

La diversité des pratiques de recrutement et leur ajustement

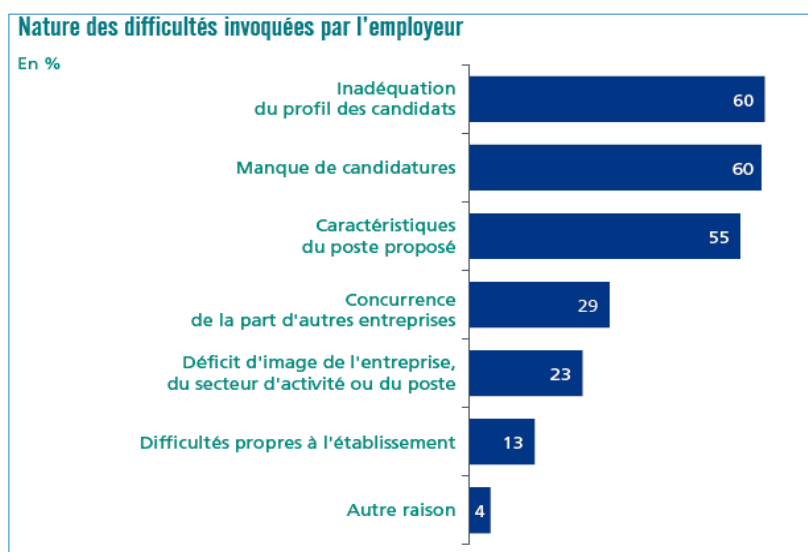


Emmanuelle MARCHAL - Sociologue au Centre de sociologie des organisations (Sciences Po – CNRS)

Les difficultés de recrutement : un problème banal mal appréhendé

Parmi les recrutements aboutis, 17 % des employeurs ont indiqué avoir éprouvé de réelles difficultés de recrutement auxquels doivent être ajoutés les recrutements abandonnés.

A quoi sont dues ces difficultés ?



Source: enquête Ofer 2016, DARES 2019

Les employeurs incriminent d'abord les candidats, qui n'ont pas les profils requis. Ils reconnaissent également que les postes ne sont pas forcément attractifs en termes de salaire et de conditions de travail. L'attractivité de l'entreprise est également importante, tout comme son positionnement géographique.

Compte tenu de la disponibilité de la main-d'œuvre en France, il apparaît **un certain gâchis qui résulte des dysfonctionnements du marché du travail** en général. Les politiques publiques s'y sont attaquées en assouplissant les conditions de licenciement, en réformant périodiquement Pôle emploi pour apporter plus de transparence au marché du travail, en diminuant les coûts de recrutement grâce à des aides publiques, en ajustant la main d'œuvre aux besoins du marché par des formations, ou encore en luttant contre les discriminations.

Les marges de manœuvre des recruteurs

Les employeurs ont une marge de manœuvre. Il existe un certain jeu dans les pratiques de recrutement qui peut permettre de surmonter ces difficultés. Cependant, ce jeu n'est pas sans incidence sur le marché du travail.

Les recruteurs disposent de marges de manœuvre sur trois sujets principalement :

- la description des profils et des compétences requises ;
- la manière de prospecter les candidats ;
- la façon d'organiser le recrutement.

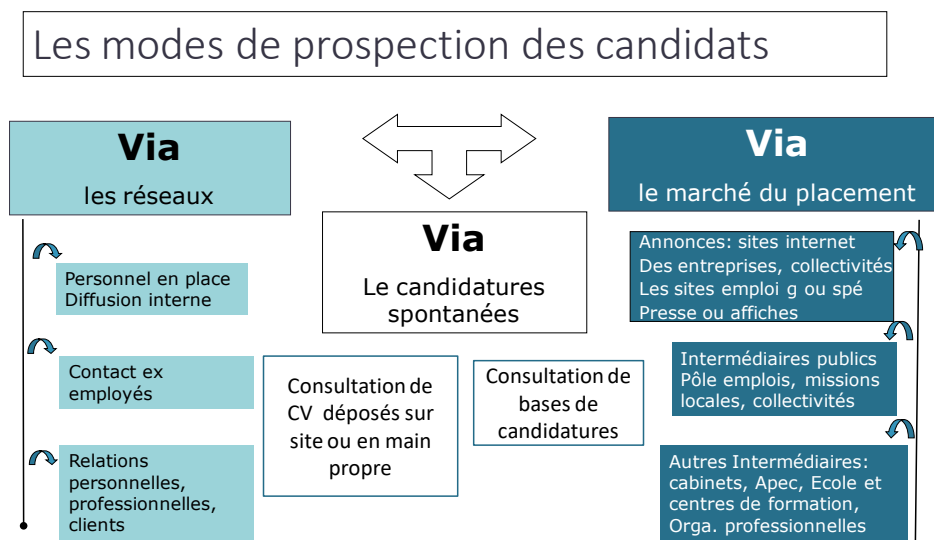
Les manières de définir les compétences requises sont très différentes, selon les secteurs d'activité et les métiers. Il faut cependant rester modeste, on sait peu de choses sur les compétences nécessaires pour occuper un emploi. Les études montrent **qu'il est très difficile d'individualiser les compétences d'un candidat car celles-ci sont avant tout collectives, distribuées dans les environnements de travail et évolutives**. Au final, ce sont les incertitudes qui caractérisent les opérations de recrutement.

