



CIRANO

Allier savoir et décision

La main-d'œuvre surqualifiée : qu'en pensent les employeurs?

MIRCEA VULTUR

2018S-29
CAHIER SCIENTIFIQUE



2018s-29

**La main-d'œuvre surqualifiée :
qu'en pensent les employeurs ?**

Mircea Vultur

Série Scientifique
Scientific Series

Montréal
Août/August 2018

© 2018 Mircea Vultur. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO

Partenaires corporatifs

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Énergir
Hydro-Québec
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
Intact Corporation Financière
Investissements PSP
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Ministère des Finances du Québec
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
Rio Tinto
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École de technologie supérieure
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

Les cahiers de la série scientifique (CS) visent à rendre accessibles des résultats de recherche effectuée au CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont écrits dans le style des publications scientifiques. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

This paper presents research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.

ISSN 2292-0838 (en ligne)

La main-d'œuvre surqualifiée : qu'en pensent les employeurs?

Mircea Vultur *

Résumé/Abstract

Définie comme la situation qui caractérise un individu dont le niveau de formation dépasse celui normalement requis pour l'emploi occupé, la surqualification est considérée aujourd'hui comme faisant partie d'un ensemble de phénomènes problématiques qui caractérisent nos sociétés occidentales. Cependant, si les données statistiques tirées des travaux effectués à date sur la surqualification nous permettent d'arriver à une approximation chiffrée du phénomène qui touche, au Canada, environ un tiers de la main-d'œuvre, elles ont des limites lorsqu'on veut rendre compte des facteurs explicatifs du phénomène à partir des points de vue des acteurs impliqués dans ce processus : celui des jeunes diplômés, celui de l'État et celui des entreprises, chacun de ces acteurs participant, à sa manière, à la genèse et au développement de la surqualification.

Le présent article se propose de diagnostiquer la surqualification et d'ouvrir la voie à des pistes explicatives du phénomène, de ses causes et conséquences, en centrant l'analyse sur le point de vue des employeurs. Cet angle d'approche, très peu présent, voire inexistant dans les recherches qui traitent de la surqualification, vise à atteindre trois objectifs qui commandent la structure de l'article : a) examiner la valeur et la fonction des diplômes dans le processus de recrutement selon le point de vue exprimé par des directeurs des ressources humaines (DRH) œuvrant dans des entreprises privées; b) identifier les raisons pour lesquelles ces entreprises embauchent des personnes surqualifiées et c) mettre au jour les avantages et les désavantages qui découlent des situations de surqualification, tels qu'ils ressortent du discours des DRH. Les analyses présentées sont fondées sur les résultats issus d'une recherche qualitative réalisée entre 2010 et 2015 auprès de trente entreprises canadiennes situées dans la région de Québec portant sur les pratiques de recrutement, de sélection et de gestion de la main-d'œuvre.

Mots clés/Keywords: Surqualification ; Valeur des diplômes ; Entreprises ; Pratiques de recrutement ; Gestion de la main-d'œuvre surqualifiée

* Professeur titulaire, Institut national de la recherche scientifique, Centre Urbanisation Culture Société, mircea.vultur@ucs.inrs.ca

