

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
Décembre 2020

166 le **cnam**
ceet

LA SÉLECTION À L'EMBAUCHE : DES CRITÈRES VARIABLES SELON LES EMPLOIS

Guillemette de Larquier
*Université de Lille, CNRS, UMR 8019
CLERSE & Centre d'études de l'emploi et du travail
(Cnam-CEET)*

Emmanuelle Marchal
CSO Sciences-Po/CNRS

Les employeurs manifestent une grande variété d'exigences à l'égard de la main-d'œuvre qu'ils embauchent. Le langage des qualifications, pas plus que celui des compétences, ou encore la mention de savoir-être au côté des plus traditionnels savoirs et savoir-faire ne peuvent rendre compte de cette diversité.

L'exploration de l'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer), réalisée en 2016 par la Dares, donne l'opportunité de renouveler l'analyse de l'ensemble des critères de sélection auxquels s'intéressent les employeurs (8510 enquêtés) en partant de leurs déclarations spontanées. Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* montre que leurs choix varient largement en fonction de la qualification de l'emploi à pourvoir et de ses conditions d'exercice.

Les travaux portant sur les critères d'embauche font état de l'émergence des nouvelles préoccupations des recruteurs¹. Elles seraient davantage centrées qu'auparavant sur les compétences comportementales des candidats, leurs compétences sociales et relationnelles, ou sur ce que l'on appelle communément savoir-être ou « soft skills » dans les pays anglo-saxons. Celles-ci semblent reléguer au second plan le rôle plus traditionnel dévolu à l'expérience, au diplôme et aux connaissances (linguistiques, informatiques ou techniques) mises en valeur dans les CV. Mais tracer des frontières entre ces différents types de compétences reste difficile. Savoir s'exprimer en français, par exemple, relève-t-il d'une compétence cognitive ou sociale ? L'accord ne se fait pas davantage sur ce que recouvrent les termes de savoir-être ou de personnalité, auxquels recourent abondamment les services de ressources humaines et leurs conseils, les intermédiaires du marché du travail ou les institutions.

L'importance de ces questions tient à leur incidence sur l'orientation des politiques publiques, tentées de miser sur ces « nouvelles » compétences pour améliorer la capacité des

chômeurs à trouver plusieurs types d'emploi. En effet, elles auraient un caractère générique et transversal au marché du travail et pourraient représenter un atout important pour l'employabilité, justifiant de dispenser des formations *ad hoc* aux chômeurs à qui elles feraient défaut. Des travaux soulignent en ce sens que les « soft skills », en particulier, affectent la productivité, la réussite scolaire et professionnelle (Heckman and Kautz, 2012). Suivant cette hypothèse, l'enquête PIAAC (*Programme for the international Assessment of Adult Competencies*) de l'OCDE, qui vise à mesurer et comparer les « compétences clés » des adultes de 40 pays, fait la part belle aux compétences sociales et émotionnelles : la sociabilité, la créativité, l'optimisme, la tolérance ou la résistance au stress y sont traités comme des compétences à part entière. Les institutions européennes ont introduit des enquêtes semblables dans le milieu éducatif.

En France, les réformes récentes du marché du travail² mettent l'accent sur la nécessité de s'adapter en permanence

¹ Pour une discussion de la littérature portant sur le sujet et pour les détails du traitement des données textuelles présenté ici, nous renvoyons le lecteur au document de travail CEET n° 202 dont est issu cet article.

² Nous pensons ici à la création du compte personnel de formation (CPF) en 2015 et d'activité (CPA) en 2017, ainsi qu'au Plan d'investissement dans les compétences (PIC, 2019). La brochure de présentation de ce dernier fait état de l'ouverture d'une prestation offerte à 300 000 jeunes pour développer leurs « savoir-être professionnels ».

