



HAL
open science

Recrutement en entreprise : les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif ?

Nathalie Moncel

► **To cite this version:**

Nathalie Moncel. Recrutement en entreprise : les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif?. Céreq Bref, 2008, 250, pp.4. hal-03451634

HAL Id: hal-03451634

<https://hal.science/hal-03451634v1>

Submitted on 26 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Bref

Recrutement en entreprise : les **débutants** sont-ils victimes d'un **tri trop sélectif** ?

Lorsqu'une entreprise recrute, elle utilise des procédures qui vont orienter sa quête sur le marché du travail et permettre l'évaluation des candidats à l'embauche. À types d'entreprise et de poste équivalents, les sélections qui s'opèrent à ce moment là ne sont pas forcément défavorables aux individus récemment arrivés sur le marché du travail – les débutants. Si leur manque d'expérience les évince de certaines positions, leur diplôme et leur âge jouent en leur faveur. Les attentes de l'employeur en matière de diplôme semblent avoir intégré le niveau élevé de formation de cette main-d'œuvre nouvelle.

Les difficultés d'accès à l'emploi des jeunes qui se présentent sur le marché du travail en France sont aujourd'hui bien documentées. Elles sont étroitement liées aux évolutions conjoncturelles et réparties de façon inégale au sein des cohortes d'entrants : plus le niveau de diplôme est faible, plus les difficultés d'accès à l'emploi sont grandes. On sait moins de choses sur le versant « demande » du marché du travail alors que la situation des débutants est dépendante des recrutements des entreprises, tant en volume qu'en nature. En amont des embauches, les processus mis en œuvre pour trier et sélectionner la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail impriment leur marque aux trajectoires d'insertion.

Une enquête sur les recrutements des entreprises (enquête « OFER », cf. encadré page 2) apporte un éclairage nouveau sur la problématique de l'accès à l'emploi des débutants : partant de l'aboutissement du processus de recrutement qui peut être l'embauche ou non d'un candidat débutant, défini ici comme ayant moins de trois ans d'ancienneté sur le marché du travail, une analyse toutes choses égales par ailleurs montre les conditions qui vont être les plus favorables au recrutement d'un débutant, tant en termes de caractéristiques d'entreprise et de poste qu'en termes de modalités de sélection.

Des contextes de recrutement qui favorisent l'embauche des débutants

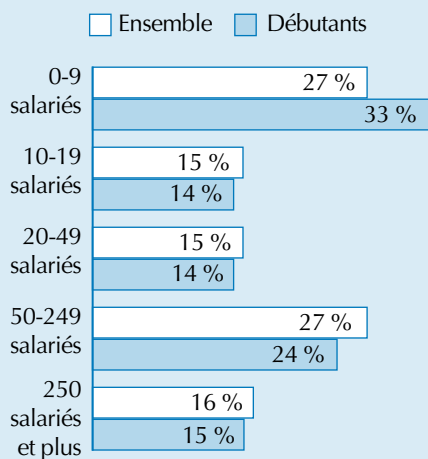
Par rapport à l'ensemble des recrutés, les débutants sont davantage embauchés dans les établissements de petite taille, dans les secteurs du commerce et des services marchands et sur des postes d'employés et de professions intermédiaires. Lorsque l'on interroge les recruteurs, les embauches sous contrat à durée indéterminée (CDI) sont surreprésentées : elles comptent pour deux tiers du total des recrutements observés, contre un peu plus d'un quart dans les déclarations uniques d'embauche de l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (ACOSS). En ce qui concerne les débutants recrutés, la moitié seulement a signé un CDI. La part des débutants sur l'ensemble des personnes embauchées est de 27 % : elle est plus importante pour des recrutements sous contrat à durée déterminée (35 %) que pour des recrutements sous CDI (23 %).

