

## Les critères de sélection de la main-d'œuvre et le jugement sur les compétences des candidats à l'embauche au Canada

Quelques éléments d'analyse

*Selection criteria for the labour force and the evaluation of candidates' skills for employment in Canada: some aspects for analysis*

**Mircea Vultur**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/cres/1004>  
ISSN : 2265-7762

### Éditeur

Les éditions de la Maison des sciences de l'Homme

### Édition imprimée

Date de publication : 1 octobre 2007  
Pagination : 235-254  
ISBN : 978-2-7351-1198-5  
ISSN : 1635-3544

### Référence électronique

Mircea Vultur, « Les critères de sélection de la main-d'œuvre et le jugement sur les compétences des candidats à l'embauche au Canada », *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs* [En ligne], 6 | 2007, mis en ligne le 01 mai 2012, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cres/1004>

---



Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

LES CRITÈRES DE SÉLECTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE  
ET LE JUGEMENT SUR LES COMPÉTENCES DES CANDIDATS  
À L'EMBAUCHE AU CANADA

*Quelques éléments d'analyse*

*Mircea VULTUR<sup>1</sup>*

Au cours des trente dernières années, les économies industrialisées ont connu des mutations importantes dans l'organisation du travail et de la production. La compétition internationale accrue et l'émergence d'un mode de relations professionnelles de plus en plus orientées vers le consommateur ont structuré les modes d'agir des entreprises, qui ont été obligées de rechercher des niveaux de compétence de plus en plus élevés et diversifiés. Plusieurs auteurs (Zarifian, 1988, 1997 ; Stroobants, 1993 ; Mercure & Dubé, 1997 ; Lichtenberger, 2003) ont souligné à juste titre l'émergence d'un nouveau modèle d'entreprise, généralement appelé "modèle des compétences", qui s'appuie sur une individualisation des parcours professionnels, sur la mobilisation des connaissances et des expériences dans une nouvelle dynamique d'apprentissage, fondée sur une "intelligence pratique des situations" et sur la responsabilisation individuelle dans l'activité productive. Cette nouvelle logique, qui met plus fortement l'accent sur les connaissances professionnelles et les "savoir-faire" en situation de travail, va de pair avec la valorisation des capacités relationnelles des individus, de leur adaptabilité, de leur capacité à coopérer et à travailler en équipe. Elle est assimilée aux propriétés sociales des individus et à leur comportement (Gorgeu & Mathieu, 2000 ; D'Iribarne, 2003).

Dans ce contexte marqué par des changements accélérés et par des incertitudes multiples et diverses sur les qualités de la main-d'œuvre, le recrutement des nouveaux employés devient de plus en plus complexe, notamment dans des entreprises où l'organisation du travail est en profonde mutation. En tant qu'« étape du processus de dotation permettant de constituer un réservoir de candidats dans lequel on sélectionnera la personne qui fournira une contribution supérieure à l'entreprise » (Barrette et *al.*, 2002 : 54), le recrutement correspond à un ensemble d'opérations utilisées pour attirer des candidats qui se situent aussi

---

1- Chercheur en socio-économie du travail et de la formation, Institut national de la recherche scientifique, Centre Urbanisation, Culture et Société, Québec, Canada, mircea.vultur@ucs.inrs.ca

bien en amont qu'en aval de la conclusion d'un contrat de travail ; il représente un pari sur l'efficacité future d'un individu qui est « régi par les techniques de la discrimination statistique dans un contexte d'aversion au risque » (Bruyère et *alii*, 2005 : 233-234). Les facteurs qui structurent la logique du processus de recrutement des entreprises réfèrent principalement à l'identification des signaux individuels qui indiquent la productivité d'un individu en recrutement, et sa capacité à faire face à la nature de plus en plus flexible des postes de travail, à la diminution des risques associés à une transaction, mais aussi au respect des règles de gestion interne de la main-d'œuvre et des conventions collectives négociées entre les directions des entreprises et les organisations syndicales.

Comment les entreprises font-elles pour répondre à ces impératifs ? Quels sont les critères de sélection de la main-d'œuvre et les méthodes d'évaluation mises en place à cet effet ? À quels éléments susceptibles de supporter leur décision de retenir ou de refuser un candidat font référence les recruteurs ? Quelles sont les situations d'exercice du jugement sur les compétences des candidats à l'embauche mobilisées prioritairement par les personnes impliquées dans le processus de recrutement ?

Pour répondre à ces interrogations, je présenterai dans cet article<sup>2</sup>, les résultats issus d'une enquête qualitative sur les pratiques de recrutement et de sélection de la main-d'œuvre auprès de 30 entreprises canadiennes situées dans la région de Québec. L'échantillon des entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête par entretien semi-directif a été constitué de façon à rendre compte de la diversité des pratiques au moment de l'embauche, sans objectif de représentativité statistique. Il était composé de 9 grandes entreprises de plus de cinq cent employés et 21 petites et moyennes entreprises (dont 10 avaient un effectif compris entre cent et cinq cents employés, et 11 des PME en comptaient moins de cent). Les entreprises œuvraient dans le secteur privé (17) et parapublic (6) et étaient spécialisées dans la production de biens<sup>3</sup> et dans les activités de services<sup>4</sup>. Même si les entreprises

2— Cet article a été réalisé grâce au soutien du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et du Fonds québécois de recherche pour la société et la culture. Je remercie mon assistante Mélanie Gagnon pour sa contribution à la sélection de certaines données utilisées dans le présent travail ainsi que les rapporteurs de la revue *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, pour leurs remarques et suggestions qui m'ont aidé à bonifier la version finale du texte.

3— Fabrication d'appareils de haute technologie, de produits alimentaires, de laveurs/décontamineurs, de portes et de comptoirs, d'appareils de sport d'hiver.