à un monde de plus en plus flexible, où certaines qualités donneraient davantage de garanties de reconversion que des compétences académiques. Des travaux de *France Stratégie* insistent sur les «compétences transférables et transversales» (France Stratégie, 2017) susceptibles de sécuriser les trajectoires des individus. De telles préoccupations se retrouvent aussi dans les politiques de gestion des ressources humaines. De plus en plus de référentiels de compétences font état du savoir-être et des compétences comportementales du personnel, dans le but d'évaluer leurs performances sur ces critères. Ces évolutions sont critiquées par des syndicats qui ont assigné plusieurs grandes entreprises devant les tribunaux à ce sujet. Des juges s'interrogent : de tels critères peuvent-ils s'appliquer uniformément à tous les salariés ?

L'étude présentée ici permet de nuancer fortement les thèses portant sur le caractère générique et transversal des compétences, que celles-ci soient considérées comme «nouvelles» ou non. Pour ce faire, nous nous intéressons aux critères mentionnés par les recruteurs et à leurs liens avec la qualification de l'emploi à pourvoir.

● Une approche fondée sur l'identification de repères de sélection dans les déclarations des recruteurs

Dans cette étude, nous retenons les modes d'expression privilégiés par les recruteurs eux-mêmes pour cerner les critères qui comptent. Cette démarche nous permet de ne pas prendre parti sur la meilleure façon de définir telle ou telle compétence. Dans l'enquête Ofer (encadré 1) que nous utilisons, il leur est demandé : «*Finalement, pour sélectionner le ou les candidats, quels ont été vos principaux critères?*». Cette simple question suscite un foisonnement de réponses désordonnées (d'autant qu'ils pouvaient donner jusqu'à 3 critères de sélection).

Nous nous sommes attachées à réduire cette diversité de critères, en les rassemblant sous des termes fédérateurs, que nous appellerons des «repères de sélection», tout en restant au plus près du vocabulaire employé. Le matériau traité ici se compose de 224 repères de sélection qui résument 18 212 citations de critères donnés librement par les recruteurs enquêtés.

Prenons l'exemple de la Motivation pour expliciter la construction de ces repères de sélection. La motivation s'avère particulièrement attractive pour les recruteurs qui la citent abondamment, mais sous des formes variées. Elle peut être mentionnée au singulier (Motivation est citée 994 fois), avec un article (La motivation, 568 fois), ou au pluriel (Motivations, 18 fois), ou faire partie

Encadré 1

L'ENQUÊTE OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT (DARES, 2016)

L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) a été menée en 2016 par la Dares auprès de 8 510 établissements ayant recruté entre le 1er septembre et le 30 novembre 2015, avec l'objectif de renouveler l'analyse des processus de recrutement déjà réalisée à partir de l'enquête Ofer de 2005 (Bergeat et Rémy, 2017). Le champ de l'enquête couvre l'ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole (France métropolitaine et DOM) ayant procédé à un «nouveau» recrutement en CDI ou en CDD de plus d'un mois, sur la période considérée. Un recrutement est considéré comme «nouveau» dès lors que la personne recrutée n'a pas été embauchée dans le même établissement depuis deux ans et l'a quitté depuis au moins six mois.

d'une expression du type : Motivation pour le poste, Motivation lors de l'entretien, la Motivation à venir travailler... En regroupant tous ces critères, nous obtenons le repère MOTIVATION cité 1701 fois. Il reste distinct du repère ENVIE (133 occurrences) qui lui est pourtant proche du point de vue du sens que l'on peut lui accorder : envie de travailler, envie et volonté d'occuper le poste, l'intérêt pour le poste et l'envie de travailler... En effet, les critères prennent parfois la forme de propositions ou de phrases, rendant d'autant plus nécessaire leur codage³.

● L'analyse fait apparaître quatre critères transversaux, mais également une multiplicité de critères reliés aux emplois

S'il nous paraît possible de parler de critères transversaux, c'est à propos des 4 grands repères de sélection les plus fréquemment mentionnés par les recruteurs dans l'enquête Ofer : l'Expérience, la Motivation, la Compétence et la Disponibilité des candidats apparaissent en effet comme des préoccupations essentielles, quelle que soit la qualification du poste (cf. tableau 1).