Les pratiques de recrutement sont donc très orientées vers la minimisation des risques. La tentation est de renforcer la sélection en multipliant les critères ou en pensant le recrutement comme un parcours d'épreuves. Une autre manière de minimiser les risques consiste à sous-traiter le recrutement, à des cabinets ou à des relations. Les contrats sont également raccourcis pour mettre à l'essai le candidat. Une autre tentation est de recruter un semblable, ce qui alimente les discriminations.

La deuxième marge de manœuvre concerne la manière de prospecter les candidats, qui revêt trois formes :

- s'adresser au marché du placement ;
- explorer les candidatures spontanées ;
- ou passer par son réseau de relations.

Ces trois modes de prospection sont utilisés de manière égale.



Le marché du placement se caractérise par la publication d'une offre en ayant recours à un site public ou privé, un site spécialisé ou généraliste, un intermédiaire privé ou public, une collectivité, une mission locale, un centre de formation, une école, etc. Ce marché du placement implique plutôt des pratiques de recrutement à distance. D'autres recrutements passent uniquement par les réseaux : ceux des personnels en place, ceux des recruteurs...

Le recours aux différents moyens de prospection varie selon la taille de l'entreprise, ses moyens ou encore son domaine d'activité. L'entreprise peut disposer ou non d'un service de ressources humaines, d'un site internet, etc.

De même, les candidatures spontanées sont reçues de manière inégale selon la notoriété de l'employeur. Elles sont souvent déposées en main propre dans les petites structures, tandis qu'elles sont envoyées par courrier ou mail dans les grandes entreprises, ou *via* des sites.

La dernière marge de manœuvre porte sur la manière d'organiser les recrutements. Les enquêtes montrent que la première étape du recrutement est décisive. Si on recrute sur un dossier, sur un CV, sur un entretien ou sur un concours, on ne recrute pas les mêmes personnes. **Chaque méthode permet de valoriser des qualités et des compétences différentes et donc de sélectionner des profils différents.** Si tout le monde adoptait les mêmes pratiques de recrutement, ce serait toujours les mêmes profils qui seraient retenus.

Les enjeux des recrutements à distance

Lorsqu'on passe par le marché du placement, l'entrée en relation entre le candidat et le recruteur ne se fait pas directement mais elle passe par des « résumés » : CV, dossier, annonce, descriptif de poste... Il faut savoir mettre en forme ces résumés et les interpréter.

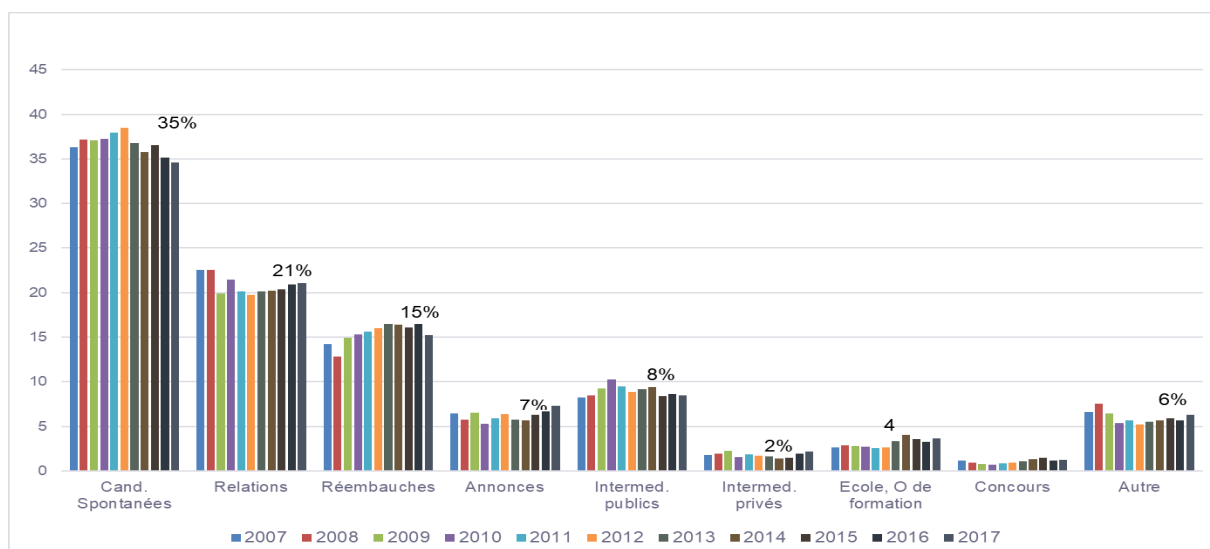
Beaucoup d'équipements sont également nécessaires pour faciliter les appariements : sites, nomenclatures, moteurs de recherche, algorithmes, candidathèques, etc. A distance, les mots utilisés jouent un rôle décisif. Certains langages peuvent être cloisonnés, différents de ceux utilisés dans d'autres parties du marché du travail, ce qui contribue à l'absence de mise en relation des parties.