4— Distribution de produits de quincaillerie et matériaux de construction ; immobilier ; gardiennage et sécurité privée ; recherche et développement en optique et photonique ; éducation et enseignement ; location de salles ; services de santé privé ; services de conciergerie ; conseil en environnement ; distribution de produits de quincaillerie spécialisés ; services hospitaliers ; distribution de produits de ventilation ; services de plans et devis d'architecture ; génie civil (dessins techniques et arpentage) ; développement de produits assistés par ordinateurs.

sont de taille différente et développent leurs activités dans des secteurs divers, les directeurs des ressources humaines (DRH) ou les personnes impliquées dans le processus de recrutement qui ont participé à la recherche décrivent, dans leur grande majorité, des situations similaires. Les conditions d'activité des entreprises sont différentes mais les pratiques en matière de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre, telles que décrites par les DRH, sont beaucoup plus proches, témoignant de la transversalité de ces pratiques. L'analyse des entretiens a été faite selon la "théorie émergente" (*grounded theory*) de Glaser et Strauss (1967), qui a permis de décrire et expliquer la réalité sociale à partir du point de vue des acteurs. Les constats, dégagés inductivement de l'analyse des entretiens, n'ont pas résulté d'une construction du chercheur, mais ont surgi des discours des individus interviewés.

À partir du corpus des données recueillies, deux aspects principaux ont été retenus pour mettre en relief les éléments qui structurent le processus de recrutement.

Le premier concerne l'analyse des critères de sélection de la main-d'œuvre utilisés. L'emphase sera mise sur les trois critères classiques qui tiennent une place particulière dans les mécanismes d'embauche, à savoir :

- a) le diplôme ou la connaissance formelle, matérialisée dans la notion de qualification ;
- b) l'expérience, ou les connaissances empiriques dérivées de la pratique ;
- c) les qualités individuelles, qui font référence à une série d'aptitudes comme la polyvalence, la capacité de travailler en équipe, la ténacité, l'autonomie, l'initiative, etc<sup>5</sup>.

Le deuxième aspect retenu concerne la formation du jugement sur les compétences des candidats à l'embauche. En utilisant le modèle des quatre formes-type de recrutement (ou régimes d'action des recruteurs) établi par Eymard-Duvernay & Marchal (1997), à savoir, le marché, l'institution, le réseau et l'interaction, je mettrai en relief l'importance relative de chacune de ces formes-type de recrutement dans l'ensemble de l'échantillon des entreprises, ainsi que les éléments qui les caractérisent et qui se retrouvent dans la pratique des recruteurs des entreprises étudiées.

---

5- Notons que d'autres éléments peuvent avoir un rôle important dans la sélection de la main-d'œuvre, comme par exemple le réseau relationnel, l'âge, la situation familiale ou le sexe. Cependant, pour les fins de l'analyse dans le cadre de cet article, j'ai retenu les trois critères classiques mentionnés en raison de leur place particulière dans le mécanisme d'embauche et de leur prépondérance dans la définition d'un profil de compétence.

## Les critères de sélection de la main-d'œuvre : vers une "naturalisation de l'expérience"

L'analyse du matériel empirique recueilli dans le cadre de la recherche indique que les trois critères classiques utilisés dans le processus de sélection de la main-d'œuvre (le diplôme, l'expérience professionnelle et les qualités personnelles) se déclinent comme suit :

Tout d'abord, *l'expérience professionnelle* apparaît comme le critère le plus valorisé dans le processus d'embauche. Mécanisme qui sert à éliminer un certain nombre de candidats (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997), indicateur du potentiel d'adaptation (Vincens, 1997), moyen utilisé pour réduire les coûts de transaction *ex post* (Stankiewicz, 1998), l'expérience est un signal stratégique de la compétence, qui devance le diplôme pour réduire l'incertitude de décision de l'employeur au moment de la sélection d'un nouveau travailleur. L'expérience est mentionnée et exigée comme le critère le plus important d'embauche, tant pour les manœuvres que pour les techniciens ou les professionnels, par la plupart des recruteurs interviewés. Cependant, si ce critère est majeur pour toutes les catégories de personnel, il ne l'est pas de la même manière pour chacun. Il apparaît comme plus important pour les postes d'exécution, notamment les manœuvres et les techniciens, tandis que pour les professionnels, les qualités individuelles et le diplôme prennent le dessus. La demande d'expérience s'avère donc hétérogène suivant la nature de l'emploi, le statut d'embauche mais aussi le secteur et la taille de l'entreprise<sup>6</sup>. D'un usage très fréquent dans le discours des DRH interrogés, la notion d'"expérience" est utilisée dans des acceptions assez variées. Pour certains, elle réfère simplement à l'exercice d'une activité professionnelle antérieure et à des situations de travail qui ont fait partie de la trajectoire de vie des individus. Pour d'autres, l'expérience est « *la connaissance du monde des entreprises, le savoir empirique* », c'est-à-dire ce qu'« *on n'apprend pas à l'école* » (E05B3P)<sup>7</sup>. Dans ce sens, « *l'expérience est ce qui permet à un employé d'être intuitif, d'avoir une connaissance tacite des choses. Un travailleur expérimenté est quelqu'un qui sait ce qu'il doit faire dans n'importe quelle situation et qui a la capacité d'inventer de nouvelles façons de faire* » (E18S1P). L'expérience signifie également pour certains « *une façon*

6— Dans un bon nombre d'entreprises, les emplois sont de moins en moins équivalents selon leur contenu et de plus en plus selon le contexte de travail dans lequel ils sont insérés. L'expérience d'un informaticien par exemple, est jugée différemment s'il postule dans une PME ou dans une grande entreprise, dans le secteur privé ou dans le secteur public, s'il doit travailler seul ou s'il doit s'insérer dans une équipe de travail.

7— Les chiffres et les lettres entre parenthèses renvoient, pour chacun des exemples cités, au numéro de code des entrevues.

*d'apprendre vite et de mettre en pratique ce qu'on a appris* » (E17B1P). Il s'agit ici de définir l'expérience comme une façon de savoir acquérir des connaissances par la mise en situation concrète de travail. Dans tous les cas, l'expérience est envisagée comme une activité dans le système productif, intégrée à la trajectoire de l'individu sur le marché du travail. Elle signifie capacité productive démontrée, qui permet aux recruteurs de caractériser avec beaucoup de précision les performances futures d'un candidat à l'embauche. Dans le discours des DRH, elle apparaît comme réifiée, ayant presque le même statut que l'âge ou le genre. Par voie de conséquence elle se trouve coupée de son processus d'appropriation, étant assimilée à un *indice de productivité* qui correspond ou non aux caractéristiques intrinsèques d'un candidat à l'embauche.