Différentes caractéristiques d'entreprises et de postes jouent sur l'issue du recrutement. Pour des postes en CDI, les établissements de moins de dix salariés et de plus de 250 salariés emploient plus facilement des débutants. Il en est de même pour les employeurs des secteurs du commerce, de l'hôtellerie-restauration, et également si l'entreprise a plusieurs établissements. À secteur et taille équivalents, et quel que soit le type de contrat, les entreprises recrutent moins fréquemment un débutant pour des postes d'ouvriers, qualifiés ou non. En revanche, elles leur donnent plus facilement leur chance pour des postes de professions intermédiaires si le contrat est à durée indéterminée.

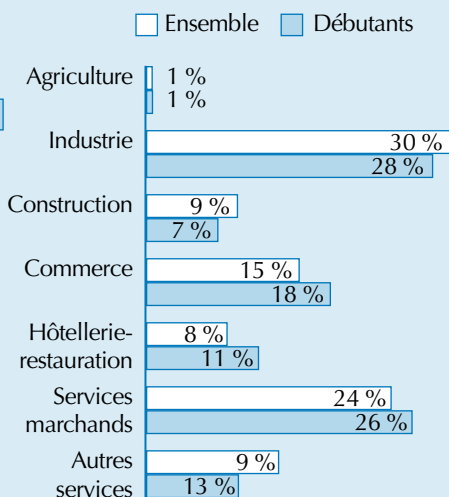
En ce qui concerne le motif d'embauche, une augmentation de l'activité productive favorise le recrutement de débutants. Les autres motifs d'embauche, y compris le plus courant d'entre eux, à savoir le remplacement d'un salarié (60 % des recrutements), ne différencient pas le recrutement d'un débutant ou d'un non-débutant. En revanche, le fait que le contrat soit ●●●

■ Répartition des recrutements selon les caractéristiques d'entreprises et de postes

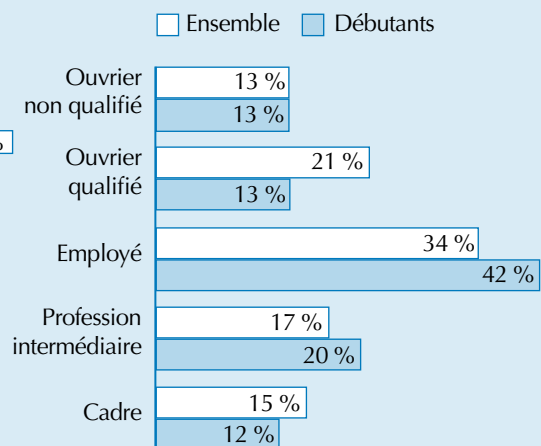
Selon la taille de l'entreprise



Selon le secteur d'activité



Selon la catégorie professionnelle



Source : DARES, enquête « Offre d'emploi et recrutement » 2005. Champ : procédures de recrutements ayant abouti et âge du candidat recruté renseigné. Traitement : Céreq, 2007.

Débutant • Un « débutant » correspond ici à une personne recrutée et qui est présente sur le marché du travail depuis moins de trois ans

... associé à des incitations financières est toujours très favorable à l'embauche d'un débutant.

Tout se passe comme si la sélectivité à l'égard des débutants variait selon la nature du besoin de main-d'œuvre. On constate que pour des emplois en CDI, les facteurs favorables à l'embauche de débutants sont plus fréquents, même si ce type de contrat est bien plus rare pour les nouveaux entrants sur le marché du travail.

Ces résultats à la fois confirment et relativisent les constats plus généraux sur l'affectation des débutants à des segments d'emploi particuliers : il y a

bien sélectivité à l'entrée sans que n'apparaisse toutefois un désavantage systématique à l'embauche. Dans le même sens, des caractéristiques d'entreprise (innovation récente d'organisation ou de produit, restructuration, personne en charge du recrutement) ou des modalités du processus de recrutement (diffusion de l'offre en interne, standardisation de la procédure, description écrite du poste) ne semblent pas influencer l'issue finale du recrutement en termes d'embauche d'un débutant ou d'un non-débutant.