Tableau 1 : les 10 repères les plus cités selon la profession et catégorie socio-professionnelle

	Cadre	Profession intermédiaire	Employé qualifié	Employé non qualifié	Ouvrier qualifié	Ouvrier non qualifié	Total
EXPÉRIENCE	230*	501	232	485	300	235	1 983
MOTIVATION	105	305	197	448	266	380	1 701
COMPÉTENCE	275	443	211	247	243	156	1 575
DISPONIBILITÉ	90	262	124	414	141	223	1 254
PRÉSENTATION	10	67	97	189	67	64	494
DIPLOME	52	194	84	80	42	17	469
SAVOIR-ÊTRE	46	107	49	117	57	54	430
PERSONNALITÉ	99	150	58	60	41	18	426
CONNAISSANCE	47	86	51	49	42	55	330
SÉRIEUX	10	59	42	77	69	71	328
...
Total des 224 repères	1 867	4 232	4 448	2 322	2 648	2 695	18 212

*Lecture : le repère EXPÉRIENCE, cité en tout 1983 fois dans l'enquête Ofer, est cité 230 fois à l'occasion de recrutements sur des postes de cadre.
Source : Ofer (Dares, 2016).

Sur plus de 18 000 occurrences, chacun des 4 repères est cité au moins un millier de fois, voire près de 2 000 fois pour l'Expérience⁴. Ces priorités très largement partagées mêlent donc étroitement des compétences traditionnelles, mentionnées dans des CV, et d'autres plus difficiles à déceler. Ainsi, la Disponibilité, pas plus que la Motivation, ne se prête à des lectures évidentes : s'agit-il d'une disponibilité immédiate pour prendre le poste ou d'une disponibilité au quotidien pour respecter des horaires contraignants ou encore pour d'éventuels déplacements professionnels ?

Une fois dépassées ces 4 préoccupations communes aux recruteurs, apparaissent des repères nettement moins fréquents, semblant plus particulièrement liés aux qualifications des postes à pourvoir, tels la Présentation (pour les postes

³ 451 repères de sélection ont été construits en suivant cette méthodologie. Dans l'analyse présentée ici, nous n'avons conservé que les repères cités au moins 6 fois, soit 224, afin d'éviter l'effet potentiellement perturbateur des repères très rares.

⁴ Il s'agit ici du repère Expérience, cité sans précision. Nous pourrions lui adjoindre le repère Expérience professionnelles (229 occurrences), Expérience métier (6) et Expérience spécialisée (66) qui précise dans quel domaine elle doit avoir été acquise. Par exemple : «Expérience et connaissance sur la pathologie d'Alzheimer», «Une première expérience dans le domaine agro-alimentaire», «l'expérience dans la manutention et la livraison», etc.

d'employés non qualifiés) et le Diplôme (pour les professions intermédiaires), ou encore la Personnalité plus souvent citée que la Compétence pour les postes de cadres.