**Les qualités personnelles** se retrouvent au deuxième rang des critères de sélection. Elles font référence à un ensemble d'exigences recherchées par les employeurs – comme l'autonomie dans le travail, la polyvalence, le dynamisme, la motivation, l'esprit de travail en équipe, l'aptitude à communiquer, la capacité d'identifier ses limites – mais aussi aux valeurs engagées dans le travail (volonté d'optimiser ses efforts, adhésion à la culture d'entreprise, engagement dans son travail, etc.). Il s'agit d'éléments déclarés très déterminants pour l'embauche, souvent plus que les diplômes, voire dans certains cas plus que l'expérience professionnelle. Selon les dires d'un directeur de ressources humaines (DRH), « *les employeurs cherchent aujourd'hui des jeunes qui trouvent du plaisir dans ce qu'ils font. Pour nous, ajoute-t-il, les qualités individuelles priment sur les diplômes* » (E11S2P). Sur ce plan, plusieurs recruteurs interviewés ont souligné l'importance d'évaluer l'affinité entre le jeune candidat et la culture de l'entreprise. L'embauche se fait sur des critères individualisés, l'employeur privilégiant certaines qualités individuelles qui correspondent à une certaine culture d'entreprise : « *En tête de la liste de nos critères de sélection se trouve le partage par le jeune des valeurs de notre entreprise, témoigne un DRH. Nous recherchons des jeunes qui adhèrent aux valeurs que nous nous sommes données, comme l'initiative, la responsabilité, l'autonomie, la persévérance. Nous croyons que nous pouvons avoir plus de succès avec des jeunes qui partagent nos valeurs même s'ils sont moins diplômés. La formation peut s'acquérir en cour de route* » (E02S2P). Les recruteurs cherchent chez les jeunes un potentiel général souple, qui facilitera leur "expérience intégrative" portant en particulier sur des aspects relatifs aux comportements : régularité, ponctualité, capacité de travail avec les collègues. « *Quand nous faisons la sélection d'un jeune, nous préférons la discussion ouverte avec lui. Ce qui nous intéresse, c'est d'identifier ses qualités personnelles qui favorisent son intégration dans l'entreprise* » (E12S2P). L'établissement du profil du candidat correspond ainsi à une gestion prévisionnelle relative à une culture d'entreprise. L'opération de sélection vise

non seulement une nécessité de choix à des fins opérationnelles dans le travail, mais elle exerce également un “pouvoir de modelage” sur les candidats afin que leurs aptitudes individuelles correspondent à des valeurs que l’employeur priorise (Castra, 1995 ; Dubernet, 1996). Les recruteurs contribuent ainsi à “formater la demande” en termes de personnalité ; en conséquence, la sélection sur la base de certaines aptitudes mises en avant par les entreprises impose une hiérarchie de valeurs individuelles dans l’activité productive, qui sont intériorisées par les demandeurs d’emploi et notamment par les nouvelles générations qui entrent sur le marché du travail.

Enfin, **le diplôme** reste un étalon majeur parmi les critères de sélection mais, à l’exception de certains postes de techniciens et de professionnels, il n’est pas plus valorisé que les caractéristiques individuelles. « *La formation reçue n’a pas une grande importance à mes yeux. Le diplôme ne compte pas beaucoup. Ce qui m’intéresse c’est la façon dont quelqu’un applique ses connaissances. Je veux voir son intelligence à l’œuvre* » (E14S2P). Dans le contexte actuel du marché du travail, le diplôme est une condition nécessaire mais non suffisante pour l’accès à un emploi ; il a subi un processus progressif de dévalorisation qui se manifeste, entre autres, dans la diminution de la confiance des employeurs dans son pouvoir de refléter des compétences recherchées (Laflamme, 1996 ; Gamel, 2000 ; Vultur, 2006). Ainsi, par exemple, les recruteurs en provenance des PME se sont dits plutôt insatisfaits des diplômés des écoles secondaires, notamment de la manière dont ils ont été préparés pour le marché du travail. Par conséquent, ils accordent peu d’importance à la formation certifiée par un diplôme et privilégient souvent la formation *à l’interne*, préférant une expérience acquise “sur le terrain” ou des qualités individuelles comme la polyvalence ou la capacité d’adaptation, qu’ils considèrent plus appropriées aux formes spécifiques de travail d’une PME. Le recrutement de jeunes sans diplôme est souvent pratiqué par ces entreprises, l’absence du diplôme étant compensée ensuite par une formation sur le tas, ou à travers des dispositifs d’aide à l’insertion. Il faut préciser toutefois que plus le niveau d’emploi s’élève, plus le diplôme est reconnu et que, pour les emplois plus qualifiés (qui sont généralement régis par des ordres professionnels), il existe un niveau de diplôme minimal en dessous duquel l’accès à ces types d’emplois est rare. Dans ce cas, le diplôme représente la référence essentielle, celle qui fonde le monopole de l’exercice professionnel, mais qui ne garantit pas la compétence nécessaire pour cet exercice. De manière générale, on peut affirmer sans risque de se tromper que, dans le processus de recrutement, le rôle du diplôme a changé : d’un instrument donnant droit à certains postes suivant des règles collectives, il est devenu simplement l’indicateur d’un potentiel cognitif qui est plus ou moins pris en considération par les employeurs.

Les critères de sélection à l'embauche sont établis par chaque entreprise en fonction d'un *niveau d'emploi* pour le poste à combler (manœuvres, techniciens, professionnels, etc.) et d'un *profil de compétence* recherché. L'analyse des données selon les deux variables indique ainsi que, pour le recrutement des ouvriers non spécialisés, les qualités personnelles et l'expérience se placent au premier rang. Pour certains employeurs, le diplôme du secondaire est important mais ils précisent que les caractéristiques du jeune sont toutes aussi essentielles, pouvant aller jusqu'à éliminer le candidat qui détient les qualifications générales requises si les qualités individuelles recherchées lui font défaut. Pour certains, le diplôme et l'expérience ont autant d'importance, c'est-à-dire qu'en l'absence du diplôme, l'expérience suffit, et inversement. Le scénario est semblable pour les ouvriers spécialisés. Pour ce qui est des techniciens, le diplôme est obligatoire dans plusieurs cas en raison des exigences des ordres professionnels (en soins infirmiers, par exemple) et devient ainsi nécessairement un critère d'embauche valorisé par les employeurs. Les qualités individuelles suivent au deuxième rang. Comme dans le cas des ouvriers, les candidats qui possèdent les qualifications recherchées, mais n'ont pas les qualités personnelles pour le profil de l'emploi sont souvent éliminés. Pour les postes de professionnels, le diplôme est obligatoirement exigé. La plupart des recruteurs soulignent cependant l'importance des qualités personnelles pour occuper ce type de poste. L'expérience, bien qu'exigée par un plus grand nombre d'employeurs pour ce type de candidats, est un critère souvent difficile à remplir dans le cas des professionnels, puisque les difficultés de recrutement les obligent à embaucher des candidats sans expérience. En raison de la pénurie de la main-d'œuvre dans certains domaines, comme la santé ou les assurances, l'expérience ne peut pas être toujours mise au premier plan du recrutement. Les entreprises sont ainsi obligées d'embaucher dès leur sortie de l'école des lauréats du secteur technique, mais la compétence des candidats repose toujours sur des qualités personnelles ou sur leur potentialité.