L'influence des modalités de sélection

Dans près d'un tiers de l'ensemble des recrutements, une seule candidature a été examinée. L'absence d'autres candidats est, dans la moitié des cas, liée au fait que le recruteur a trouvé immédiatement quelqu'un, et dans un quart des cas, qu'une personne déjà connue a été recrutée. Le nombre de candidatures examinées ne joue pas sur le fait que le recrutement débouche sur l'embauche d'un débutant. En revanche, on constate que ce sont les modalités même du recrutement, tant en termes de canaux utilisés que de supports ou de critères de sélection, qui vont influencer l'issue du recrutement à type d'entreprises et type de postes équivalents (voir tableaux page 3).

Les principaux canaux utilisés et qui ont permis d'approcher le candidat finalement retenu sont les relations professionnelles – un recrutement sur quatre – et les candidatures spontanées – un recrutement sur cinq. En ce qui concerne les débutants, les candidatures spontanées ont été plus souvent à l'origine de leur recrutement, mais les relations professionnelles n'y ont pas été défavorables. De façon presque évidente, l'embauche d'un débutant est plus fréquente si le canal utilisé est un centre de formation ou un organisme professionnel, elle l'est moins s'il s'agit d'une agence publique pour l'emploi. Enfin, si l'entreprise recrute sur un CDD, alors l'activation

L'enquête « Offre d'emploi et recrutement » (OFER)

L'enquête OFER concerne un échantillon de 4 000 entreprises d'au moins un salarié ayant recruté, ou tenté de recruter, au cours des douze mois précédant la collecte des informations au premier semestre 2005. L'observation porte sur les pratiques, le contexte et les étapes du recrutement, depuis la détermination du besoin de main-d'œuvre jusqu'aux critères utilisés dans la sélection finale. Au total, 4 050 entretiens en face-à-face ont été réalisés auprès d'établissements localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, 3 564 portant sur des recrutements aboutis pour lesquels on dispose de l'âge de la personne recrutée. L'enquête fournit des informations sur le profil du candidat recruté et sur l'appréciation du recruteur quant au déroulement et résultat du processus de recrutement. En revanche, elle ne contient pas d'informations sur l'état de la concurrence à l'embauche, c'est-à-dire sur le nombre et les caractéristiques des autres postulants à l'emploi (ceux qui n'ont pas été recrutés).

L'enquête a été conçue par la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité (DARES), l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE), le Centre d'études de l'emploi (CEE) et le Céreq. Puis, elle a été élaborée avec la Poste, l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), la Direction générale des entreprises du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi (DGE) et l'Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC). Ces quatre derniers organismes ont cofinancé l'enquête avec la DARES, l'ANPE et la Commission européenne.

Les données et le questionnaire de l'enquête sont consultables en ligne sur le site internet de la DARES : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

■ Supports et critères utilisés lors du recrutement

Supports de sélection utilisés (réponses multiples)		Impact sur l'embauche d'un débutant en	
		CDI	CDD
CV	85 %		
Lettre de motivation	65 %	++	++
Références/recommandations	33 %	--	
Photo d'identité	31 %		
Dossier de candidature	28 %		++
Prétentions salariales	39 %	--	--
Entretiens téléphoniques	13 %		
Entretiens individuels	82 %		
Tests de connaissance/QI	11 %		+
Tests de personnalité	10 %		
Tests sur situations de travail	13 %		
Mise à l'essai	36 %		
Analyse graphologique	3 %		
Épreuves en groupe	2 %		
Autres épreuves	1 %		
Autre action (test médical...)	4 %		

Lecture : 65 % des recruteurs se sont servis de la lettre de motivation comme support de sélection d'un candidat. À types d'entreprise et de poste équivalents, l'utilisation de ce support s'est révélée favorable à l'embauche d'un débutant en CDI et en CDD (+ +). 58 % des recruteurs se sont basés sur la durée de l'expérience comme critère de sélection d'un candidat. Ce critère s'est révélé défavorable à l'embauche d'un débutant en CDI et en CDD (- -).

