étudiant, ateliers recherche de stage, ateliers curriculum vitae et lettres de motivations, organisations de forum...). L'objectif de ces mesures est d'aider les étudiants à affiner et rendre réaliste leur projet professionnel, à maîtriser les techniques de recherche d'emploi, à prendre conscience de l'ensemble des compétences qu'ils ont acquises, et plus généralement, d'ouvrir leurs champs des possibles (ouverture sur les secteurs d'activités, découverte de métiers auxquels ils pourraient accéder...). Pour rendre opérationnel ces dispositifs, il est nécessaire de connaître les mécanismes d'embauche. Aussi, des organismes comme le Céreq ou les observatoires de la vie étudiante universitaires conduisent des études auprès des recruteurs pour éclairer les processus de recrutement.

À travers ces travaux sont abordées les compétences attendues par l'employeur chez un diplômé de l'enseignement supérieur, ce qui revêt un enjeu majeur pour les établissements formateurs. En parallèle, par le biais de ces travaux, les universités peuvent mieux communiquer sur les compétences, qualités, capacités... de leurs diplômés qui font souvent l'objet de représentations, parfois fausses voire caricaturales. Du côté des employeurs, ces travaux permettent de faire part aux établissements de formation de leurs besoins en compétences, et plus globalement, de leur gestion prévisionnelle des recrutements et ainsi de faire évoluer les formations.

Ce document se propose, après avoir rappelé le contexte dans lequel s'inscrivent les travaux réalisés auprès des recruteurs, de faire un point sur les différentes approches méthodologiques à mobiliser, plus précisément, sur les bonnes pratiques et les erreurs à éviter : comment constituer une base de recruteurs à interroger, comment les interroger, quels critères de recrutement aborder aussi bien dans une enquête qualitative que quantitative et quelles études de référence mobiliser ? Un document en forme de « guide des bonnes pratiques » en quelque sorte, à l'usage de ceux qui envisagent de mener ce type d'étude.

## **1. L'intérêt des études auprès des recruteurs dans l'analyse de l'insertion professionnelle des jeunes sortants de l'enseignement supérieur**

### **1.1. La nouvelle mission « insertion » des universités**

Le processus de Bologne (juin 1999) qui vise à créer un espace européen de l'enseignement supérieur, invite tous les établissements du supérieur à mettre en œuvre une « démarche compétences ». Celle-ci ambitionne de rendre les diplômés plus lisibles et comparables à l'international, ainsi qu'à favoriser l'intégration des jeunes diplômés sur le marché du travail. Cette démarche consiste à associer à chaque diplôme un référentiel de compétences.

En outre, la loi de modernisation sociale (2002) incite les universités à présenter leurs diplômés en termes de compétences afin d'améliorer la lisibilité de l'offre de formation et d'obtenir une présentation plus homogène dans le répertoire national de certification professionnelle (RNCP).

Dans le cadre de l'institutionnalisation des bureaux d'aide à l'insertion professionnelle (baip) depuis la loi sur les libertés et les responsabilités des universités (lru) de 2008, la traduction des connaissances acquises, dans le cadre des formations, en compétences mises en œuvre en situation de travail, est une préoccupation croissante des services d'aide à l'insertion professionnelle.

De nombreuses universités mettent alors en place une « démarche compétences ». Ainsi, des spécialistes de l'élaboration de référentiels d'emploi, d'activités et de compétences sont recrutés. Ces derniers ont pour mission d'apporter une aide méthodologique aux responsables de formation pour décliner les connaissances théoriques en compétences intelligibles par les entreprises. Cette méthode particulière

peut se nourrir des enquêtes des observatoires, notamment à partir des réponses aux questions concernant les métiers occupés. Mais elles ne sont pas totalement adaptées aux besoins de ces professionnels. En effet, les enquêtes répondent aux sollicitations des familles, étudiants et services d'information et d'orientation sur l'insertion professionnelle des diplômés (contrat de travail, qualification, salaire, satisfaction de l'emploi occupé...) et moins aux besoins des spécialistes des référentiels, qui sont nécessairement intéressés par les attentes des futurs employeurs et leurs modes de recrutement.

En complément de leurs missions historiques (suivi des cursus des étudiants de leur établissement, évaluation des enseignements, études des conditions de vie étudiante, analyse de l'insertion professionnelle de leurs diplômés), les observatoires de la vie étudiante des universités et des écoles ont, pour plusieurs raisons, intérêt à étudier les besoins des employeurs en matière de ressources humaines, ainsi que leurs procédures de recrutement :

- connaître les besoins des employeurs à court (moins de deux ans) et moyen (deux à cinq ans) termes<sup>1</sup> doit permettre une meilleure information du public étudiant et donc lui permettre de s'orienter avec une meilleure connaissance des types de métiers recherchés par les employeurs, des fonctions exercés, des diplômes requis... pour accéder aux emplois souhaités ;
- cette connaissance des besoins des employeurs revêt un enjeu majeur pour les universités, puisqu'elle est susceptible d'une part de faire évoluer le contenu des formations (disciplines enseignées, nombre et nature des stages demandés durant la formation...) et d'autre part, de faciliter les conditions d'insertion professionnelle des diplômés ;
- connaître les procédures de recrutement mises en place par les employeurs (étapes des procédures, types de recruteurs, exigences de ces recruteurs) devrait permettre au BAIP de mieux préparer les étudiants à leur future insertion professionnelle et, en particulier, à ce qu'ils ciblent mieux leur recherche d'emploi et à ce qu'ils préparent et réalisent plus efficacement leurs démarches (contenu des lettres de motivation, contenu des entretiens d'embauche, présentation des savoir-faire).

Si ces études n'ont pas vocation à être annualisées, leur éventuelle récurrence (tous les 3, 4 ou 5 ans par exemple) est un moyen d'appréhender l'évolution des caractéristiques des employeurs, de leurs besoins de main-d'œuvre et de leurs procédures de recrutement.

## 1.2. L'analyse des processus de recrutement des jeunes

Au Céreq, les analyses sur les premières années d'insertion professionnelle des jeunes sortis de l'enseignement supérieur s'appuient généralement sur les enquêtes Génération qui retracent, à partir de l'itinéraire professionnel des jeunes, les différentes étapes de leur parcours d'insertion. Au-delà de ces analyses classiques de l'insertion des jeunes selon le niveau et la spécialité de leur diplôme, la question des inégalités à l'embauche, en fonction de l'origine sociale, du sexe, de l'origine nationale ou territoriale est, ces dernières années, de plus en plus étudiée.

L'analyse des pratiques de recherches d'emplois des jeunes est une thématique qui nécessite d'être enrichie par celle des pratiques de recrutement des entreprises, notamment quand il s'agit d'étudier les phénomènes de discrimination à l'embauche. Ces pratiques s'inscrivent dans un processus complexe où nombre de dimensions peuvent participer d'un véritable tri social. Ainsi, une méthodologie associant l'observation des pratiques de recherche d'emploi des jeunes à l'issue de leur formation initiale et celle des pratiques d'embauche des employeurs est doublement heuristique. D'une part, elle permet l'analyse des différentes facettes du processus de recrutement : à travers les canaux que les recruteurs activent, par l'existence ou non de procédures formalisées, *via* l'intervention de différents acteurs lors des phases du recrutement ou encore par les critères de sélection privilégiés... D'autre part, cette approche permet d'apprécier, voire de relativiser le rôle du CV, souvent considéré comme central dans les procédures de recrutement.

---

<sup>1</sup> Le long terme est souvent difficilement appréciable par les recruteurs au sein de nos économies très concurrentielles.

Les études qui concernent les employeurs des étudiants/diplômés comportent plusieurs limites et/ou obstacles. Elles sont souvent très coûteuses en temps, en ressources humaines mobilisées et en moyens financiers. Face à l'étendue de leurs missions, de nombreux observatoires de la vie étudiante n'ont pas les moyens de réaliser ce type de travaux auprès des employeurs.

Par ailleurs, les bases d'enquêtes sont souvent difficiles à réaliser et certaines problématiques sont susceptibles d'accroître fortement les difficultés de leur constitution.

## **2. La constitution des bases de recruteurs**

### **2.1. Quelques sources pour disposer d'éléments de cadrage statistique**

Les données nationales de cadrage disponibles traitant des entreprises sont multiples. Nous proposons de présenter celles qui apparaissent comme étant incontournables. Pour chacune d'entre elles, sont indiquées le producteur des données, la présentation des données disponibles, les utilisations habituelles et les exploitations possibles, les limites et avantages, la disponibilité, le contenu détaillé des données, le format des données et la périodicité. Les principales sources sont : les DADS, le dénombrement des entreprises et des établissements, le recensement de la population et l'enquête emploi en continu.