Bien que repérées dans des contextes d'activité différents, les pratiques de recrutement conduisent à l'identification de tendances transversales qui touchent à la transformation de la hiérarchie des critères de sélection. On constate ainsi chez les employeurs 1) une tendance à considérer l'expérience professionnelle comme critère primordial de la compétence, 2) une propension à accorder beaucoup d'importance aux qualités individuelles et 3) une diminution de la confiance dans la valeur des diplômes comme gage de compétence sur le marché du travail. Devant l'abondance des titres scolaires et leur hétérogénéité au sein du même niveau de formation, les responsables des recrutements ont tendance à réduire le critère de la compétence professionnelle à celui de l'expérience. La compétence comme « capacité de combiner des éléments en vue d'un résultat » (Vincens, 2001 : 24) ne se révèle, en définitive, que sur le terrain et non pas dans les savoirs académi-



ques. Le critère de l'expérience devient, pour le recruteur, l'unité de conversion entre les compétences nécessaires pour occuper un poste de travail et les caractéristiques individuelles de la personne en recrutement. Comme le remarquait Dubernet (1996), un demandeur d'emploi qui postule sur un poste est évalué principalement sur ce qu'il a fait, et le repérage des caractéristiques d'une capacité d'exercice professionnel a comme base l'assurance qu'un autre employeur du candidat s'est trouvé satisfait de celui-ci (d'où l'importance que revêt la vérification des références professionnelles et la prise de contact avec d'anciens employeurs pour juger des expériences passées). Pour ce qui est des qualités individuelles, la "polyvalence" s'impose de plus en plus comme critère de sélection, allant de paire avec la complexification de certaines activités et la modification du contenu de certains métiers. Elle s'intègre souvent dans une stratégie d'entreprise (Mercurie, 2001) qui fait une large place à la formation continue des salariés.

### **La formation du jugement sur les compétences dans le processus de recrutement**

Si l'on examine maintenant les situations d'exercice du jugement sur les compétences des candidats à l'embauche, c'est-à-dire les éléments susceptibles de supporter la décision d'un recruteur de retenir ou de refuser un candidat, on observe que ce jugement subit des variations importantes d'un recruteur à l'autre et que le caractère conventionnel de la compétence fait de plus en plus place à des évaluations subjectives. Je ferai la démonstration de ce constat en utilisant le modèle des quatre formes-type de recrutement (ou régimes d'action des recruteurs) établi par F. Eymard-Duvernay et E. Marchal, qui a été adapté aux fins de la présente analyse.

Ce modèle met en lien des situations opposées d'exercice du jugement qui se répartissent sur deux axes (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Sur le premier axe, l'exercice du jugement est orienté selon deux pôles dominant : 1a) le jugement est d'abord guidé par des règles préétablies (par exemple, une limite d'âge, un niveau de formation établi à l'avance, un certain type d'expérience, etc.) ou 1b), le jugement émerge davantage de l'interaction (par exemple, au cours d'un entretien durant lequel le candidat va révéler ses qualités et les recruteurs leurs intérêts).

Chacun de ces deux pôles renvoie à des compétences différentes (ou "conventions de compétence" dans le langage d'Eymard-Duvernay et Marchal). Pour le pôle 1a), on peut parler de *compétences planifiées*, tandis que pour le pôle 1b), on a affaire à des *compétences négociées*. Sur le deuxième axe, l'exercice du jugement ancre la compétence d'abord dans l'individu (2a) ou privilégie le fondement collectif de la compétence, en

l'occurrence les qualifications certifiées par un diplôme (2b). Sur cet axe, les recruteurs accordent de l'importance soit aux aptitudes et aux habiletés individuelles, soit aux diplômes et aux parcours scolaires, reconnus et certifiés. Le croisement de ces deux axes permet de distinguer les quatre *formes-type de recrutement* qui renvoient chacune à un type de compétence et à une forme de jugement différentes.

*Les quatre formes-type de recrutement :  
leur importance relative et leurs caractéristiques*

En considérant la taille et le secteur d'activité des entreprises, nous avons pu établir à l'intérieur de notre échantillon, l'importance relative de chaque forme-type de recrutement ainsi que leurs caractéristiques respectives<sup>8</sup> :

1♦ *La forme-type marché*

La forme-type "marché", présente dans douze entreprises de l'ensemble de notre échantillon, est ainsi la plus fréquente. Elle se retrouve, de façon plus importante, dans les entreprises de production de biens (4/7) et de services privés (7/17), et dans les petites (3/11) et moyennes entreprises (7/10). Dans cette forme-type de recrutement, le jugement est guidé par des règles préétablies mais il ancre la compétence dans l'individu. Cette forme-type se manifeste par le recours à des critères standards, comme l'âge ou l'expérience, avec une prépondérance donnée au type d'expérience et à l'entreprise où le candidat l'a acquise. Les demandeurs d'emploi sont évalués en fonction des différents points de repère et leur présence ou leur absence est interprétée par les recruteurs comme des "indicateurs de qualité". Si les règles institutionnelles jouent, dans une certaine mesure, ce sont surtout les aptitudes et les capacités individuelles des candidats, et leur performance dans le système productif, qui retiennent particulièrement l'attention des recruteurs. Le diplôme sert plutôt comme base pour faciliter la présélection et sa valeur est fortement relativisée, comme le témoigne l'extrait d'entrevue ci-dessous :

243

« Q- Durant le recrutement, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience ou aux caractéristiques personnelles des candidats ?