Critères de sélection utilisés (réponses multiples)		Impact sur l'embauche d'un débutant en	
		CDI	CDD
Disponibilité horaire	67 %		
Disponibilité immédiate	78 %		
Motivation	94 %		
Niveau de formation	64 %	++	++
Filière de formation	50 %	++	++
Niveau de culture générale	38 %		
Maîtrise de langues étrangères	13 %		
Écriture	16 %	--	
Durée de l'expérience	58 %	--	--
Contenu de l'expérience	74 %	--	
Compétences techniques	72 %		
Références	55 %	--	
Prétentions salariales	35 %		
Lieu d'habitation	44 %	--	--
Âge	33 %	++	++
Bénéficiaire d'aides à l'emploi	10 %	++	++
Situation matrimoniale	6 %	--	
Milieu social d'origine	4 %		
Nationalité ou pays d'origine	3 %		
Personnalité	79 %		
Présentation, apparence, soin	79 %	++	++
Façon de s'exprimer	71 %		
Capacités physiques	36 %	--	
État de santé	28 %		
Présence ou non de handicap	16 %		
Autres critères	2 %		

Source : DARES, enquête « Offre d'emploi et recrutement » 2005. Champ : procédures de recrutements ayant abouti et âge du candidat recruté renseigné. Traitement : Céreq, 2007.

des réseaux de relations personnelles conduira moins souvent à embaucher un débutant.

Les supports de recrutement utilisés, de par la nature des informations qu'ils véhiculent, vont également orienter le choix des employeurs. Par exemple, et toutes choses égales par ailleurs, l'utilisation d'une lettre de motivation ou d'un dossier de candidature est favorable à ce qu'un débutant soit finalement retenu. En revanche, le fait de demander aux candidats d'indiquer leurs prétentions salariales ou de fournir des recommandations aura l'effet inverse. Et pour cause, ces deux derniers supports traduisent l'existence d'une expérience du marché du travail dont les débutants sont par définition moins bien pourvus que les autres candidats à l'embauche.

Enfin, le fait d'utiliser certains critères dans la dernière étape de sélection joue sur l'issue du recrutement. Par exemple, se servir de critères liés à la formation, au niveau de diplôme et à la filière, va fortement jouer en faveur du recrutement de débutants, et ce quelle que soit la nature du contrat proposé. À l'inverse, utiliser par exemple la durée de l'expérience ou son contenu, réduit la probabilité qu'un débutant soit recruté. Les caractéristiques de formation des débutants sont donc bien utilisées par les recruteurs comme des signaux de

compétence. Mais tout se passe comme si ces signaux ne garantissent pas suffisamment la valeur professionnelle des candidats pour contrebalancer leur manque d'expérience.

L'utilisation de critères autres que la formation ou l'expérience va aussi favoriser le recrutement des débutants, comme par exemple l'âge, l'apparence, ou la possibilité de bénéficier d'aides à l'emploi. À l'inverse, le lieu d'habitation et les capacités physiques, critères utilisés dans plus d'un tiers des recrutements, ou encore la situation matrimoniale et l'écriture, critères moins fréquents, jouent négativement sur l'embauche d'un débutant. Pour faire son choix, le recruteur utilise ainsi un ensemble de caractéristiques. Certaines d'entre elles, liées à la jeunesse des débutants, vont tantôt leur être défavorables, comme par exemple d'éventuels freins à la mobilité spatiale, ou tantôt favorables via l'existence de dispositifs de politiques publiques d'emploi ciblés sur cette population de jeunes.