**a. Description des emplois privés et publics et des salaires - DADS-grand format**

|   |  |
|---|--|
| Producteurs   | <p><b>Insee</b></p> <p><i>Pour obtenir des données individuelles issues d'enquêtes statistiques, les chercheurs doivent adresser une demande au Comité du secret statistique.</i></p> <p><i>Si la demande porte sur des données individuelles mais totalement anonymisées relatives à des personnes physiques (c'est-à-dire ne permettant aucune identification, ni directe ni indirecte, des personnes enquêtées) en vue de faire des travaux de recherche, principalement en sciences humaines et sociales, les chercheurs doivent s'adresser au Réseau Quetelet. Ces données peuvent être mises à leur disposition sous certaines conditions qui leur seront alors précisées.</i></p> |
| Présentation, sources   | <p>Description des emplois privés et publics et des salaires.</p> <p>Depuis le millésime 2009, le champ des employeurs, dont la seule source était les DADS, est élargi.</p> <p>Il couvre désormais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- salariés des établissements du secteur privé (DADS)</li> <li>- fonctions publiques territoriales et hospitalières (Siasp)</li> <li>- salariés de la fonction publique d'État (Siasp)</li> <li>- salariés des particuliers employeurs (Cesu, Paje et DNS).</li> </ul>  |
| Utilisations habituelles, exploitations possibles   | <p>Caractérisation du poste de travail, caractéristiques individuelles des salariés, caractérisation de l'employeur (issue du répertoire des entreprises et des établissements).</p> <p>Deux fichiers détails distincts, Postes et Salariés.</p>   |
| Limites, avantages  | <p>Champ considérablement élargi.</p> <p>Données sur les salaires.</p> <p>Deux approches complémentaires avec les fichiers Postes et Salariés.</p> <p>PCS-ES précise (codé dorénavant sur 4 positions, attention une rupture de série, au niveau de la CS2 à compter de 2009).</p> <p>Localisation des départements de résidence et de travail.</p> <p>Activité de l'entreprise en nomenclature agrégée (NA).</p> <p>Zonage géographique au département.</p> <p><i>Echantillonnage au 1/12ème</i></p>  |
| Granularité des principales nomenclatures   | <p>Activité principale de l'entreprise NA 2008 A38 (38 postes)</p> <p>Zonage géographique : département (code Insee)</p> <p>Taille de l'entreprise : en 7 tranches</p> <p>Âge du salarié en différence de millésime</p>  |
| Disponibilité (publique, sous convention, accès réservé à certains statuts...), localisation, gratuité ou non | <p>Fichiers détails échantillon au 1/12ème, données gratuites et disponibles en ligne.</p> <p><a href="http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&amp;ref_id=fd-dads2010">http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&amp;ref_id=fd-dads2010</a></p>  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Contenu (détaillé)         | <p><b>Variables de localisation :</b><br/>Région - Département</p> <p><b>Variables économiques entreprise :</b><br/>- Secteur d'activité de l'entreprise, de l'établissement (A38, A21, A10)<br/>- Taille de l'entreprise (7 tranches)</p> <p><b>Variables individuelles salariés :</b><br/>- Âge, sexe<br/>- Contrat de travail (CDI, CDD...)<br/>- Convention collective (code IDCC)<br/>- Condition d'emploi (temps complet, partiel, faible temps partiel... 7 positions)<br/>- Profession détaillée en 486 postes (PCS-ES)<br/>- Catégories socioprofessionnelle en 30 postes (CS 3)<br/>- Département de résidence et de travail<br/>- Dates de début et de fin de rémunération, durée paie<br/>- Domaines d'emploi établissement et affectation (FP État, territoriale, hospitalière, entreprises individuelles, particuliers employeurs...)<br/>- Nombre d'heures salariées<br/>- Rémunération brute en 23 tranches et nette (salariés) en 24 tranches<br/>...</p> |
| Format des données         | <p>Fichier Postes<br/>Fichier Salariés<br/>- <i>fichiers nationaux au format dBase</i><br/>- <i>fichiers nationaux au format Beyond 20/20</i></p> <p>Dictionnaires des variables et des modalités<br/>- <i>varlist et varmod au format pdf ou dbf</i></p>  |
| Périodicité, disponibilité | Annuelle, n+2  |

## b. Dénombrement des entreprises et des établissements

|   |  |
|---|--|
| Producteurs   | <p><b>Insee</b></p> <p><i>Pour obtenir des données individuelles issues d'enquêtes statistiques, les chercheurs doivent adresser une demande au Comité du secret statistique.</i></p> <p><i>Si la demande porte sur des données individuelles mais totalement anonymisées relatives à des personnes physiques (c'est-à-dire ne permettant aucune identification, ni directe ni indirecte, des personnes enquêtées) en vue de faire des travaux de recherche, principalement en sciences humaines et sociales, les chercheurs doivent s'adresser au Réseau Quetelet. Ces données peuvent être mises à leur disposition sous certaines conditions qui leur seront alors précisées.</i></p> |
| Présentation, sources   | <p>Données sur le parc d'entreprises et d'établissements en activité en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer.</p> <p>La source mobilisée pour constituer le <i>Dénombrement</i> est le REE (répertoire des entreprises et des établissements) et son application Sirene (système informatique pour le REE).</p> <p>Les entreprises et établissements sont identifiés respectivement par leur numéro Siren et Siret</p>   |
| Utilisations habituelles, exploitations possibles   | <p>Cartographie sectorielle avec taille et catégorie juridique quasi exhaustive des entreprises et établissements, la méthode exclue uniquement les unités sans réalité économique.</p>  |
| Limites, avantages  | <p>Champ marchand et non marchand mais ne contient que des données de stocks, hors création d'entreprises.</p> <p>L'exhaustivité du champ permet une vision globale mais pas l'analyse de la dynamique de création d'entreprises.</p> <p>L'indicateur de taille n'est pas destiné à évaluer un volume d'emploi (cf. CLAP).</p> <p><i>Données définitives</i><br/><i>Données exhaustives pondérées</i></p>  |
| Granularité des principales nomenclatures   | <p>Activité principale de l'entreprise NAF (nomenclature d'activités françaises) rév. 2 2008 (732 postes)</p> <p>Localisation à la commune</p> <p>Taille de l'entreprise en 15 tranches d'effectifs</p>  |
| Disponibilité (publique, sous convention, accès réservé à certains statuts...), localisation, gratuité ou non | <p>Fichiers détails, données gratuites et disponibles en ligne.</p> <p><a href="http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&amp;ref_id=fd-sidenomb2012">http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&amp;ref_id=fd-sidenomb2012</a></p>   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Contenu (détaillé)         | <p><b>Variables de localisation :</b><br/>Région - Département - Aire urbaine - Zone emploi - Unité urbaine - Commune</p> <p><b>Variables économiques :</b><br/>- Activité principale exercée en 732 postes (NAF rév 2.0 2008)<br/>- Secteur d'activité de l'entreprise, de l'établissement (A64, A38, A21, A10)<br/>- Taille de l'entreprise en 15 tranches</p> <p><b>Variables d'identification :</b><br/>- Appartenance à une population en 8 modalités (activités marchandes industrie, construction, commerce, services ; secteur agricole ; collectivités territoriales ; associations ; administration de l'État ; administration hospitalière...)<br/>- Catégorie juridique de l'entreprise simplifiée (personne morale, personne physique).<br/>- inscription à la chambre des métiers (artisan ou non)</p> |
| Format des données         | <p>Fichier Dénombrement d'entreprises au 1er janvier<br/>Fichier Dénombrement d'établissements au 1er janvier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>fichiers nationaux au format dBase</i></li> <li>- <i>fichiers nationaux au format Beyond 20/20</i></li> <li>- <i>données régionales au format Beyond 20/20</i></li> </ul> <p>Dictionnaires des variables et des modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>varlist et varmod au format pdf ou dbf</i></li> </ul>  |
| Périodicité, disponibilité | Annuelle, n+1  |

### c. Démographie des entreprises et des établissements (champ marchand non agricole)

|   |  |
|---|--|
| Producteurs   | <p><b>Insee</b></p> <p><i>Pour obtenir des données individuelles issues d'enquêtes statistiques, les chercheurs doivent adresser une demande au Comité du secret statistique.</i></p> <p><i>Si la demande porte sur des données individuelles mais totalement anonymisées relatives à des personnes physiques (c'est-à-dire ne permettant aucune identification, ni directe ni indirecte, des personnes enquêtées) en vue de faire des travaux de recherche, principalement en sciences humaines et sociales, les chercheurs doivent s'adresser au Réseau Quetelet. Ces données peuvent être mises à leur disposition sous certaines conditions qui leur seront alors précisées.</i></p> |
| Présentation, sources   | <p>Données sur le parc d'entreprises et d'établissements en activité et sur leur renouvellement par les créations d'entreprises et d'établissements (hors transferts) en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer</p> <p>La source mobilisée pour constituer la <i>Démographie</i> est le REE (répertoire des entreprises et des établissements) et son application Sirene (système informatique pour le REE).</p> <p>Les entreprises et établissements sont identifiés respectivement par leur numéro Siren et Siret</p>  |
| Utilisations habituelles, exploitations possibles   | <p>Cartographie sectorielle avec taille et catégorie juridique quasi exhaustive des entreprises et établissements, la méthode exclue uniquement les unités sans réalité économique.</p>  |
| Limites, avantages  | <p>Contient des données de stocks et des données de créations, sur le seul champ marchand hors agriculture.</p> <p>Le champ est limité mais il est pertinent pour l'analyse de dynamique en rapportant les créations au stock.</p> <p>L'indicateur de taille n'est pas destiné à évaluer un volume d'emploi (cf CLAP).</p> <p><i>Données de stocks semi-définitives</i><br/><i>Données exhaustives pondérées</i></p>   |
| Granularité des principales nomenclatures   | <p>Activité principale de l'entreprise NAF rév. 2 2008 (732 postes)</p> <p>Localisation à la commune</p> <p>Taille de l'entreprise en 15 tranches d'effectifs</p>  |
| Disponibilité (publique, sous convention, accès réservé à certains statuts...), localisation, gratuité ou non | <p>Fichiers détails, données gratuites et disponibles en ligne.</p> <p><a href="http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&amp;ref_id=fd-sidemo2012">http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&amp;ref_id=fd-sidemo2012</a></p>   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Contenu (détaillé)         | <p><b>Variabes de localisation :</b><br/>Région - Département - Aire urbaine - Zone emploi - Unité urbaine - Commune</p> <p><b>Variabes économiques :</b><br/>- Activité principale exercée (NAF rév 2.0 en 732 postes)<br/>- Secteur d'activité de l'entreprise, de l'établissement (A64, A38, A21, A10)<br/>- Taille de l'entreprise en 15 tranches</p> <p><b>Variabes d'identification :</b><br/>- Catégorie juridique de l'entreprise simplifiée (personne morale, personne physique).<br/>- inscription à la chambre des métiers (artisan ou non)</p>   |
| Format des données         | <p>Fichier Stocks d'entreprises au 1er janvier<br/>Fichier Stocks d'établissements au 1er janvier<br/>Fichier Créations d'entreprises au cours de l'année<br/>Fichier Créations d'établissements au cours de l'année</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>fichiers nationaux au format dBase</i></li> <li>- <i>fichiers nationaux au format Beyond 20/20</i></li> <li>- <i>données régionales au format Beyond 20/20</i></li> </ul> <p>Dictionnaires des variables et des modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>varlist et varmod au format pdf ou dbf</i></li> </ul> |
| Périodicité, disponibilité | Annuelle, n+1  |