---

8- Pour ce faire, nous avons identifié, dans le discours des recruteurs interviewés, les éléments auxquels ils accordent le plus d'importance au moment d'une opération de sélection des candidats à l'embauche et les références faites à des façons de juger les candidats. On a ainsi repéré ceux pour qui le jugement s'effectue indépendamment de la personne du candidat et ceux pour qui le jugement se forge *in situ* à l'aide de repères qui concernent la personnalité de celui-ci.

*R- On va favoriser l'expérience. Le diplôme est pris en considération mais on va l'évaluer dans le profil de ce que l'on cherche, puis ça va être une barre qu'on va essayer de respecter. [...] La formation est seulement un critère de base du profil. Ça nous permet de faire une présélection rapide au niveau des c.v. mais après, nous valorisons pas mal l'expérience ; et pas n'importe lequel type d'expérience. Nous regardons les entreprises dans lesquelles le candidat a travaillé » (E19S2P).*

Ce cas de figure suggère qu'il n'est pas exclu que, dans certains cas, l'expérience acquise dans une entreprise ou dans un emploi donné soit jugée comme un signal négatif (Vincens, 2001). Le décodage de la valeur de l'expérience se fait ici à travers le filtre de l'entreprise dans laquelle l'expérience a été acquise par le candidat. Ce n'est pas le discours de l'individu sur son expérience qui est pris en considération mais le type d'entreprise et l'image que cette entreprise a, aux yeux du recruteur.

Dans cette forme-type de recrutement, d'autres éléments – comme le chômage de longue durée, l'instabilité professionnelle ou les activités extraprofessionnelles constituent des appuis importants dans la formation du jugement sur les qualités d'un candidat à l'embauche. C'est le cas, par exemple, pour un DRH dans une entreprise de services qui compte 350 employés, aux yeux de qui le chômage de longue durée vécu par un candidat et perceptible sur le c.v. est un critère discriminant pour juger de ses qualités :

244

- « Q- Est-ce que vous considérez que le chômage de longue durée dans un c.v., peut avoir un effet négatif pour un candidat ?  
 R- Oui, je serais porté à croire que oui. La première idée qui me vient à l'esprit c'est bien simple : on regarde ça puis on dit : Pourquoi ?  
 Q- Est-ce que vous allez contacter quand même le candidat en entrevue à ce moment-là ?  
 R- Dépendamment de la demande qu'on ait. Si on est en pénurie de candidats, oui. Je ne vous dis pas que dans ce temps-là c'est assurément qu'on les embauche. Absolument pas ! Par contre, on va pousser plus loin l'entrevue pour vérifier pourquoi les choses se sont passées ainsi » (E11S2P).

L'instabilité professionnelle ou le cumul de plusieurs emplois sur une courte période peut également discriminer un candidat lors du recrutement, comme c'est le cas pour cette entreprise de production de biens qui compte plus de 100 employés :

- « Q- L'instabilité professionnelle peut-elle jouer dans le processus de recrutement ?  
 R- Oui, dans le sens qu'on a affaire ici à ce que, dans le jargon, on appelle des "sauterelles". Quand les gens changent de job deux, trois fois en trois ans, ça peut

*aller, mais quand tu as un c.v. rempli de jobs qui ne durent toujours rien que deux mois, ça s'arrête là. C'est sûr que nous n'embauchons pas beaucoup, mais quand on embauche, on veut qu'il y ait une relation d'affaire qui va se bâtir. On investit dans le candidat, on le forme. Comme la majorité des candidats qu'on a ici n'a aucune connaissance dans notre domaine, bien, ça nous oblige à investir un peu plus dans la personne choisie. On ne veut pas faire ça pour six mois, un an, deux ans. On veut être capable de rentabiliser cet investissement, puis de profiter du travailleur qu'on forme. Si j'ai un c.v., et j'observe que la personne a eu dix jobs en six ans, ça a un impact négatif » (E14B2P).*

L'instabilité professionnelle apparaît donc comme un signal négatif. En matière d'expérience professionnelle, on observe que les recruteurs considèrent qu'habituellement, une période minimale de temps passée dans un emploi donné (entre huit mois et une année) peut constituer la base d'une appréciation positive d'un candidat. À cet égard, ils précisent que, si la durée de l'emploi antérieur a été trop courte, l'ancien employeur du candidat n'a pas eu le temps de se faire une idée claire sur ses compétences et sa personnalité, ses références étant donc de faible consistance.

Certains recruteurs vont également explorer les activités extra professionnelles et les "hobbys" du candidat en faisant des rapprochements avec ses aptitudes. C'est le cas de ce DRH, qui œuvre dans une entreprise de services dénombrant plus de 500 employés :

245

« Q- Est-ce que vous tenez compte de ce qu'un jeune candidat vit en dehors de l'emploi ?

R- Évidemment. Par exemple, si le gars est responsable d'une équipe de hockey, c'est un indicateur positif. Dans mon cas, j'en tiens compte beaucoup.

Q- Pour quelles raisons ?

R- Parce que ça montre la capacité de s'impliquer puis de s'engager dans quelque chose. C'est une forme de leadership. Si c'est quelqu'un qui ne fait jamais rien, si sa grande activité, c'est de manger du pop-corn en écoutant des films, il a des chances d'être de même dans la vie au travail. Il y a beaucoup d'adéquations entre les deux » (E01S3P).

En situation de "marché", les responsables de l'embauche ont donc tendance à exclure les candidats en fonction de critères comme le type d'expérience, la stabilité professionnelle, la durée du chômage ou les activités extraprofessionnelles. Le recruteur apparaît non pas comme un "juge", devant justifier par des règles définies à l'avance sa décision de sélectionner ou non un candidat, mais comme

un agent dont le principe d'action est l'intérêt de l'entreprise sous son aspect de mise en relation des capacités des individus et des situations professionnelles précises. Il est un "sélectionneur" et son problème n'est pas forcément d'être juste à l'égard de chaque candidat. De ce point de vue, la forme-type marché est la plus discriminatoire car elle favorise les critères qui maximisent les différences entre les individus et contribue à maintenir en chômage certaines catégories de personnes qu'on considère *a priori* "inaptes".