On constate ainsi l'existence de modes de sélection différenciés entre segments d'emploi selon qu'ils sont ouverts ou non aux débutants : d'un côté le rôle de l'expérience professionnelle et des compétences associées, qu'elles s'expriment en termes de savoir-faire ou de constitution de réseaux professionnels ou personnels, de l'autre la force des

À lire également...

- « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », DARES, *Premières informations, premières synthèses*, n° 48.1, novembre 2006.
- « L'emploi des jeunes au cœur des dynamiques du marché du travail », Y. Fondeur, C. Minni, *Économie et Statistique*, n° 378-379, INSEE, 2004.
- « Génération 2001. S'insérer lorsque la conjoncture se dégrade », N. Marchal, M. Molinari-Perrier, J.-C. Sigot, *Bref*, n° 214, décembre 2004.
- « Génération 2004, des jeunes pénalisés par la conjoncture », O. Joseph, A. Lopez, F. Ryk, *Bref*, n° 248, janvier 2008.

signaux issus de la formation et des attributs liés à l'âge. Mais au regard de la diversité des critères influençant l'issue du recrutement, les principes réels d'évaluation et d'appréciation des candidats restent difficiles à appréhender.

Apprécier une main-d'œuvre débutante de plus en plus qualifiée

Une fois le processus de recrutement abouti, vient le moment de l'appariement entre la nouvelle recrue et son poste, et de l'appréciation *a posteriori* du recruteur sur le choix d'embauche qu'il a opéré en termes d'expérience et de diplôme.

La demande pour plus d'expérience professionnelle s'exprime quel que soit le profil de la personne recrutée, et elle dépasse nettement les attentes en matière de diplôme : 80 % des recruteurs auraient volontiers embauché quelqu'un de plus expérimenté et de moins diplômé. Parallèlement, un tiers de ces mêmes recruteurs disent ne pas avoir eu d'attente en termes de niveau de diplôme. Pour autant, vouloir plus d'expérience ne signifie pas que l'on cherche à ce que les nouvelles recrues soient immédiatement opérationnelles. Pour preuve, les recruteurs déclarent qu'un quart des nouveaux embauchés n'avaient pas d'expérience utile pour les emplois qu'ils devaient occuper. Et même si la nouvelle recrue possède cette expérience, le recruteur se dit prêt à embaucher quelqu'un sans expérience dans près de 40 % des cas.

Si l'on croise le niveau de diplôme des débutants embauchés avec la catégorie professionnelle du poste pourvu, on observe alors un déclassement à l'embauche important (cf. graphique ci-contre). En effet, près d'un débutant sur deux recruté en tant qu'employé est diplômé du supérieur, ce ratio n'étant que de un sur quatre chez les non-débutants. 28 % des débutants recrutés sur des postes d'ouvriers non qualifiés ont un diplôme de niveau bac minimum, contre 10 % chez les non-débutants.

Les postes d'employés et d'ouvriers non qualifiés sont ceux pour lesquels les employeurs ont le moins d'attente en termes de niveau de diplôme. Si attente il y a, elle est satisfaite dans la grande majorité des cas par l'embauche de débutants diplômés. Dans cette situation, la surqualification apparente à travers le rapprochement des nomenclatures de diplôme et d'emploi n'est pas perçue comme telle par les recruteurs. Lorsqu'ils embauchent un débutant diplômé du supérieur sur un poste d'ouvrier qualifié ou d'employé, plus de la moitié des recruteurs jugent que le niveau de diplôme de la nouvelle recrue répond à leurs attentes.