**d. Recensement de la population – exploitation complémentaire. Fichier : Activité professionnelle des individus**

|   |   |
|---|---|
| Producteurs                                       | <p><b>Insee</b><br/> <i>Pour obtenir des données individuelles issues d'enquêtes statistiques, les chercheurs doivent adresser une demande au Comité du secret statistique.</i><br/> <i>Si la demande porte sur des données individuelles mais totalement anonymisées relatives à des personnes physiques (c'est-à-dire ne permettant aucune identification, ni directe ni indirecte, des personnes enquêtées) en vue de faire des travaux de recherche, principalement en sciences humaines et sociales, les chercheurs doivent s'adresser au Réseau Quetelet. Ces données peuvent être mises à leur disposition sous certaines conditions qui leur seront alors précisées.</i></p>  |
| Présentation, sources                             | <p>Depuis 2008, les informations sont collectées lors d'enquêtes annuelles, concernant successivement tous les territoires communaux, au cours d'une période de cinq ans.<br/>         Les cinq premières enquêtes de recensement réalisées de 2004 à 2008 ont permis de produire les résultats du RP 2006 (milieu de la période).<br/>         L'année suivante on abandonne les données de l'enquête la plus ancienne (2004) en intégrant les plus récentes (2009) pour constituer le millésime 2007.<br/>         Le dernier millésime disponible est le RP 2010.</p> <p>Le RP fait l'objet d'une exploitation principale et d'une exploitation complémentaire.<br/>         L'exploitation principale fournit des statistiques sur la population de la France, données socio-démo sur les habitants, les logements, les professions, modes de transport, etc.<br/>         L'exploitation complémentaire fournit notamment des résultats sur les professions et catégories professionnelles, les secteurs d'activité économiques, les déplacements domicile travail ou lieu d'études.</p> |
| Utilisations habituelles, exploitations possibles | <p>L'Insee propose les résultats du RP sous différentes formes : « chiffres clés », « tableaux détaillés » et « données téléchargeables ».<br/>         Les « données téléchargeables » comprennent notamment parmi les fichiers détails la thématique : <b>Activité professionnelle des individus.</b><br/>         Les données sont localisées au lieu de travail, ils décrivent les caractéristiques de l'individu et de son emploi.</p>   |
| Limites, avantages                                | <p>Le cadre réglementaire relatif à la diffusion des résultats du RP limite, selon les thèmes, le degré de détail des variables.</p> <p><b>Activité professionnelle des individus</b><br/>         Données détaillées sur l'activité professionnelle de toutes les personnes de 15 ans ou plus, y compris celles qui se déclarent inactives ou au chômage.<br/>         Données localisées à la zone emploi du lieu de travail.</p> <p><i>Données exhaustives pondérées</i><br/> <i>Individus actifs ayant un emploi, âgés de 15 ans ou plus et travaillant en France.</i></p>  |
| Granularité des principales nomenclatures         | <p>Localisation du lieu de travail à la zone emploi.<br/>         Âge détaillé en années.<br/>         Diplôme le plus élevé en 11 postes.<br/>         Conditions d'emploi en 9 postes.<br/>         Famille professionnelle en 87 postes.<br/>         Activité économique de l'entreprise en 88 postes.<br/>         Catégorie socioprofessionnelle (actifs occupés) en 29 postes.<br/>         Type d'activité détaillé en 16 postes.</p>   |

|   |  |
|---|--|
| Disponibilité (publique, sous convention, accès réservé à certains statuts...), localisation, gratuité ou non | Fichiers détails, données gratuites et disponibles en ligne.<br><br><a href="http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&amp;ref_id=fd-rp2010&amp;page=fichiers_detail/RP2010/telechargement.htm">http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&amp;ref_id=fd-rp2010&amp;page=fichiers_detail/RP2010/telechargement.htm</a>  |
| Contenu (détaillé)  | <p><b>Variables de localisation :</b><br/>Localisation du lieu de travail à la zone emploi.</p> <p><b>Variables socio-démo :</b><br/>Âge détaillé en années (révolu et différence de millésime).<br/>Sexe.<br/>Diplôme le plus élevé en 11 postes.</p> <p><b>Variables sur l'emploi et l'entreprise :</b><br/>Catégorie socioprofessionnelle (actifs occupés) en 6, 18 et 29 postes (CS1, CS2, CS3).<br/>Conditions d'emploi en 9 postes.<br/>Famille professionnelle en 87 postes (FAP 87).<br/>Quotité de travail.<br/>Mode de transport en 5 postes.<br/>Indicateur du lieu d'études par rapport au lieu de travail en 7 postes.<br/>Indicateur du lieu de résidence par rapport au lieu de travail en 5 postes.<br/>Type d'activité détaillé en 16 postes.<br/>Activité économique de l'entreprise (NA 5, NA10, NA 17, NA 38, NA 64, NA 88).</p> |
| Format des données  | Fichier national aux formats Beyond, dBase et texte (.txt).<br><br>Dictionnaires des variables et des modalités<br>- varlist et varmod au format pdf ou dbf  |
| Périodicité, disponibilité  | Annuelle, milieu n+3 (intégrant l'enquête annuelle n+2)<br>exemple : RP 2010, intégrant enquête annuelle 2012, disponible mi-2013  |

## e. Enquête Emploi en continu

|   |  |
|---|--|
| Producteurs                                       | <p><b>Insee</b><br/> <i>Pour obtenir des données individuelles issues d'enquêtes statistiques, les chercheurs doivent adresser une demande au Comité du secret statistique.</i><br/> <i>Si la demande porte sur des données individuelles mais totalement anonymisées relatives à des personnes physiques (c'est-à-dire ne permettant aucune identification, ni directe ni indirecte, des personnes enquêtées) en vue de faire des travaux de recherche, principalement en sciences humaines et sociales, les chercheurs doivent s'adresser au Réseau Quetelet. Ces données peuvent être mises à leur disposition sous certaines conditions qui leur seront alors précisées.</i></p>   |
| Présentation, sources                             | <p>L'enquête Emploi en continu (EEC) fournit des données sur les professions, l'activité, le chômage et le travail, les salaires. Elle permet d'appréhender les transitions entre formation, activité, retraite, les mobilités professionnelles. Elle comporte des données détaillées sur la formation et elle est la seule source permettant de mettre en oeuvre la définition du chômage au sens du Bureau international du travail (BIT).<br/>         Les habitants d'un logement sont interrogés six trimestres consécutifs. 1/6ème de l'échantillon est renouvelé chaque trimestre.<br/>         Près de 110 000 personnes sont interrogées, soit, sur une année, et compte tenu des renouvellements partiels, 432 000 personnes répondantes, dont 162 000 distinctes.<br/>         L'échantillon de logements est aréolaire, tirage de groupes de logements contigus, permettant de constituer des grappes de logements géographiquement proches, à partir des fichiers de la taxe d'habitation.</p>  |
| Utilisations habituelles, exploitations possibles | <p>L'EEC permet l'étude longitudinale, sur six trimestres consécutifs, des transitions de situations relatives aux différents statuts de l'activité.</p>   |
| Limites, avantages                                | <p>Plusieurs fichiers sont mis à disposition :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichier Individus tous rangs d'interrogation,</li> <li>- Fichier Individus en première interrogation,</li> <li>- Fichier Individus en première et sixième interrogation,</li> <li>- Fichier dBase Individus,</li> </ul> <p>qui comportent environ 500 variables dont la plupart sont communes aux différents fichiers mais dont d'autres sont spécifiques.<br/>         Aussi, l'EEC est assez complexe à exploiter sans connaissance approfondie de la méthodologie. Pour reconstituer la population totale à partir des données individuelles de l'enquête ; il faut utiliser différentes variables de pondération (une pour les questions communes à tous les fichiers, une autre pour les questions posées lors de la seule première interrogation, enfin une dernière pour les questions qui ne sont posées qu'en première et dernière interrogation... et utiliser les filtres correspondant.<br/>         La taille de l'échantillon interdit souvent une exploitation régionale des données. L'EEC est utilisée souvent dans des « kits » Insee pour créer des clés de répartition qui sont appliquées à d'autres sources comme le RP, permettant ainsi une utilisation régionale, voire infra-régionale.</p> <p><i>Echantillon de logements en grappes (20 en moyenne)<br/>         Toutes les personnes du ménage âgées d'au moins 15 ans.</i></p> |

|   |  |
|---|--|
| Granularité des principales nomenclatures   | Activité au sens du BIT en 6 postes<br>Âge détaillé<br>Diplôme le plus élevé obtenu en 27 postes<br>Nombre de salariés permanents de l'entreprise<br>Ancienneté dans l'entreprise ou de l'inactivité en mois<br>Changement de profession principale et de lieu de travail par rapport à l'enquête précédente<br>Catégorie socioprofessionnelle pour les actifs (ou emploi précédent pour les inactifs et chômeurs) en 486 postes<br>Activité de l'établissement actuel et ancien en 732 postes<br>Durée de la recherche d'emploi en jours (pour les inactifs)<br>... |
| Disponibilité (publique, sous convention, accès réservé à certains statuts...), localisation, gratuité ou non | Fichiers détails, données gratuites et disponibles en ligne.<br><br><a href="http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=fd-eec12&amp;page=fichiers_detail/eec12/accueil.htm">http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=fd-eec12&amp;page=fichiers_detail/eec12/accueil.htm</a>  |
| Contenu (détaillé)  | Documentation (plus de 200 pages)<br><a href="http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=fd-eec12&amp;page=fichiers_detail/eec12/description.htm">http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=fd-eec12&amp;page=fichiers_detail/eec12/description.htm</a>   |
| Format des données  | Fichier aux formats Beyond et dBase (coupé en trois fichiers selon la liste alphabétique des variables).<br><br>Dictionnaires des variables et des modalités au format pdf ou dbf  |
| Périodicité, disponibilité  | Annuelle, disponible n+1   |

Ces différentes sources permettent de disposer de données de cadrage et de mieux connaître la population enquêtée, autant d'éléments qui seront utiles au cours de la phase de sélection des recruteurs à interroger.