### 2♦ *La forme-type institution*

Les entreprises qui privilégient la forme-type de recrutement "institution" (7 sur 30) sont principalement des organisations parapubliques et des entreprises de plus de 500 employés. Souvent régi par des conventions collectives et des règles corporatives, le processus de recrutement, tel que décrit par les DRH interrogés, apparaît comme rigoureux et élaboré avec un souci d'objectivité et une préoccupation pour la justification des pratiques d'embauche. C'est la raison pour laquelle les certifications scolaires et les attestations de formation apparaissent comme des critères importants, permettant de "maintenir les candidats à distance" et de juger leurs compétences sur la base d'éléments objectifs. Le jugement repose fortement sur les qualifications certifiées (le diplôme), notamment en raison du fait qu'elles correspondent à des critères obligatoires imposés par les règles corporatistes ou par les conventions collectives qui régissent le fonctionnement de ces entreprises. Pour chaque catégorie d'emploi, les compétences et les qualifications sont planifiées et définies à l'intérieur d'un profil de poste. Le processus de recrutement suit alors des règles préétablies et comprend des outils de sélection validés et éprouvés de façon à établir des équivalences entre les compétences exigées par le poste à combler et les qualifications du candidat. C'est le cas par exemple de cette organisation parapublique du secteur de l'éducation qui compte plus de 500 employés :

*« Nous appliquons un schéma bien défini pour faire le recrutement. On a la présélection, puis on a l'entrevue. Pour des postes de cadres, on fait faire des évaluations de potentiel. À la base, c'est la présélection qui se fait avec le comité de sélection, pour que ce soit fait de façon équitable. Ensuite, on a une grille d'entrevues. La grille d'entrevue comprend des questions qui vont faire référence à l'ensemble de nos critères. On a des réponses attendues, pas des réponses attendues comme telles, mais des éléments de réponse qu'on doit entendre. Pour certains corps d'emplois – dont le personnel de bureau –, on a une batterie de tests pour vérifier leurs compétences au niveau de l'ordinateur, du français, de*

*la connaissance des logiciels comme Word, Excel, etc. L'examen de français est obligatoire pour tous les candidats, à partir du personnel de soutien en allant jusqu'aux cadres » (E08S3PP).*

Pour évaluer les candidats, les recruteurs s'appuient sur des assises collectives que représentent les diplômes, considérés comme des attestations de compétence. Cette situation s'explique principalement par le fait qu'il existe des correspondances entre la définition des postes de travail et les titres professionnels. Cela n'élimine pas le recours à des outils qui permettent d'approfondir l'évaluation mais les recruteurs des entreprises qui privilégient cette forme-type de recrutement veillent à l'égalité de traitement des candidats, ce qui exclut, dans la plupart des cas, les références à des réseaux de relations personnelles.

### 3♦ La forme-type réseau

La forme-type "réseau" est présente surtout dans les entreprises de services privés et les petites entreprises qui comptent moins de 100 employés (6 sur 30). Ces entreprises œuvrent majoritairement dans des secteurs de pointe qui exigent souvent une spécialisation particulière : ingénierie, recherche physique, architecture, informatique. Les recruteurs de ces entreprises recherchent des candidats ayant un profil particulier, une expertise dans ces domaines et une expérience sur le marché du travail. Cette forme-type de recrutement est efficace, notamment si les demandeurs d'emploi disposent d'un bon réseau de relations et de fortes compétences relationnelles. Pour les recruteurs, elle permet de réduire les coûts associés au recrutement ; plutôt que d'explorer l'ensemble du marché du travail, ils sélectionnent, parmi un nombre restreint, les candidatures suggérées par les membres de leur entourage. En tant que "producteur de confiance", le réseau contribue à diminuer les risques associés au recrutement, notamment s'il est mis à contribution sur le marché interne de l'entreprise. Le recours au "marché interne", tant pour recruter un employé que pour avoir des recommandations de candidatures pour un poste à pourvoir, s'avère donc profitable pour les deux parties, comme c'est le cas, par exemple, de cette entreprise des services et qui compte moins de cinq cents employés :

*« Nos meilleurs candidats et nos meilleurs recruteurs, ce sont nos travailleurs à l'interne, ce sont nos propres employés. [...] Nous les connaissons et les gens se connaissent. Lorsqu'on a des emplois disponibles, on avertit tout le monde à l'interne. Quelqu'un de l'intérieur pourrait se présenter, sinon les gens disent "telle personne, je ne sais pas si elle est disponible, mais avec le profil que vous recherchez,*

*laisse-moi vérifier si elle est disponible pour s'en venir dans notre entreprise". On a beaucoup de travailleurs qu'on a trouvés référés par nos employés » (E04S2P).*

Cette tendance au recrutement sur le marché interne semble tenir principalement à des raisons liées au jugement sur la valeur de l'expérience. En effet, comme l'expérience ne se mesure pas à l'aide d'un critère unique (la durée passée au travail, par exemple) et qu'elle est propre à chaque individu, « l'employeur qui examine une candidature doit se faire une opinion sur la signification réelle de l'expérience du candidat ; il est donc peu étonnant que le travail accompli dans l'entreprise elle-même puisse être jugé plus facilement, d'où le rôle du marché interne » (Vincens, 2001 : 26). Divers travaux de recherche soulignent d'ailleurs l'efficacité du recours aux réseaux du marché interne par rapport au recrutement sur le marché externe. Pour Karpik (1996), ce recours permet de réduire les incertitudes sur la qualité de la main-d'œuvre, tandis que pour Granovetter (1995), il limite les risques d'erreurs. Selon ce dernier auteur, un recruteur qui mobilise les salariés de son entreprise pour repérer des candidats met en marche un double mécanisme d'efficacité : les salariés de l'entreprise ont intérêt à recommander des candidats de bonne qualité afin de ne pas avoir des problèmes par la suite, tandis que ceux qui sont recrutés ont intérêt à adopter un comportement conforme à la culture de l'entreprise en signe de reconnaissance envers ceux qui les ont soutenus. Pour l'entreprise, les risques de se tromper sont, ainsi, moins importants.

En plus d'avoir un moindre coût, le recrutement à travers les réseaux est une façon rationnelle de s'adapter aux incertitudes. Dans cette situation, la notion de compétence est vue sous l'angle d'une production de résultats perceptibles et l'importance des titres scolaires est relativisée au profit des performances susceptibles d'être démontrées (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Le "réseau" apparaît ainsi comme un effet qui se développe suite à un déficit institutionnel de coordination.