L'observation du processus de recrutement apporte deux éléments de réflexion sur la valeur du diplôme aux yeux des employeurs. D'une part, le diplôme fonctionne bien comme un filtre à l'embauche en tant que critère de sélection, et comme un signal de compétence mais moins puissant que celui de l'expérience professionnelle

■ Déclassement à l'embauche

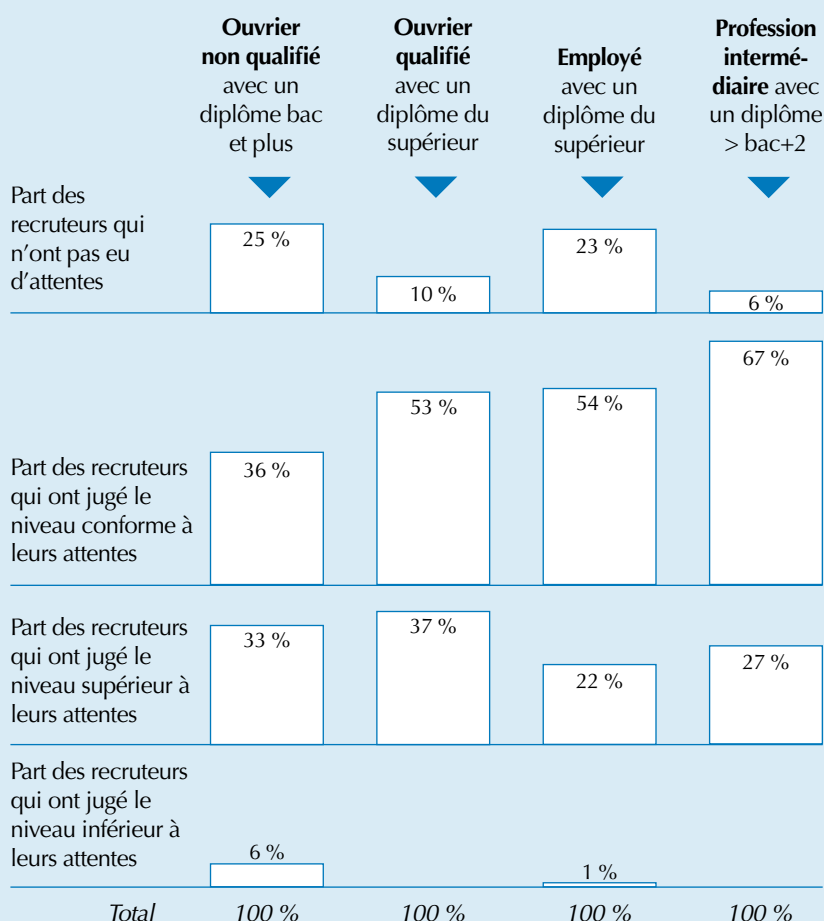
• La surqualification des débutants

Parmi les débutants recrutés sur un poste de...

Ouvrier non qualifié	28 % ont un niveau bac et plus
Ouvrier qualifié	15 % sont diplômés du supérieur
Employé	46 % sont diplômés du supérieur
Profession intermédiaire	25 % ont un diplôme supérieur à bac+2

• L'appréciation des recruteurs...

sur le niveau de diplôme des débutants recrutés en tant que...



Source : DARES, enquête « Offre d'emploi et recrutement » 2005. Champ : procédures de recrutements ayant abouti et âge du candidat recruté renseigné. Traitement : Céreq, 2007.

qui, par ailleurs, est plébiscitée même si elle a été acquise dans d'autres champs professionnels et si elle n'est pas directement utile sur le poste. D'autre part, l'opinion sur les décalages entre formation et emploi laisse supposer que les employeurs ont intériorisé l'état de l'offre de travail qualifié et s'adaptent aux diplômes détenus par les candidats à l'embauche sans rechercher *a priori* une adaptation titre/poste. Au-delà de considérations quantitatives en termes d'inflation des diplômes, la dévalorisation des titres scolaires trouve aussi sa source dans l'écart entre qualification requise pour accéder aux emplois et qualification associée à la position professionnelle du poste occupé.

Nathalie Moncel (Céreq).

ISSN - 0758 1858

Céreq

Direction de la publication : Michel Quéré. Rédaction : Christian Campo. Commission paritaire n° 1063 ADEP. Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source. Dépôt légal n° 49-459.

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.

<http://www.cereq.fr>

Imprimé par le Céreq