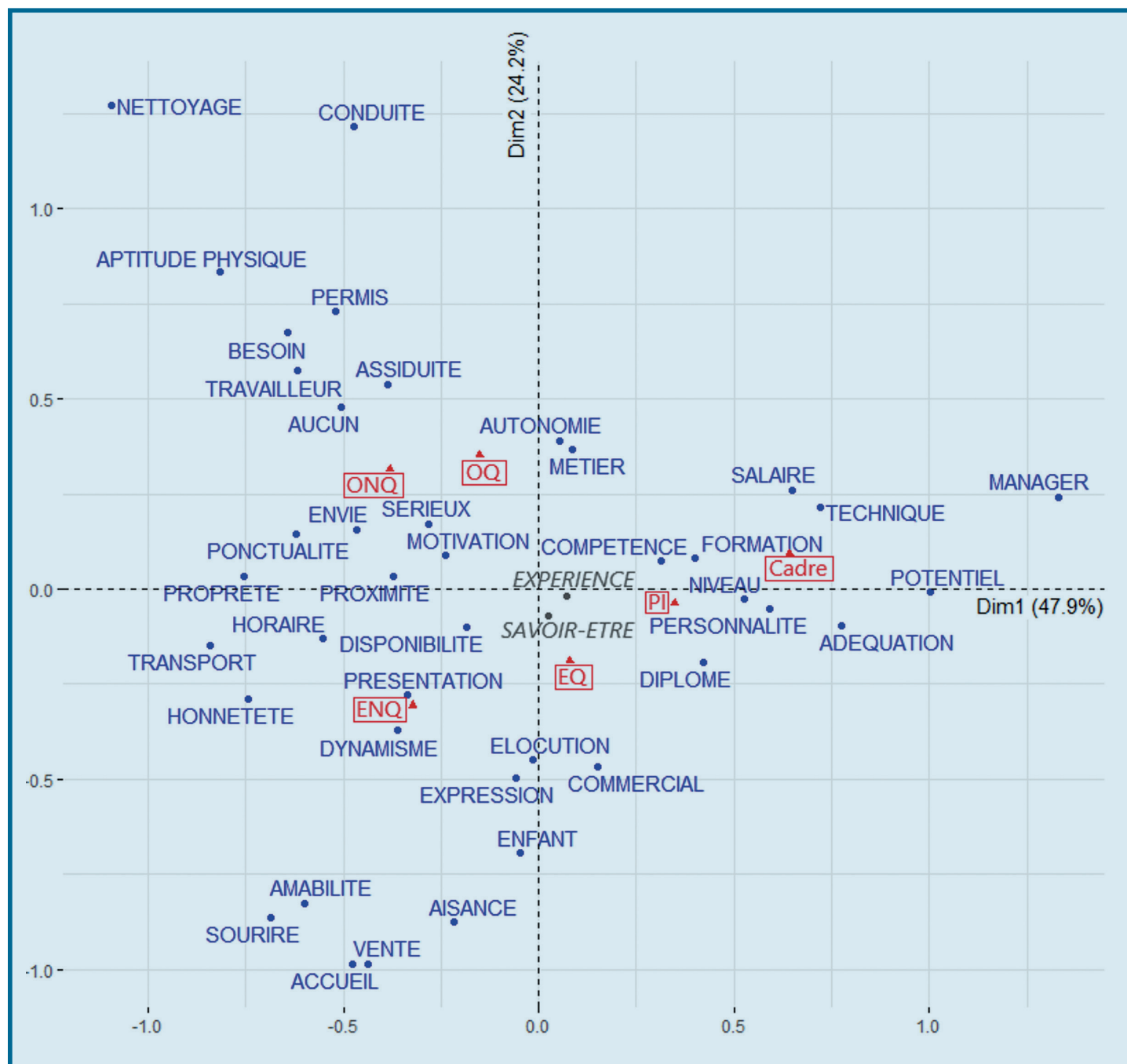
Pour rendre compte de ces différences, une analyse factorielle des correspondances (Larquier et Marchal, 2020) permet de visualiser clairement la manière dont se distribuent les repères de sélection en fonction des 6 grandes professions et catégories socio-professionnelles (graphique 1).

Seuls les *repères* les plus contributifs à l'analyse sont représentés. La position centrale occupée par les *repères* Motivation, Compétence et Disponibilité illustre leur dimension transversale, tandis que ceux qui sont positionnés aux marges du graphique font davantage ressortir les caractéristiques propres à certains types d'emploi. Quant au premier des

repères, l'Expérience, placé à l'origine de l'axe horizontal, il ne contribue pas à dresser la cartographie finale (c'est pourquoi il est en italique dans le graphique 1). Autrement dit, l'Expérience est la compétence professionnelle transversale par excellence, valorisée dans toute la hiérarchie des qualifications.