#### 4♦ *La forme-type interaction*

La forme-type "interaction" se retrouve principalement dans les entreprises de production de biens et dans les petites entreprises (5 sur 30). Les aptitudes et les traits de personnalité du candidat sont très importants, et celui-ci est évalué au moment de l'entrevue. Le recruteur mobilise en grande mesure ses intuitions et ses perceptions. Aucune règle n'est établie lors du processus de sélection et le diplôme retient très peu l'attention. L'"interaction" présente l'avantage d'être à la

fois relativement économique, rapide, et adaptée à des postes qui exigent un profil centré sur les aptitudes et les habiletés personnelles :

« Q- Pour le recrutement d'un employé, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience, ou aux caractéristiques personnelles des candidats ?

R- C'est définitivement les caractéristiques personnelles. [...] Ça prend une belle personnalité et de la débrouillardise. Je pense que si une personne a une bonne attitude, même s'il manque un peu de formation, on peut le former ici. Sa formation nous intéresse moins et ce que nous voulons savoir, c'est la manière dont il agit au travail. On essaie de déceler ainsi son adaptation, sa capacité d'effort » (E17B1P).

Cette forme-type de recrutement revient à recourir à un jugement qui se fait durant l'entretien d'embauche et qui repose sur des impressions et des perceptions subjectives qui vont être consolidées ou, au contraire, atténuées par les attitudes du candidat, par sa gestuelle ou son apparence lors de l'entretien. Le *feeling* y joue un rôle essentiel et vise à aller au-delà de la simple appréciation faite à partir des critères descriptifs qui apparaissent dans le CV (comme le diplôme ou l'expérience) et à poser un jugement sur un candidat par rapport à son individualité et à sa compatibilité avec un poste.

« Q- Quel rôle joue votre "feeling" dans le jugement sur un candidat ?

R- Mon feeling est très important. Il devient un outil de recrutement, carrément, parce que les candidats partent tous au même niveau et la question qui se pose est, si j'ai le goût de travailler avec cette personne-là. On essaie de gratter un peu tout en essayant de voir qu'est-ce qu'il a fait avant. Est-il motivé ? Va-t-il "fiter"<sup>9</sup> dans l'équipe ? Pouvoir travailler en équipe est pour moi très important. C'est certain que c'est subjectif, c'est par rapport à moi, par rapport à ce que j'aime. Je ne travaillerai pas avec une personne, même si c'est la meilleure, si je ne la "sens" pas » (E25B1P).

Les recruteurs vont souvent légitimer le *feeling* de par l'expérience qu'ils possèdent en matière de recrutement, en spécifiant qu'ils se trompent rarement en embauchant selon leur intuition subjective. « Je suis sûr de mon coup, même si mes impressions sur le candidat sont très personnelles » nous dit un recruteur (E23S01P). Sélectionner au *feeling* ne signifie pas que le jugement sur les compétences soit totalement arbitraire, mais que le recruteur n'obéit pas à des lois complètement

---

9- De l'anglais *to fit*, convenir, « coller », correspondre à.



rationnelles. Il pose plutôt un jugement par rapport à l'individualité du candidat et à sa compatibilité avec un poste qui est défini lui aussi dans son unicité.

En situation d'interaction, le jugement porté sur les compétences des candidats est donc subjectif et se construit au moment de l'entrevue, selon les impressions des recruteurs. L'exclusion rapide d'un candidat durant le processus de recrutement est faible puisque les compétences se négocient en "face à face" et que le jugement est porté par l'évaluateur plus que par les repères que constituent les diplômes ou l'expérience. Néanmoins, en interaction, le candidat doit prouver sa valeur et doit mettre à profit sa capacité à communiquer. La réussite d'une interaction requiert la coopération des interlocuteurs et une forte activation, de la part du candidat, de ses compétences communicationnelles et conversationnelles. Cette activation est facilitée lorsque le candidat dispose d'expériences et de relations sensiblement similaires à celles du recruteur, ce qui permettra d'accorder leurs perspectives de discussion.

En somme, à la suite d'Eymard-Duvernay (1997), il nous apparaît possible d'associer à chaque forme-type de recrutement présentée plus haut, une forme idéal-typique de jugement :

Formes-type de recrutement	Formes de jugement sur les compétences des candidats
Le marché	Jugement discriminatoire
L'institution	Jugement général
Le réseau	Jugement local
L'interaction	Jugement subjectif

Dans ce système de corrélations, chaque type de jugement prend une signification particulière. Ainsi, le jugement discriminatoire associé à la forme-type "marché" n'a pas le sens négatif ou péjoratif qu'on serait tenté de lui donner mais représente plutôt une forme normale d'exercice de la rationalité qui considère les compétences comme prévisibles et les attache à la personne qui est dotée d'un "potentiel" influençant sa capacité de travail et son efficacité productive. Comme le remarquait Eymard-Duvernay (1997 : 22), les recruteurs sont dotés de rationalités différentes et « ce qui est rationnel dans un cadre conventionnel donné [...], ne peut pas l'être dans un autre ». Dans la forme-type "marché", les capacités d'un candidat sont plutôt envisagées dans une perspective statique et la sélection est fondée fortement sur l'exclusion durable des "inaptes". Par contre,

le jugement général spécifique à la forme-type “institution” n’implique pas les exclusions durables parce que la compétence d’une personne est portée par une institution qui lui donne une assise collective. Le jugement local, lui, est construit dans les réseaux et s’exerce en situation, favorisant les proches, alors que le jugement subjectif caractérisant la forme-type “interaction” peut révéler les qualités d’un candidat jusqu’alors non valorisées par d’autres milieux de travail. Chaque forme-type de recrutement est limitée sur le plan qualitatif parce qu’elle recueille certains types d’information et non d’autres.

## **Conclusion**

Les analyses présentées dans cet article tendent à montrer que, dans le processus de recrutement de la main-d’œuvre, l’expérience professionnelle et les qualités individuelles constituent des éléments relativement plus importants que les diplômes. Les nouvelles procédures d’embauche instituent l’expérience comme l’unité principale de conversion entre les compétences nécessaires pour occuper un poste de travail et les caractéristiques individuelles des candidats, en améliorant, pour les recruteurs, la précision et la lisibilité des signaux concernant les performances au travail. Critère primordial de sélection de la main-d’œuvre, l’expérience est devenue une composante naturalisée de la compétence d’un individu, un indice de productivité qui correspond à ses caractéristiques intrinsèques et qui est soumis à un processus de réification la mettant de plus en plus en dehors de son processus d’acquisition et d’appropriation.