Ce qui est important pour un candidat est la manière dont son CV est formulé, induisant la capacité ou non à rencontrer l'autre partie en fonction du moteur de recherche utilisé. Des mots peuvent permettre ou empêcher l'appariement.

La manière de rédiger les annonces est également déterminante. Les exigences peuvent être beaucoup trop grandes, empêchant les candidats de se reconnaître et provoquant du découragement.

Depuis des décennies, la première source de recrutement en France provient des candidatures spontanées (36 %). Les relations jouent également un rôle important. Les réembauches de personnes déjà connues ont aussi un rôle non négligeable. Les annonces ne représentent que 5 % des recrutements, ce qui est beaucoup trop faible. Environ 1 % des recrutements sont réalisés *via* des concours.

Evolution des modes d'embauche



Source : Enquête emploi INSEE

Un grand problème de visibilité des mouvements sur le marché du travail se pose donc. Chaque canal de recrutement a ses spécificités et ne donne pas accès aux mêmes types d'emploi. Les candidatures spontanées permettent notamment aux apprentis de trouver un poste, tandis que les réseaux servent particulièrement au recrutement des ouvriers ou des seniors et les annonces permettent de recruter davantage de femmes et de diplômés du supérieur.

Une autre inégalité tient dans la capacité à se valoriser à distance, que ce soit de la part des candidats mais aussi des employeurs. Ces derniers ont une inégale visibilité sur le marché du travail et sont en concurrence les uns avec les autres. Pour les candidats, ceux qui n'ont pas un parcours facile à lire se retrouvent dans une situation critique. Les reconversions notamment posent des problèmes pour trouver un emploi, ainsi que les parcours innovants. La main-d'œuvre peu qualifiée est également mal placée car elle n'a pas de signaux à mettre en évidence.

Pour dépasser ces limites du recrutement à distance, beaucoup misent sur les réseaux numériques. Ils sont cependant plus attractifs qu'efficaces. Il faut aussi se souvenir que changer la première étape du recrutement modifie le résultat de la sélection. Il faut également tenir compte des spécificités du marché du travail sur lequel on se situe : la concurrence est-elle importante, faut-il élargir l'aire de

recherche, existe-t-il des intermédiaires spécialisés, etc. Enfin, il convient de se demander si on valorise le jugement des pairs ou celui des experts.

Les enjeux des recrutements de proximité

Le fait de faire appel à ses réseaux ou de se présenter en personne présente de nombreux avantages. La rapidité est plus grande, le coût est nul et il n'est pas nécessaire de rédiger un profil de poste. Il est également possible d'évaluer des compétences « inobservables » (fiabilité de la personne, capacité à être à l'heure...), ce que ne permettent pas toujours les mises en relation à distance.

Cependant, cela génère des problèmes d'exclusion et d'arbitraire. Le rôle du « feeling », de l'émotion est grand. **Le risque est d'utiliser beaucoup de stéréotypes, de raisonner par analogies et au final de faire de la discrimination.** La personnalité du recruteur est également déterminante. Par exemple, dans les jurys, les évaluations sont très divergentes entre les RH et les opérationnels. Cela peut être une source d'opportunité dans la mesure où un recruteur peut mettre en valeur une qualité qu'un autre n'aurait pas vue. Il me semble cependant que tous les travaux sous-estiment le rôle de l'expérience du recruteur.

Les remparts juridiques sont focalisés sur la lutte contre la discrimination mais celle-ci dévalorise les jugements de proximité. Les jugements à distance sont plus valorisés dans la littérature. Pourtant, ils nécessitent de rédiger une liste de pré-requis, ce qui exclut un grand nombre de personnes, souvent les mêmes.

De manière générale, il apparaît un manque de réflexion sur les épreuves d'évaluation qui sont pertinentes. La publicité des offres pose également problème. De plus, certains parcours d'embauche n'en finissent pas, ce qui suscite des plaintes. Enfin, la question de la protection de la vie privée des candidats à l'occasion des recrutements est peu abordée.

En guise de conclusion...

La diversité des pratiques de recrutement a des incidences sur la diversité des profils et des populations recrutées. Les acteurs ont des capacités très inégales à se valoriser, que ce soit à distance ou en présentiel. Pour donner une chance à chacun, il faudrait parvenir à mixer toutes ces manières de recruter.

La tentation de renforcer la sélection n'est pas adaptée. Il n'existe pas de lien entre le renforcement de la sélection et la qualité du recrutement réalisé. En France, une place exorbitante est accordée au diplôme. Les signaux négatifs comme une période de chômage sont aussi une forte source de discrimination.

Recruter autrement vise à surmonter ces difficultés en jouant sur toutes les marges de manœuvre évoquées, en s'adressant à des marchés de l'emploi circonscrits, en adaptant ses pratiques aux caractéristiques des emplois recherchés ou encore en aboutissant à des entre-définitions de l'offre et de la demande plutôt qu'à des définitions séparées et qui ne parviennent pas à coïncider.