## 2.2 Quels recruteurs interroger ?

Les caractéristiques des bases d'enquête dépendent directement de la problématique de l'étude : ces bases seront plus ou moins importantes, plus ou moins riches en variables et plus ou moins difficiles à construire selon les besoins et l'étendue sectorielle et géographique envisagée.

Par ailleurs, dans la pratique, c'est souvent la (ou les) technique(s) de recueil employée(s) qui détermine(nt) les possibilités. Si les problématiques à étudier déterminent logiquement les choix de la population, les difficultés d'accès aux personnes choisies peuvent parfois rendre quasi irréalizable l'étude envisagée. Une étude portant par exemple sur les recrutements des cadres de recherche dans un secteur très concurrentiel ou dans certains secteurs jugés sensibles (Défense nationale par exemple) devra prendre en compte et s'adapter aux difficultés d'accès aux populations cibles. S'il s'agit, par ailleurs, d'étudier les compétences attendues pour un diplôme donné pour une population de stagiaires dans une université, l'utilisation d'une base de stages rend plus facile l'accès aux entreprises à interroger. Le fossé potentiel entre le choix raisonné de la population d'enquête et les possibilités concrètes liées aux moyens disponibles devra être minimisé, afin de ne pas passer outre les impératifs méthodologiques et/ou déontologiques.

## 2.3 Comment les sélectionner ?

Les études portant sur les employeurs des diplômés d'un établissement comportent une difficulté qui peut se révéler majeure : les enquêtes d'insertion menées dans les établissements ne sont, pour la plupart, pas adaptées pour constituer une base de données « employeurs ». En l'absence d'alternative, la constitution d'une telle base doit être anticipée lors de la réalisation des enquêtes d'insertion professionnelle des anciens diplômés : le questionnement initial peut alors comporter des questions sur les volets entreprises et inclure une « identification de l'employeur ». Mais, se contenter du « nom de l'employeur » et de son « code postal » rend la création d'une base de données d'employeurs très difficile : en effet, l'enquêté a-t-il donné le nom d'usage de son employeur ou sa dénomination/raison sociale exacte ? Si, dans le cas d'une entreprise, le numéro SIRET ou RCS (registre du commerce et des sociétés) et ses coordonnées (adresse, téléphone, mail...) exactes constitueraient des informations de premier ordre dans l'optique de création d'une base de données employeurs, l'obtention de ces renseignements auprès des enquêtés est toutefois un défi.

Par ailleurs, il s'agit de prendre en compte le fait que les enquêtes auprès des anciens diplômés engendrent systématiquement un certain taux de non-réponse et que les questions relatives à l'employeur ont leurs propres taux de non-réponse. Les « bases employeurs » que ces enquêtes permettent de constituer sont souvent partielles. Il est donc souhaitable de pouvoir compléter certaines informations sur des entreprises à travers leur site internet voire d'outils tels que des répertoires d'entreprises.

Lorsque l'étude porte sur des employeurs potentiels (comme, par exemple, des fichiers d'entreprises accueillant des stagiaires ou répertoire d'entreprises d'un secteur d'activités donné), des bases d'échantillonnage doivent être constituées. Cette création *ad hoc* pourra avantageusement tirer parti de l'utilisation des bases de données créées et mises à jour par un certain nombre d'organismes (base SIRENE de l'INSEE par exemple). La principale difficulté ici rencontrée est que l'utilisation de ces bases est souvent payante et que, selon la nature et l'importance des informations demandées, le coût financier de l'opération peut être conséquent.

Au sein des universités, il n'existe pas actuellement de base de données intégrée regroupant l'ensemble des employeurs des diplômés d'un établissement. Cependant, des données sont disponibles dans différents services permettant de connaître les recruteurs d'étudiants et de stagiaires. On peut citer notamment :

- les outils de gestion des stages et/ou des offres de stages et d'emploi : ils permettent d'obtenir certains éléments d'informations sur le type d'employeurs qui recrutent les étudiants en stage. Dans ces outils, servant initialement à gérer les conventions de stage, des éléments de la base SIRENE sont repris : il est alors possible d'élaborer des typologies d'employeur potentiel par filière de formation selon le secteur d'activité (NAF), la nature de l'employeur (fonction publique, association, entreprise privée), le statut de l'entreprise privée (SARL, SA, EURL...), les effectifs salariés, le lieu de l'établissement, le lieu de la société mère...

Ces outils permettent également de cibler la personne que l'on souhaite interroger : en effet, est renseignée la fonction de la personne ayant signé la convention de stage : il peut s'agir du responsable de la structure, d'un DRH ou encore du maître de stage.

Les données sur les stages peuvent être également croisées avec les enquêtes d'insertion menées par les observatoires. Les variables sur les secteurs d'activités, la nature de l'employeur, sa localisation, les effectifs de salariés permettent de cerner les caractéristiques des organismes potentiellement recruteurs de jeunes diplômés ;

- les données sur le versement de la taxe d'apprentissage : les données des employeurs qui versent la taxe d'apprentissage sont rarement centralisées. Néanmoins, comme les enquêtes demeurent spécifiques aux filières de formation, il est possible d'en obtenir un listing dans les composantes de l'établissement de formation ;

- les fondations des universités : nouvellement créées, elles peuvent également disposer de répertoires d'entreprises susceptibles de répondre à une levée de fonds afin de financer différents projets de recherche ou de formation ;

- les carnets d'adresses des enseignants, enseignants-chercheurs, responsables de diplôme professionnel.

Le recours aux réseaux (syndicats d'employeurs, professionnels, corporatistes, associatifs, amicaux) de recruteurs peut être très utile voire indispensable notamment pour les études portant sur des populations difficiles d'accès telles que des employeurs de secteurs très sensibles ou concurrentiels. Il s'agit en fait de réaliser des sondages de type « boule de neige » qui doivent permettre à chaque rencontre d'élargir sa base de sondage. L'utilisation des réseaux facilite l'accès aux employeurs par l'effet de « parrainage » qu'il permet de développer.

Pour autant, s'ils sont utiles voire indispensables, les réseaux doivent être mobilisés avec beaucoup d'attention afin d'éviter des biais de sélection : si l'homogénéité de l'échantillon d'employeurs peut parfois être recherchée, elle peut cependant conduire à des discours eux-mêmes forts homogènes. Il convient alors de tenter d'utiliser les réseaux les plus vastes possibles afin d'obtenir un échantillon comportant une certaine diversité d'employeurs.

### Encadré 1

**La sélection des entreprises à interroger** : l'exemple de la recherche réalisée par le CEE, Y. Fondeur *et alii* (2012), *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail, rapport de Recherche*, CEE.

L'analyse proposée par les auteurs « porte sur les pratiques de recrutement directement et indirectement sélectives ». Elle a privilégié une entrée sectorielle afin de « mettre en avant le caractère structurant des systèmes d'emploi sur les pratiques de recrutement. L'hypothèse sous-jacente est que les pratiques de recrutement doivent être analysées dans leur contexte... » Le matériau monographique recueilli a été analysé via quatre grilles de lecture thématique : la gouvernance du recrutement ; les canaux de recrutement ; les critères d'évaluation et la sélectivité ; la discrimination, l'exclusion et la diversité. Le travail de terrain s'est déroulé entre juin 2010 et septembre 2011, 10 établissements par secteurs d'activité ont été enquêtés principalement en Ile-de-France, la dimension territoriale n'a pas été prise en compte. Les auteurs précisent que « la majorité des interlocuteurs que nous avons sollicités, en toute confiance, a pu nous montrer les documents : au minimum des CV annotés, au mieux dans les banques des kits d'aide au recrutement pour les managers » comme pour l'enquête OFER, dont cette recherche s'est inspirée, les entretiens ont été centrés sur le dernier recrutement, en CDI de préférence.

Dans ce rapport les conditions de réalisation de l'étude sont particulièrement décrites. L'accès aux terrains y est singulier :

- pour le secteur bancaire, les chercheurs ont participé à une journée d'études consacrée au thème « les marchés du travail bancaire » organisé par le laboratoire Economix de Paris Ouest Nanterre La Défense pour prendre des premiers contacts et réaliser des premiers entretiens institutionnels. Pour ce secteur en particulier l'entrée « par le haut » et l'information de la hiérarchie était nécessaire et a donné un aperçu de la « chaîne de commandement », mais elle a ralenti et compliqué l'accès aux chargés de recrutement. Les relations personnelles des chercheurs ont parfois été mobilisées pour rencontrer des personnes récemment recrutées et croiser les points de vue ;
- pour le secteur de l'hôtellerie-restauration, l'entrée institutionnelle a également été privilégiée avec notamment des organisations syndicales ou de formation. L'échantillon des établissements étudiés a été bâti suite à ces premiers entretiens et contacts qui se sont enrichis et diversifiés au fil de l'étude ;
- dans le secteur de la grande distribution, les chercheurs ont rencontré des recruteurs et des personnes recrutées. Ils soulignent que « la modalité d'approche du terrain la plus efficace a été le démarchage direct auprès des établissements, parfois après l'échec de tentatives de prises de contact par téléphone ». Parfois ils se sont présentés à l'accueil et demandaient à rencontrer le responsable du magasin, démarche directe donc mais qui est une pratique courante pour faire acte de candidature. D'autres prises de contact ont mobilisé des relations professionnelles et personnelles ;
- pour l'étude des entreprises de conseil et services en informatique et technologies, les chercheurs se sont concentrés sur les entreprises de grande taille adhérentes du Syntec numérique en ajoutant une entreprise de taille plus petite. Le choix a été fait de privilégier « des investigations relativement poussées tenant pratiquement de la monographie d'entreprises : six à huit entretiens dans chacune des entreprises, du niveau le plus élevé au niveau le plus opérationnel ». Ce procédé a permis de contraster les stratégies affichées, les outils et procédures annoncés et les pratiques réelles. Étant donné la spécificité de ces entreprises sous tension et dont les pratiques de RH sont parfois montrées du doigt, c'est le réseau des chercheurs qui a été le moyen le plus efficace d'entrée dans les sociétés de services (SSII).