Au terme de cette analyse, il ressort que la qualification, de même que la compétence, sont des constructions sociales soumises à un processus de reconnaissance par les différents acteurs impliqués dans la construction du rapport formation/emploi (Aguilhon, 1997). Les formes de reconnaissance issues de ce processus varient en fonction du jugement des recruteurs, qui contribuent fortement à instituer socialement la compétence des demandeurs d’emploi (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Dans ces conditions, aujourd’hui plus qu’autrefois, la notion de “besoin de qualification” (Rose, 1996 ; 2005), semble peu opérante pour façonner le système de formation, en raison notamment du fait que les entreprises ont de la difficulté à anticiper leurs besoins et qu’elles disposent d’une plus grande marge de manœuvre dans l’établissement des critères dans le processus de recrutement. L’importance accordée à l’expérience professionnelle et aux qualités individuelles comme critères majeurs de sélection indique : a) les difficultés actuelles de lier la notion de compétence aux postes qui sont en mouvement continu, b) le changement dans la manière dont la compétence est réfléchie

en entreprise (puisqu'elle se manifeste de plus en plus comme une caractéristique de l'individu, et non pas du poste) et c) l'augmentation du pouvoir et de la marge de discrétion et de variabilité des entreprises dans le processus d'évaluation des compétences.

Cette situation soulève des questionnements sur les possibilités d'émergence des formes discrètes de discrimination à l'embauche qui met en cause l'égalité des chances pour les jeunes ayant le même diplôme à se faire une place sur le marché du travail. Elle risque d'entraîner une segmentation encore plus forte entre les salariés permanents et ceux qui occupent des emplois dits "flexibles" (à temps partiel, à durée déterminée, temporaires, occasionnels, sur appel, etc.) ou entre ces derniers et ceux qui sont définitivement écartés du marché du travail.

## BIBLIOGRAPHIE

AGULHON (C.), 1997, « Les relations formation – emploi, une quête sans fin : les formations en plasturgie » *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 321-345.

BARRETTE (J.), CARRIÈRE (J.), FANKHAUSER (O.) & BARRETTE (S.), 2002, « Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération », *Gestion*, vol. 27, n° 2, pp. 54-66.

BRUYÈRE (M.), ESPINASSE (J.-M.) & FOURCADE (B.), 2005, « Trajectoires professionnelles, compétences et construction du signal », in J.-F. Giret, A. Lopez & J. Rose (dir.), *Des formations pour quels emplois?*, Paris, La Découverte, pp. 232-249.

CASTRA (D.), 1995, « Mécanismes implicites de prises de décision dans la situation de recrutement », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 2, pp. 115-133.

D'IRIBARNE (A.), 2003, « Les stratégies marchandes de la formation », *Sciences Humaines*, n° 40, pp. 32-37.

DUBERNET (A.-C.), 1996, « La sélection des qualités dans l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, n° 54, pp. 3-14.

EYMAR-DUVERNAY (F.), 1997, « Les contrats de travail : une approche comparative », in C. Bessy & F. Eymard-Duvernay (dir.), *Les intermédiaires du marché du travail*, Paris, PUF, pp. 3-33.

EYMAR-DUVERNAY (F.) & MARCHAL (E.), 1997, *Façon de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.

GAMEL (C.), 2000, « Le diplôme, un signal en voie de dépréciation ? », *Revue d'économie politique*, vol. 110, n° 1, pp. 53-83.

GLASTER (B.) & STRAUSS (A.-L.), 1967, *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine Publishing Company.

GORGEU (A.) & MATHIEU (R.), 2000, « Compétence et sélectivité du recrutement : l'exemple des usines de la filière automobile », *Travail et Emploi*, n° 84, pp. 75-94.

GRANOVETTER (M.), 1995, *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*, Chicago, University of Chicago Press.

KARIK (L.), 1996, « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, vol. 38, n° 4, pp. 527-550.

LAFLAMME (C.), 1996, « Inflation des diplômes et insertion professionnelle des jeunes. Situation des diplômés du secondaire professionnel et du CÉGEP technique sur le marché de l'emploi », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 22, n° 1, pp. 47-72.

LICHTENBERGER (Y.), 2003, « Compétence, compétences », *Encyclopédie des ressources humaines*, José Allouche (all.), Paris, Éditions Vuibert.

MERCURE (D.), 2001, « Nouvelles dynamiques d'entreprise et transformation des formes d'emploi. Du fordisme à l'impartition flexible », in J. Bernier et al. (dir.), *L'incessante évolution des formes d'emploi et la stagnation des lois du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

MERCURE (D.) & DUBÉ (A.), 1997, *Les entreprises et l'emploi. Les nouvelles formes de qualification du travail*, Québec, Publications du Québec.

ROSE (J.), 1996, « L'organisation des transitions professionnelles entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail et d'emploi », *Sociologie du travail*, vol. XXVIII, n° 1, pp. 63-79.

ROSE (J.), 2005, « Les correspondances multiples entre formations et emplois », in J.-F. Giret, A. Lopez & J. Rose (dir.), *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte, pp. 367-379.

STANKIEWICZ (F.), 1998, « De la productivité marginale au coût d'adaptation. Autre critère, nouveaux principes », in F. Stankiewicz (dir.), *Travail, compétences et adaptabilité*, Paris, L'Harmattan, pp. 25-53.

STROOBANTS (M.), 1993, *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.

VINCENS (J.), 1997, « L'expérience professionnelle des débutants », *Notes LIRHE*, n° 261.

VINCENS (J.), 2001, « Définir l'expérience professionnelle », *Travail et Emploi*, n° 85, pp. 21-34.

VULTUR (M.), 2006, « Diplôme et marché du travail. La dynamique de l'éducation et le déclassement au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. XLVII, n° 1, pp. 41-69.

ZARIFIAN (P.), 1988, « L'émergence du modèle de la compétence », in F. Stankiewicz (dir.), *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*, Paris, Éditions Economica.

ZARIFIAN (P.), 1997, « La compétence, une approche sociologique », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 26, n° 3, pp. 429-444.