Le premier axe du graphique 1 (Dim1, axe horizontal) montre que les *repères* de sélection s'ordonnent d'après le niveau de qualification, en positionnant sur la droite du graphique les cadres puis les professions intermédiaires, qui leur sont proches, et sur la gauche le personnel non qualifié, tandis que la contribution des ouvriers et employés qualifiés est moindre. Du côté du personnel d'encadrement apparaît l'importance accordée aux repères Technique, Compétence et Personnalité, ainsi qu'au Diplôme et à l'Adéquation (entre le profil du candidat et celui

Graphique 1 : cartographie des repères de sélection en fonction des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS)



Légende : PI = profession intermédiaire; EQ = employé qualifié; ENQ = employé non qualifié; OQ = ouvrier qualifié; ONQ = ouvrier non qualifié.
Lecture : La proximité entre un repère (par exemple, Technique) et une PCS (par exemple, Cadre) indique que les deux sont fréquemment associés. Inversement, une grande distance entre un repère (par exemple, Sourire) et une PCS (par exemple, ONQ) indique qu'ils sont rarement associés.
Source : Ofer (Dares, 2016).

du poste) et le Salaire. À l’opposé, le recrutement du personnel non qualifié est associé aux termes de Ponctualité, Motivation, Présentation et Sourire, si l’on s’en tient là encore aux repères les plus contributifs. Il s’agit donc plutôt de qualités que de compétences traditionnelles. L’embauche de cadres ne fait pas non plus abstraction des premières comme en témoigne l’attention, déjà signalées, portée à leur Personnalité.

Le deuxième axe (Dim 2, axe vertical) écarte la position des ouvriers de celle des employés, indépendamment du niveau de qualification considéré. Le recrutement des ouvriers est marqué par l’attention portée aux repères Permis, Conduite, Aptitude physique, Métier, Assiduité. Des employés, on attend davantage Sourire, Accueil, Présentation, Amabilité, Vente. Les termes valorisés sont très différents pour les uns et les autres, intégrant l’idée que les ouvriers auront à se rendre dans des lieux plus ou moins accessibles (usines, chantiers, livraisons) tandis que les employés seront plutôt sollicités pour délivrer des services à des clients ou des bénéficiaires.

Les termes choisis pour exprimer les exigences des recruteurs importent. D’un côté, le Savoir-être, 7^e repère le plus cité derrière le Diplôme, est au centre de l’axe 2 et s’avère ainsi peu spécifique⁵ à mi-distance entre ouvriers et employés. De l’autre, la Personnalité est « réservée » aux emplois les plus qualifiés. D’autre part, la connotation morale de certaines qualités mentionnées à l’occasion de la sélection des employés non qualifiés (Amabilité, Honnêteté) paraîtrait déplacée s’il s’agissait de recruter des cadres.

● L’ancrage des repères de sélection dans les conditions d’emploi et de travail

La forme triangulaire du graphique montre que les repères sont plus dispersés lorsqu’il s’agit de sélectionner des employés et des ouvriers, que lorsqu’un emploi d’encadrement est à pourvoir, comme si les éléments déterminants de la valeur professionnelle d’un cadre faisaient davantage consensus. De leur côté, les critères associés au recrutement des ouvriers et employés non qualifiés paraissent plus variés et moins convenus. Ils laissent mieux deviner aussi dans quelles conditions et situations de travail concrètes les recrutés seront amenés à travailler. Allant à l’encontre de l’idée selon laquelle la baisse du niveau de qualification s’accompagnerait d’une baisse des exigences formulées à l’égard de la main-d’œuvre, la forme du graphique montre aussi que la sélection du personnel non qualifié se reporte sur des repères beaucoup plus difficiles à saisir, parfois discriminatoires, mais qui n’en sont pas moins nombreux et sélectifs que pour les emplois plus qualifiés (Demazière et Marchal, 2018).