## 2.4. Comment contacter les recruteurs ?

L'objectif de la prise de contact, est d'obtenir l'accord des personnes pour participer à l'enquête. La procédure à mettre en œuvre dépend pour l'essentiel du niveau de risque de refus : plus ce risque sera important et plus il faudra personnaliser la prise de contact, en envisageant même de se déplacer si le besoin « d'identification de la source » est important pour les enquêtés ciblés. Même avec une base de sondage importante et un contenu d'interrogation factuel, la procédure de contact a beaucoup (de temps en particulier) à gagner en évitant d'être trop directe : un courrier annonçant un appel à venir permettra à l'employeur ciblé de prendre le temps de la réflexion, voire de réadresser la demande en interne afin que l'interlocuteur corresponde mieux aux besoins de l'étude.

Compte tenu de l'emploi du temps généralement surchargé des employeurs, la multiplication des techniques d'approche est recommandée. S'il s'agit d'une enquête quantitative, le contact peut être très formel : par exemple, pour les OVE, une lettre signée du président de l'université peut avoir un poids non négligeable dans la réponse de l'employeur. Le signataire de la lettre accompagnant le questionnaire peut également être un directeur d'UFR ou un responsable pédagogique avec qui les liens peuvent être importants. S'il s'agit d'avantage d'une étude impliquant la réalisation de monographies, un contact téléphonique semble indispensable pour expliquer les raisons de la démarche.

### Encadré n° 2

**Les modes de contacts :** l'exemple de La recherche réalisée par différents laboratoires universitaires sous la coordination de D. Mélo (LEO, Céreq, Orléans), 2012, *Manières de recruter : L'égalité des chances à l'épreuve de l'expérience des recruteurs* (p.17 à 25).

Pour cette recherche, les secteurs d'activité concernés sont le secteur bancaire, l'hôtellerie-restauration, le conseil et services en informatique et technologies et le secteur santé social-associatif. Au total, 53 entreprises, 57 entretiens réalisés, et 60 personnes rencontrées.

Les auteurs révèlent cinq modalités de contact avec les entreprises enquêtées : la mobilisation des réseaux personnels et professionnels ; le recours à des organismes et institutions qui ont fait office d'intermédiaires ; des entreprises implantées dans les régions des laboratoires de recherche et signataires de la charte de la diversité ; le passage par des intermédiaires de l'emploi pouvant orienter vers des entreprises « intéressantes » et faciliter la prise de contact ; des entreprises repérées dans la presse locale pour de récentes campagnes de recrutement. Pour cette dernière modalité ils précisent qu'elle « a ainsi permis de répondre aux difficultés auxquelles s'est heurté notre étude, en raison de son "entrée" par le thème du recrutement, dans un contexte de crise économique impactant fortement les anticipations et donc l'activité des entreprises ».

Plus généralement les auteurs soulignent à juste titre que ce type d'enquête qualitative nécessite beaucoup de temps, pour nouer des contacts, pour solliciter les personnes, pour avoir une réponse et enfin avoir un rendez-vous, parfois plusieurs mois. Ils expliquent : « *Les dirigeants d'entreprises et responsables des recrutements que nous avons interrogés devaient pouvoir trouver de l'intérêt à notre enquête et estimer qu'ils pourraient éventuellement tirer parti des conclusions de notre étude* ». La « *consistance des organisations comme ensembles formalisés et de circonstance et d'aléas* » implique également des revirements de situations, des personnes absentes, peu réceptives, des renouvellements de personnel... Mais au-delà des organisations, « *l'habileté de l'enquêteur et l'efficacité des stratégies qu'il met en œuvre* » conditionnent l'accès au terrain. Par exemple, décrire un travail de recherche aux finalités universitaires ne présente pas nécessairement un attrait pour les interlocuteurs, d'autres dimensions peuvent être mises en évidence pour valoriser l'étude. Il importe de garder à l'esprit que le temps des personnes est compté.

Face aux agendas chargés et aux priorités bien identifiées des employeurs, face aux réflexes de méfiance des personnels d'accueil, la demande de participation à une étude ne peut que constituer de prime abord une gêne et/ou une préoccupation eu égard aux questions que la demande d'entretien peut soulever. Devant cette difficulté, il convient de veiller à être attentif à trois points afin de rassurer l'interviewé potentiel : livrer des gages de sécurité, minimiser la gêne qu'engendrerait la participation à l'étude et maximiser l'intérêt de la participation à l'étude (« *les sources resteront anonymes*<sup>2</sup> », « *la démarche n'est pas commerciale* », « *votre avis est important* »...). La demande doit se plier, dans les limites de faisabilité, aux exigences de l'enquête : lieu de rendez-vous, jour et heure du (des) rendez-vous, condition de réalisation (temps maximal nécessaire, enregistrement – audio, vidéo de l'entretien).

<sup>2</sup> Ces enquêtes, comme les autres, sont soumises aux règles de confidentialité.

En dehors des études pour lesquelles le recueil de données est masqué (observation participante non déclarée), le contact pris au nom de l'institution d'appartenance rassurera souvent d'emblée les interlocuteurs et potentiels enquêtés.

Si, pour des raisons légales ou non, un ou des financeurs doivent être mentionnés lors des prises de contact, on veillera à garder un maximum de clarté afin que les potentiels enquêtés aient une vision exacte de « qui fait quoi ? », au « nom de qui ? ».

L'intérêt de l'enquêté pour l'étude et donc sa propension à y participer sera d'autant plus grande s'il reconnaît la légitimité du demandeur, si l'objet de l'étude est compris et s'il pourra tirer un « bénéfice », d'une manière ou d'une autre, de sa participation (en étant destinataire des résultats par exemple, en faisant partie des employeurs choisis – dont la voix compte...). L'employeur doit trouver un intérêt à participer à l'étude, plus personnel que celui de simplement contribuer à améliorer la connaissance sur un sujet. L'enjeu est bien pour le recruteur de pouvoir faire passer un message susceptible de répondre à des besoins de recrutement.

## 2.5 Qui interroger dans l'organisme recruteur ?

Selon la problématique de l'étude, plusieurs acteurs de l'embauche peuvent légitimement être interrogés. Si on se place dans le cas d'une étude sur les modalités et processus de recrutement, on pensera logiquement aux personnes en charge des ressources humaines.

Pour autant, une première difficulté vient du fait que toutes les entreprises n'ont pas en leur sein un personnel explicitement et/ou exclusivement dédié à la gestion des ressources humaines, particulièrement dans les TPE et les PME. Dans ce cas, le responsable des ressources humaines peut être le directeur de l'établissement lui-même.

Une autre difficulté réside dans le fait que, selon les employeurs, les personnels dédiés aux ressources humaines peuvent avoir des fonctions précises et différentes, ils n'ont alors pas les mêmes niveaux d'information ; dès lors, il s'agit de privilégier l'interrogation de plusieurs personnes en charge de la fonction de recrutement. Le choix de la source d'informations (i.e. de l'enquêté) devra idéalement tenir compte de son ancienneté dans l'établissement et dans ses fonctions. L'objectif est bien d'identifier les différentes personnes qui interviennent réellement dans le processus de recrutement.

Dans le cas des recrutements dans la fonction publique (État et collectivités territoriales), le recrutement de titulaires (fonctionnaires) se fait par concours et le personnel est affecté à un poste après obtention du concours. Pour la fonction publique territoriale, le recrutement de titulaires a lieu en deux temps : un concours puis une procédure similaire à celle du secteur privé. Cependant, le développement important des personnels contractuels dans les trois fonctions publiques conduit à s'intéresser également aux critères de recrutement dans ces secteurs. Mais cibler la personne à interviewer s'avère compliqué. En effet, même si chacun des services déconcentrés de l'État, les hôpitaux ou les collectivités territoriales possèdent des responsables du personnel, ces derniers valident le recrutement mais n'y participent pas toujours. Les situations varient, pour l'essentiel, en fonction du niveau de qualification du futur recruté. Interroger les chefs de services semble alors dans ce cas plus pertinent.

S'intéresser aux différentes personnes intervenant dans le processus de recrutement permet de prendre en compte la justification des critères de choix de chacun et de croiser les discours recueillis. Ainsi, la personne en charge de l'étude se donne une chance plus importante d'approcher de plus près la complexité des processus de recrutement en recueillant un discours potentiellement contrasté d'un individu à l'autre. Les différentes personnes à interviewer vont être fonction du type et de la taille de la structure concernée :

- les responsables de la structure, de l'entreprise, de l'organisme. Ces personnes dirigent l'entreprise ou l'établissement mais ne sont pas nécessairement en charge des embauches. Elles ne connaissent donc pas forcément dans le détail les modes et les critères de recrutement dans l'entreprise, notamment s'il s'agit d'un grand établissement ;
- les directeurs/trices des ressources humaines, les responsables du personnel. Ces fonctions n'existent pas dans toutes les entreprises (ou organismes), notamment dans les petites. S'il existe un/e DRH, il/elle peut participer directement au recrutement et devient alors un des interlocuteurs à privilégier pour étudier les critères de recrutement et les compétences attendues chez un diplômé. Cependant, il/elle peut déléguer une bonne partie du recrutement voire faire appel aux services de cabinets de recrutement externes ;
- les chefs de service ou supérieurs/e hiérarchiques directs. Ils connaissent directement les compétences attendues pour le poste occupé. Néanmoins, ils ne participent pas toujours directement au recrutement même s'ils sont souvent à l'origine de la fiche de poste.

L'attention doit être portée sur le fait que le profil de l'enquêté doit être connu si on souhaite pouvoir comprendre son discours ou, tout au moins, le contextualiser. Son propre parcours de formation sera en particulier exploré, ainsi que, dans ses grandes lignes, son parcours professionnel. Son ancienneté dans l'établissement, ainsi que celle dans les fonctions devront également être interrogées. Il peut être également utile de solliciter plusieurs interlocuteurs pour tenter d'appréhender les postures spécifiques de chacun des interviewés au regard de la place qu'ils occupent dans l'entreprise.

### 3. La prise de contact et l'interrogation des recruteurs

#### 3.1 Quels modes d'interrogation ?

Classiquement, la problématique construite détermine en grande partie les techniques de recueil de données à utiliser. Les coûts engendrés par ce type d'approches pouvant être très importants, le rapport qualité/coûts du recueil doit être estimé au mieux avant de se lancer dans la réalisation de ce type d'études. Recueillir certaines données factuelles pour constituer une carte d'identité des employeurs réels ou potentiels des jeunes peut être réalisé par voie téléphonique en prenant quelques précautions préalables. En effet, recueillir des informations concernant les recrutements, leurs procédures, leur nombre passé et futur, etc., nécessite l'instauration d'un rapport de confiance si l'on souhaite éviter au maximum les risques de contenus de « communicants ». Les enquêtes en face à face permettent d'instaurer davantage ce climat minimal de confiance nécessaire afin d'aborder certains thèmes et recueillir certaines informations. Ainsi, lorsque le recueil aborde des problématiques « sensibles » (procédures de recrutement, politique d'innovation, évolutions à venir, critères et procédés de sélections des candidats...), le questionnement en face à face s'impose généralement. *A contrario*, un questionnaire relativement court et essentiellement basé sur des données factuelles a l'avantage de permettre d'enquêter un grand nombre d'employeurs dans un laps de temps plus ou moins long selon le nombre de réponses attendues. Pour ce type de questionnaire, le mode de collecte peut s'effectuer par voie téléphonique ou électronique (Internet).

#### Encadré 3

**Une enquête quantitative** : exemple de l'étude du Codespar (Conseil de développement économique et social du Pays et de l'agglomération de Rennes) dans Podevin G. (ed) (1995), *Le recrutement*, journées d'étude du Céreq et de ses centres associés, Céreq, Documents Séminaires n°108, septembre.

L'article de J. Divet et G. Poupard « Embauches et marché local du travail exemple du pays de Rennes », décrit dans ses grandes lignes les finalités et la méthodologie de cette étude. Ces enquêtes « embauche » du Codespar visaient avant tout à compléter les informations recueillies par d'autres sources, notamment les enquêtes Déclaration mensuelles de mouvement main d'œuvre (DMMO) dont les résultats étaient trop partiels pour l'état des lieux de la dynamique du bassin d'emploi à réaliser. Cette enquête postale avec relance téléphonique s'est adressée au total à 3 500 entreprises de 10 salariés et plus. Le taux de retour était particulièrement satisfaisant, 70 % en moyenne selon les auteurs, qui expliquent que le caractère officiel de la demande avec les signatures du préfet de région et du président du Codespar et les modalités d'enquête « ont permis de parvenir à un état des lieux relativement satisfaisant de l'appel au marché externe par les entreprises privées et parapubliques du bassin » (p. 205).

« Ont été réalisées trois enquêtes "première phase" (recensement des embauches effectuées par famille professionnelle selon la nature du contrat, le sexe et l'âge de la personne recrutée) portant sur les années 1986, 1987 et 1989, et deux enquêtes "seconde phase" (visant à connaître, par famille professionnelle, les critères de recrutement des employeurs sur les embauches réalisées » (p. 205).

Cette enquête exhaustive montre cependant certaines limites pour ses auteurs :

- les répondants peuvent avoir assimilé dans leur réponse, embauches effectives et besoins de recrutement ;
- l'écart entre les exigences des employeurs et les caractéristiques du recruté n'est pas appréhendé de manière satisfaisante ;
- la liste des critères de recrutement a été limitée aux critères portant sur la formation et l'expérience professionnelle, mais pas sur les « compétences sociales ».

Le choix de la méthode de recueil de données s'inscrit dans la continuité logique du choix de la problématique. Cela étant, là comme ailleurs, des considérations pratiques peuvent intervenir et limiter les techniques de recueil de données mobilisables. Pour les études auprès des employeurs, la contrainte principale est celle du temps : le temps susceptible d'être accordé aux enquêteurs étant souvent relativement court, les entretiens semi-directifs sont souvent les entretiens les plus « qualitatifs » envisageables. Ces entretiens ont surtout l'avantage de permettre l'établissement d'un rapport de confiance entre l'enquêteur et l'enquêté et, par là même, d'aborder dans les meilleures conditions des sujets « sensibles » (politiques en matière de ressources humaines, orientation à venir de l'activité...). Les approches qualitatives ont pour objectif de répondre aux questions difficilement abordables dans le cadre d'un questionnaire soit parce qu'elles paraissent trop sensibles, soit parce qu'elles induisent des réponses longues pour lesquelles le cadre d'un questionnaire paraît inadapté.

Outre la description de l'organisme, il s'agit de comprendre, d'une part, l'ensemble du processus de recrutement, et d'autre part, les critères « cachés » de sélection des candidats. Enfin, les entretiens sont l'occasion d'aborder les représentations qu'ont les recruteurs des jeunes diplômés.

#### Encadré 4

**Une enquête qualitative :** l'exemple de l'étude du projet ProDoc du programme interrégional franco-wallon 2009-2012, E. Grivillers *et alii* (2012), *La place des diplômés d'un doctorat dans les entreprises et les organismes non marchands*.

Cette étude est un projet Franco-Wallon qui s'est déroulé sur trois années. Il « a pour objectif de mener une réflexion sur l'insertion professionnelle des docteurs en zone frontalière franco-wallonne et de proposer des actions dont le but est de favoriser l'employabilité des docteurs dans les entreprises et les organismes non marchands ». Les entreprises sollicitées par les chercheurs avaient comme caractéristiques soit d'employer ou d'avoir employé et/ou accueilli en stage ou contrats des docteurs, soit d'être potentiellement intéressées par leurs compétences étant donné leur activité de recherche et développement (R&D) et/ou d'innovation. L'échantillon d'établissements retenus a donc été construit à partir des problématiques et hypothèses de l'étude.

Comme pour d'autres études, 14 premiers entretiens, qui peuvent être qualifiés d'exploratoires, ont été réalisés avec des institutionnels « qui participent à la compréhension du sujet tels que des acteurs de l'insertion professionnelle, des structures d'aides à l'innovation, des directeurs de laboratoires universitaires ou d'écoles doctorales... ».

Une liste d'établissements respectant les différents critères à étudier a été réalisée à partir de plusieurs sources : soit des listes existantes (ex : le fichier des établissements ayant contracté une convention Cifre), soit des recherches Internet sur des sites dédiés à l'innovation ou aux spécificités des entreprises souhaitées. Par la suite, les entreprises identifiées ont été contactées par téléphone ou courrier postal et électronique. Les auteurs insistent sur le fait que cette phase de contact et de recueil est longue, ils estiment ainsi qu'« il faut approcher neuf établissements pour obtenir un rendez-vous et, le plus souvent, plusieurs contacts téléphoniques et/ou courriers pour savoir 1° qui précisément interroger dans l'établissement et 2° obtenir ou non l'accord de la personne ciblée (selon la nature de l'établissement : PDG, DRH, directeur R&D essentiellement) ». Pour s'assurer du respect des critères retenus pour le choix des établissements, les auteurs soulignent qu'ils ont dû être vigilants, au fil du déroulement de l'enquête, à maintenir l'équilibre visé ce qui a contraint la campagne d'entretiens.

L'accès au terrain peut de fait s'avérer beaucoup plus long et périlleux qu'il n'avait été envisagé au départ et parfois restreindre l'ampleur du travail souhaité, voire même amener les chercheurs à y renoncer quand les conditions de réussite semblent trop difficiles à réunir.

### 3.2 Comment présenter l'étude et inciter les recruteurs à y participer ?

La présentation de l'étude doit être la plus complète possible, tout comme celle de la procédure concrète de recueil des données. Présenter les objectifs permet à l'enquêté sollicité de prendre la mesure de l'utilité de l'étude et de sa participation ; présenter les conditions du recueil des données lui permet de prendre la mesure du « coût » de sa participation. Pour autant, dans certains cas, il est difficile d'annoncer d'emblée le sujet précis de l'étude, notamment dans le cas de sujets sensibles, sur lesquels les recruteurs ne souhaitent, *a priori*, pas s'exprimer. Afin d'éviter un trop grand nombre de refus et/ou de ne pas placer l'interviewé sur la défensive – ce qui aurait pour conséquence, *in fine*, le recueil d'un matériau trop pauvre –, il convient de décrire un thème plus global que celui qui sous-tend l'étude. Par exemple, dans le cas d'une étude sur les

discriminations à l'embauche, on peut simplement évoquer que les questions porteront sur le processus de recrutement et la sélection des candidats.

Dans tous les cas, on veillera bien sûr à présenter les éventuels « bénéfiques » que l'enquêté potentiel pourra tirer de sa participation à l'étude. L'intérêt de participer à une étude en tant qu'enquêté est d'en être quelque part un des acteurs. Plus l'intérêt, l'utilité, l'apport potentiel de l'étude sera jugé important et plus l'enquêté sera prompt à accepter le « coût » de sa participation. Pour les établissements appartenant à une branche professionnelle, à une organisation (association, syndicat...) le fait de « représenter » l'organisation est souvent jugé valorisant. De fait, lors de la prise de contact, il importe de mettre ce point en avant en particulier, si l'enquêté potentiel est contacté après extraction d'une base officielle (affiliés à un syndicat professionnel par exemple).