L’analyse des autres repères de sélection qui viennent s’ajouter à ceux du graphique 1 permet d’aller plus loin dans l’usage différencié des critères par les recruteurs (Larquier et Marchal, 2020). Parmi ces autres repères, apparaissent des indicateurs qui sont

⁵ En fait, le Savoir-être est lié de la même façon aux employés et aux ouvriers. Du coup, comme l’expérience, il ne contribue pas à l’établissement de la cartographie finale mais nous l’avons ajouté du fait de sa fréquence totale.

partie prenante dans la sélection. Le lieu d’habitation et la capacité du candidat à se déplacer interviennent à travers toute une série de repères : (Capacité de) Transport, Permis (de conduire), Proximité (au lieu de travail), Localisation, Déplacement sont mobilisés pour saisir dans quelle mesure le candidat dispose des ressources nécessaires de ce côté-là. Ces considérations matérielles, passées sous silence par la plupart des analyses, jouent donc un rôle essentiel dans l’employabilité des candidats. Disposer d’un moyen de locomotion peut être décisif pour être sélectionné. La durée du contrat proposé bouscule également les priorités accordées à tel ou tel élément. Les exigences portant sur les lieux d’habitation et les moyens de transport que nous venons de citer se renforcent précisément lorsque l’emploi à pourvoir est de courte durée. Il faut pouvoir être rapidement disponible et opérationnel lorsqu’on est recruté pour 3 mois ou moins. Inversement, l’offre de contrat à durée indéterminée se traduit par un accroissement de l’attention porté à la Personnalité. La prise en compte du salaire offert est une autre manière d’illustrer le rôle joué par les conditions d’emploi : le Salaire lui-même n’apparaît pas comme un repère décisif lorsque les salaires offerts restent inférieurs à 1500 €, comme s’il n’y avait rien à négocier. Plus on monte dans la hiérarchie salariale, plus le Salaire se révèle pertinent dans l’ajustement des repères d’appariement.

Si l’on met à part les 4 grands repères de sélection (Motivation, Disponibilité, Expérience et Compétence) qui rendent compte des préoccupations communes à l’ensemble des recruteurs, les critères de sélection à l’embauche paraissent fortement dispersés. Cette dispersion ne s’effectue pas au hasard, comme le montre notre analyse qui met l’accent sur le rôle joué par les caractéristiques du poste à pourvoir : le niveau de qualification, aussi bien que les conditions d’emploi ou de travail offertes structurent les choix opérés. Naturellement, bien d’autres facteurs influencent également ces choix, et notamment les caractéristiques des entreprises, dont nous ne faisons pas état ici. Un tel constat conduit à mettre en question les déterminants de l’employabilité, dès lors que ceux-ci sont réduits à quelques critères génériques. Il souligne le caractère situé des compétences et la nécessité d’évaluer au plus près des situations de travail les capacités à trouver un emploi.

RÉFÉRENCES

- Bergeat M., Rémy V.** (2017), « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés? », *Dares Analyses*, 064.
- Heckman J., Kautz T.** (2012), “Hard evidence on soft skills”, *Labour Economics*, 19, pp. 451-464.
- France Stratégie** (2017), *Compétences transférables et transversales*, Rapport du groupe de travail n° 2 du réseau Emplois Compétences, avril.
- Demazière D., Marchal E.** (2018), « La fabrication du travail non qualifié. Analyser les obstacles à la valorisation », *Travail et Emploi* n° 155-156, pp. 5-29.
- Larquier (de) G., Marchal E.** (2020), « Les repères de la sélection à l’embauche et leur évaluation. Une exploration de l’enquête Ofer », *Document de travail du CEET*, n° 202.

Les actualités du Centre d’études de l’emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : ceet.cnam.fr
Elles sont également disponibles via la [lettre électronique Flash](#) ainsi que les comptes [Twitter @CeetEtudes](#) et [LinkedIn Cnam-CEET](#).

Centre d’études de l’emploi et du travail

29, promenade Michel Simon – 93166 Noisy-le-Grand CEDEX – Téléphone : 01 45 92 68 00 – site : ceet.cnam.fr

Directrice de publication : Christine Erhel - Rédacteur en chef : Bilel Osmane

Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Décembre 2020 - ISSN : 1767-3356