Par ailleurs, le fait d'être destinataire des résultats constitue souvent un argument motivant en même temps qu'il offre un gage de sécurité.

Dans la majorité des cas, les entreprises approchées sont anonymisées, dans le cadre de l'analyse (sauf quand elles souhaitent être citées). Néanmoins, la contextualisation des résultats nécessite le plus souvent que soient connues les grandes caractéristiques des entreprises (tels que leur secteur d'activité, leur taille, leur lieu (plus ou moins précis) d'implantation...) ainsi que, pour les interviewés, leurs rôle et statut dans l'entreprise, leur service d'appartenance, leur ancienneté dans l'établissement... Dans les cas où les caractéristiques des sources doivent obligatoirement être présentées, il est préférable d'en avertir l'enquêté avant l'entretien.

### **3.3 Quelles dimensions du recrutement aborder dans une enquête qualitative ?**

Dans le cadre d'une enquête qualitative, quelques grands axes de questionnements peuvent présider à l'orientation du guide d'entretien :

- Existe-t-il une analyse des besoins en compétences, et, si oui, comment sont-ils identifiés ?
- Comment est fait le choix des compétences lors du recrutement ?
- Quels sont les critères de recrutement ?
- Comment les professionnels font-ils pour trouver les compétences dont ils ont besoin ?
- Connaissent-ils l'offre de formation ?
- Quelles représentations ont-ils des jeunes diplômés ?

Pour répondre à ces questions, le recruteur est amené à décrire le processus de recrutement qui peut se décomposer en 4 grandes phases :

- le déclenchement du processus : identification des besoins, déclenchement du processus de recrutement...
- l'analyse des besoins en termes d'activité : liste des activités et leur déclinaison en compétences, élaboration de la fiche de poste et des annonces, déclinaisons des compétences nécessaires (compétences transverses, compétences techniques...)
- la recherche du profil : opérateur externe ou interne, raison du choix de l'opérateur, prise en compte des demandes aux établissements de formation telles que les universités...
- le recrutement : réception des candidatures, sélection des candidats, procédures de sélection, (pré-sélection, premiers critères de recrutement, sélection finale, seconds critères de recrutement...)

### Encadré 5

Les procédures de recrutement : l'exemple de l'enquête OFER (Offre d'emploi et recrutement), une enquête nationale sur le recrutement en France.

Les résultats de cette enquête nationale ont fait l'objet de différentes analyses et balayent différentes thématiques sur lesquels les chercheurs ont travaillé. Elles ne peuvent toutes être présentées ici, en revanche l'enquête et ses exploitations sont des sources d'informations et de compréhension des dynamiques à l'œuvre dans les recrutements qui peuvent éclairer les acteurs intéressés par cette question.

À l'origine de cette enquête, les préoccupations de chercheurs du CEE, Céreq, DARES, INSEE, ANPE qui souhaitent avoir des données sur « *les pratiques de recrutement des entreprises en lien avec leurs modes de gestion de la main-d'œuvre, ainsi que sur leurs relations avec les intermédiaires du recrutement* ».

Réalisée en 2005, l'enquête a pour objectif de « *fournir des informations sur le déroulement et les procédures des millions de recrutements qui ont lieu chaque année* ». Elle a concerné « *les établissements du secteur privé d'au moins un salarié, ayant recruté ou tenté de recruter au cours des 12 derniers mois précédant la collecte. 4 050 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives. 550 ont porté sur le dernier recrutement d'un cadre, 3 030 sur le dernier recrutement d'un non cadre et 470 sur la dernière tentative de recrutement non aboutie* ».

Le questionnaire principal était structuré autour de 8 points parfois distincts selon que la procédure ait ou non abouti :

- les caractéristiques de l'établissement
- le descriptif du poste à pourvoir
- l'amont du recrutement
- les canaux utilisés et la satisfaction par rapport à ceux-ci
- les candidatures reçues : quantité, qualité, sélection
- la sélection des candidats
- le candidat recruté : caractéristiques, justification du choix ; conséquences de l'abandon ou de la suspension de la procédure
- bilan de la procédure
- satisfaction 6 mois après prise de fonctions

Une bibliographie conséquente permet d'avoir connaissance des analyses réalisées à partir de cette enquête et de ses bases de données. Les principaux auteurs des articles publiés à partir de cette vaste étude sont C. Bessy et E. Marchal (2007, 2009), G. de Larquier (2009), H. Garner et B. Lutinier (2006), N. Moncel (2008 et 2011) et A. Dupray et C. Paraponaris (2009).

À propos des critères de recrutement, il est intéressant de poser une première question très ouverte sur les différents critères sur lesquels le recruteur se base pour sélectionner les candidats au moment du tri des CV, puis, dans le déroulé de l'interview d'aborder l'entretien d'embauche afin d'être au plus près de ce qui se passe effectivement. Ainsi, parler du dernier recrutement effectué dans l'entreprise et se centrer sur les critères précis qui ont présidé au choix du candidat effectivement retenu permet d'aborder au plus près les pratiques réelles de l'interviewé. Sortir d'un discours général au profit d'une description des pratiques peut s'avérer plus riche et, *in fine*, plus proche des procédures de recrutement effectivement mises en place dans l'entreprise. Les résultats de l'étude EVADE<sup>3</sup>, montrent la distance, parfois abyssale, entre les discours des recruteurs concernant la discrimination à l'embauche et leurs pratiques réelles, pour certains clairement discriminatoires. Aux propos explicites, très édulcorés, concernant le sexe des candidats, leur couleur de peau, leur quartier de résidence, leur âge, etc., et aux discours très positifs sur la lutte contre les discriminations dans notre société en général et sur le marché du travail en particulier, viennent se confronter une série de témoignages sur des pratiques effectives de recrutement réellement discriminatoires dès lors que ces recruteurs décrivent dans le détail les critères qui ont effectivement présidé à leur choix.

Par ailleurs, au-delà d'une déclaration « spontanée » de l'interviewé des différents critères qui lui semblent importants, recueillir son point de vue sur une liste proposée de critères peut s'avérer riche en enseignements. Ainsi, certains critères « légitimes » peuvent être instrumentalisés pour trier les candidats sur d'autres critères parfois plus « illégitimes ». Par exemple, le diplôme est un titre censé mesurer un niveau de compétences, de savoir-faire, mais le diplôme est également lu comme un signe d'appartenance à un groupe social. De même,

<sup>3</sup> Chaintreuil L., Couppié T., Epiphane D. et Sulzer E. (2012).

« la disponibilité horaire », critère souvent cité comme incontournable est l'occasion parfois d'écartier les candidatures de personnes qu'on ne « sentirait » pas disponibles à 100 %... en l'occurrence souvent, les jeunes mères de famille voire les jeunes femmes sans enfant, mais mères de famille potentielles à court ou moyen termes. Les capacités d'« adaptabilité » à l'entreprise et à ses méthodes de travail semblent un critère dont les « séniors » semblent, moins que les jeunes, être pourvus... tout comme le « management en douceur » et la « capacité d'organisation » seraient l'apanage des femmes.

#### Encadré 6

**L'étude sur l'Entrée dans la vie active et les discriminations à l'embauche (EVADE)** réalisée par le Céreq pour le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (2012)

L'étude EVADE avait pour objectif général de « contextualiser une mesure de la discrimination à l'embauche, à partir d'une méthodologie de testing [voir encadré n°7], dans le cadre d'une observation globale des processus de recrutement et de recherche d'emploi ».

Cette enquête a fait se compléter enquêtes par questionnaires et enquêtes par entretiens auprès de jeunes élèves de BTS. Pour le volet employeurs « un échantillon de 30 recruteurs potentiels de sortants de BTS de la région PACA a été constitué pour réaliser des entretiens. La finalité était d'analyser leurs pratiques de recrutement... »

L'accès aux terrains fait l'objet d'un point spécifique du rapport et plus particulièrement les modalités de prises de contacts avec les recruteurs. Ainsi, la participation à un forum professionnel a été l'occasion de premières rencontres avec des dirigeants et recruteurs. Un premier contact a ensuite permis l'accès à d'autres employeurs. D'autres contacts, téléphoniques cette fois, auprès d'entreprises potentiellement intéressées par des profils de BTS ont été réalisés. De manière factuelle c'est le processus de recrutement qui était interrogé avant d'aborder, en fin d'entretien, la question des discriminations (cette dimension précise de l'étude n'étant pas présentée)

Les répondants avaient pour point commun d'être chargés de recrutement, mais leur poste pouvait varier : directeurs de ressources humaines, directeurs généraux, responsables recrutements, etc. Afin de croiser les informations, plusieurs personnes de la même entreprise ont, dans certains cas, été rencontrées.

### 3.4 Quelles dimensions du recrutement aborder dans une enquête quantitative ?

Dans le cas d'une enquête quantitative, le questionnaire se veut assez court, ciblé, et doit présenter un intérêt pour le recruteur. Étant donné le caractère particulier du répondant, il est nécessaire de s'assurer qu'il est bien la personne à qui le courrier a été adressé. Le questionnaire permet uniquement d'identifier les critères formels, généraux, objectifs. Seule une étude qualitative *via* des entretiens semi-directifs ou des monographies permettront de creuser des critères plus subjectifs ou discriminatoires. Le choix de l'orientation du questionnaire est essentiel : interroge-t-on par rapport à un individu, ou est-ce un questionnaire portant sur une thématique générale ? Par exemple, cibler le questionnaire sur un étudiant de l'université permet au répondant de se réapproprier les différentes étapes du recrutement d'une personne spécifique mais pose le problème de la généralisation de la procédure. À l'inverse, cibler le questionnaire sur une thématique plus large peut conduire à des réponses trop générales qui ne correspondent pas nécessairement aux critères de recrutement d'un diplômé issu d'une formation donnée.

Le questionnaire peut s'organiser en 4 grandes parties :

- les caractéristiques de l'organisme et de la personne répondante
- les modes de recrutements (curriculum vitae, lettre de motivation, nombre d'entretiens, type d'entretiens...)
- les critères de recrutement (compétences techniques, transversales, capacités et qualités individuelles...)
- les attentes concernant l'évolution des formations

Les caractéristiques de l'employeur permettent d'avoir une connaissance précise du type d'employeur afin d'élaborer une typologie des critères de recrutement :

- nature de l'employeur (fonction publique, entreprise privée, association...)
- nombre de salariés (très petite entreprise, petite et moyenne entreprise, grande entreprise) dans l'établissement, dans le groupe, dans le service

- secteur d'activité (NAF simplifié)
- lieu de l'établissement, siège du groupe
- fonction de la personne répondante (chef d'entreprise, directeur des ressources humaines, responsable service...)

Dans le cadre d'une enquête réalisée par une université, l'identification des modes de recrutement doit, d'une part, permettre de savoir si l'employeur a déjà recruté des stagiaires ou des étudiants dans sa structure (et ainsi mesurer son degré de connaissance de la formation), et d'autre part, de comprendre ses attentes concernant les CV, les lettres de motivation et le comportement des candidats lors de l'entretien d'embauche :

- pratique de recrutement de stagiaire de l'université et de la formation
- pratique d'embauche d'étudiant de l'université et de la formation
- mode de contact du stagiaire ou de l'étudiant : dépôt d'une offre, candidature spontanée, réseau professionnel...
- utilisation et critères du CV et de la lettre de motivation
- modalités de l'entretien de recrutement : nombre, individuel ou collectif...

En ce qui concerne les critères de recrutement, il s'agit de faire émerger les principaux critères « formels » de recrutement. Ces derniers seront spécifiques à chaque niveau de diplôme et/ou à chaque filière de formation. On peut ainsi lister :

- les principales compétences techniques définies par la formation et demander le niveau attendu ;
- les principales compétences transversales définies par la formation et demander le niveau attendu ;
- un certain nombre de capacités ou qualités individuelles attendues (motivation, autonomie, capacité d'adaptation, d'initiative, d'apprentissage, de négociation...) et demander les modalités les plus importantes.

*In fine*, il s'agit de savoir si les formations dispensées au sein de l'établissement correspondent aux attentes des employeurs, quels sont les points positifs et négatifs des compétences des étudiants accueillis, s'il y a des possibilités d'accueil de nouveaux stagiaires ou d'embauches d'anciens étudiants et quelles pourraient-être les modalités d'un renforcement des échanges avec l'établissement ?

### *Encadré 7*

#### **LA MÉTHODE DU TESTING**

Le testing consiste à envoyer deux CV fictifs accompagnés d'une lettre de motivation qui ne diffèrent que par une seule caractéristique. Une fois les CV envoyés, le principe est de comparer le taux de succès des candidats dits de « référence », c'est-à-dire non susceptibles d'être discriminés et des candidats ayant une caractéristique telle, qui étaient susceptibles de l'être. Les testing peuvent viser à tester une ou plusieurs variables comme le sexe, le patronyme (par exemple de consonance française *versus* de consonance maghrébine), l'âge, le lieu de résidence, etc.

Le testing, parce qu'il s'appuie sur une simulation, permet de contrôler les facteurs qui varient en fonction des dimensions, que l'on souhaite étudier. Cette méthode ne donne pas pour autant une mesure des discriminations, notamment en population générale. D'abord, pour des raisons de coûts et d'efficacité, il est généralement ciblé, sur un type de poste, une entreprise, un secteur... et ensuite, parce qu'il porte sur des cas fictifs.

Le testing rencontre une autre limite : il ne permet pas d'examiner l'ensemble des mécanismes en œuvre dans l'accès aux emplois : pour l'accès à l'emploi, l'envoi de CV est le moyen le plus facile à mettre en œuvre mais c'est loin d'être le canal exclusif des recrutements (or, certains canaux, comme la mobilisation des réseaux de relations, ne sont pas testables...) C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de compléter par d'autres approches auprès des jeunes, auprès des recruteurs...

Même si le principe d'une mesure précise reste illusoire, le testing reste cependant pertinent pour constater l'existence de discriminations, hiérarchiser les motifs, voir dans quels contextes, elles sont plus ou moins fortes, repérer des dispositifs plus ou moins discriminants.

## 4. Bibliographie

Une revue de la littérature consacrée aux études dédiées au recrutement dans les entreprises, montre que les recherches sont surtout basées sur l'exploitation d'enquêtes nationales, ou dans le cadre de projets de recherche plus restreints (région, agglomération, bassin d'emploi, secteur d'activité...) pour éclairer une problématique spécifique (ex : les difficultés d'insertion professionnelle d'une population, les difficultés de recrutement d'un secteur d'activités, la sélectivité à l'embauche...).

Dans le cas des enquêtes nationales, la méthodologie est décrite et sa robustesse relativement éprouvée, elles sont une référence intéressante au-delà des enseignements sur le thème. Il en est de même des enquêtes réalisées par des chercheurs dans le cadre d'appels à projet sur des questions spécifiques. Dans le cas des autres enquêtes, telles qu'elles sont rapportées, la description de la méthodologie est souvent succincte et se résume généralement à la présentation :

- de la modalité d'interrogation (questionnaire, entretien),
- de la population cible (ex : les responsables des ressources humaines des entreprises de plus de 50 salariés du bassin X),
- du taux de retour aux questionnaires ou du nombre d'entretiens réalisés,
- de la durée de l'étude.

Il est rare d'y trouver des informations concernant la manière dont les entreprises ont été contactées ou dont les personnes rencontrées ont été choisies. Bien que leurs auteurs s'attachent à mettre en évidence une certaine représentativité de l'échantillon final par rapport aux populations cibles, les enquêtes décrites laissent pourtant entrevoir, de manière latente, les difficultés à obtenir des rendez-vous et des réponses de la part des entreprises sollicitées. À l'inverse, lorsque les taux de retour – à un questionnaire par exemple – sont élevés et jugés très satisfaisants, les auteurs précisent que soit le fait d'avoir été introduits par telle ou telle organisation ou personne, soit le caractère officiel (légitime) de l'enquête ont suffisamment « rassuré » les destinataires pour qu'ils répondent. Ces enquêtes ont aussi l'avantage de souligner certaines dimensions d'une approche territoriale, dont les enjeux locaux ou de réseaux sont plus prégnants que dans d'autres études.

Un certain nombre d'opérateurs ou d'intermédiaires de l'emploi réalisent également des « enquêtes en ligne » auprès des entreprises dont ils sont prestataires pour connaître leurs pratiques de recrutement. D'autres travaux de recherche s'intéressent quant à eux aux effets des nouvelles technologies et des réseaux sociaux sur les pratiques de recrutement et leurs évolutions. La plupart du temps, ces études ne précisent pas ou très peu leurs choix méthodologiques, souvent guidés par l'efficacité. Ces intermédiaires de l'emploi ont cependant l'avantage d'avoir, la plupart du temps, à leur disposition une base actualisée des entreprises, voire même des personnes les plus à même de renseigner leurs questionnaires.

## Références bibliographiques

- Bessy C, Marchal E. (2007), *L'usage des canaux de recrutement par les entreprises*, CEE, Document de travail n°89.
- Bessy C, Marchal E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements », *Revue française de socio-économie* n°3, p.121-146
- Bessy C, Marchal E. (2006), « La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *Revue de l'IRE* n°52, p.11-39
- Chaintreuil L., Epiphane D. (2013), Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s, Céreq, *Bref* n° 315.
- Chaintreuil L., Couppié T., Epiphane D. et Sulzer E. (2012), « EVADE – Entrée dans la vie active et discriminations à l'embauche », Rapport d'évaluation pour le FEJ AP2 – n°84, Céreq.
- Dubernet A-C. (1996), « La sélection des qualités dans l'embauche : une mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, n°54, p. 3-14.
- Dubernet A-C. (1995), *Les entreprises ont-elles des difficultés à recruter ?*, Céreq, Documents, n°108, p. 239-250.
- Dupray A., Paraponaris C. (2009), *Stratégie de recrutement et gestion de l'incertitude : une typologie des pratiques en France*, Céreq, Net.doc n°55.
- Fondeur Y. (coord.) (2012), *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, CEE, Rapport de recherche n°72.
- Fondeur Y., Tuchsirer C. (2005), *Internet et les intermédiaires du marché du travail*, IRES, Rapport final pour l'ANPE.
- Garner H., Lutinier B. (2006), « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement », DARES, *Premières Synthèses*, n°48.2.
- Garner H., Lutinier B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », DARES, *Premières Synthèses*, n°48.1.
- Grivillers E., Lesenne S., Romo M. (2010), « La place des diplômés de doctorat dans les entreprises et les organismes non marchands », Rapport d'étude Projet ProDoc 2009-2012 Interreg IV.
- Hidri O. (2009), « "Qui se ressemble s'assemble..." : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial », *Formation Emploi*, n°105, p. 67-82.
- Larquier de G. (2009), « Des entreprises satisfaites de leur recrutement ? », CEE, *Connaissance de l'emploi* n°70.
- Larquier de G., Marchal E. (2008), *Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements*, CEE, Document de travail, n°109.
- Marchal E., Rieucan G. (2010), *Le recrutement*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- Mélo D. (coord.) (2012), « Manières de recruter : l'égalité des chances à l'épreuve de l'expérience des recruteurs », rapport pour la DARES et la HALDE.
- Moncel N. (2011), *Les entreprises dans le processus d'insertion des débutants*, Céreq, Net.doc, n°86.
- Moncel N. (2008), Recrutement en entreprise : les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif ?, Céreq, *Bref*, n°250.
- Podevin G. (ed) (1995), *Le recrutement*, Céreq, Documents séminaires n°108.

CÉREQ  
Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 2014

Imprimé par le Céreq  
Marseille



**RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION**

ISBN : 978-2-11-098961-1  
ISSN : 1763-6213

**Céreq**

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)