Introduction

Définie comme la situation qui caractérise un travailleur dont le niveau de formation dépasse celui normalement requis pour l'emploi occupé, la surqualification est considérée aujourd'hui comme faisant partie d'un ensemble de phénomènes problématiques qui caractérisent nos sociétés postindustrielles : faible taux de croissance de l'économie, augmentation des déficits publics et des inégalités, flexibilisation du marché du travail avec des effets d'appauvrissement sur diverses catégories de la population, imprévisibilité à long terme des régimes de retraite des jeunes générations, etc. Abordé sous l'angle d'un problème social (Baker, 2014), le phénomène de la surqualification n'est pas nouveau. Il a fait l'objet de recherches déjà dans les années 1970 aux États-Unis (Freeman, 1970), ayant été analysé sous l'angle d'un surplus d'éducation par rapport aux besoins du marché du travail dû à une déconnexion entre les niveaux d'éducation des jeunes Américains et la qualification nécessaire pour occuper les emplois disponibles. Dans la même période, le britannique Ronald Dore (1976) s'est également penché sur ce phénomène dans un livre au titre provocant, *The Diploma Disease*, qui est devenu une sorte de litanie de ceux qui critiquaient la massification de l'enseignement universitaire. Depuis, les études sur la surqualification se sont beaucoup développées, notamment en Europe Occidentale, et à partir des années 2000, au Québec et au Canada, où l'on assiste à un regain d'intérêt pour ce thème. Plusieurs travaux statistiques ont ainsi mis en évidence l'étendue et l'évolution du phénomène dans le temps, contribuant à le sortir de l'angle mort de la représentation sociale (Li, Gervais, Duval, 2006; Gagnon, 2008; Montmarquette et Boudarbat, 2013; Uppal et LaRochelle-Côté, 2014; Vultur, 2006; 2014, entre autres). Ne relevant pas du domaine du « constat immédiat » (Plassard, 2015), comme d'autres phénomènes, tels le chômage, l'assistance sociale ou le décrochage scolaire, la surqualification est aujourd'hui de plus en plus mise en évidence et documentée d'un point de vue statistique, faisant l'objet d'une préoccupation croissante de la part des universités, de divers ministères provinciaux et fédéraux et des associations professionnelles (Edge et Munro, 2015).

Cependant, si les données statistiques tirées des travaux effectués à date sur la surqualification nous permettent d'arriver à une approximation chiffrée du phénomène, selon les différentes

méthodes de mesure¹, elles ont des limites lorsqu'on veut rendre compte des facteurs explicatifs du phénomène à partir des points de vue des acteurs impliqués dans ce processus : celui des jeunes diplômés, celui de l'État et celui des entreprises, chacun de ces acteurs participant, à sa manière, à la genèse et au développement de la surqualification : les jeunes par les comportements qu'ils adoptent sur le marché de l'éducation, l'État par la configuration des politiques de formation qu'il met en place, et les entreprises par la valeur qu'elles accordent au diplôme dans l'ensemble des critères de recrutement de la main-d'œuvre, et par l'utilisation qu'elles font des compétences des diplômés qui se trouvent sur le marché du travail.

Dans ce contexte, le présent article se propose de diagnostiquer la surqualification d'un point de vue sociologique et d'ouvrir la voie à des pistes explicatives du phénomène, d'investiguer ses causes et conséquences, en centrant l'analyse sur le point de vue des employeurs. Cet angle d'approche, très peu présent, voire inexistant dans les recherches qui traitent de la surqualification, vise à atteindre trois objectifs qui commandent la structure du présent article : a) examiner la valeur et la fonction des diplômes dans le processus de recrutement, selon le point de vue exprimé par des directeurs des ressources humaines (DRH) œuvrant dans des entreprises privées; b) identifier les raisons pour lesquelles ces entreprises embauchent des personnes surqualifiées et c) mettre au jour les avantages et les désavantages qui découlent des situations de surqualification, tels qu'ils ressortent du discours des DRH. Puisque, souvent, la surqualification est empreinte de fausses représentations qui font écran à la complexité des multiples ressorts qui sous-tendent le phénomène, le réduisant à sa dimension strictement économique, l'article se propose de mobiliser une approche qui permettra de sonder une part peu documentée des diverses réalités à l'œuvre dans la genèse et la persistance des situations de surqualification; de façon plus spécifique, notre angle d'analyse met l'accent sur le point de vue des employeurs confrontés à la perspective d'embaucher des surqualifiés et à la gestion des situations de surqualification.

¹ Dans la littérature spécialisée, trois méthodes sont mobilisées pour quantifier l'ampleur de la surqualification: la première mobilise la norme de qualification du système éducatif et s'appuie sur l'association d'un niveau de formation *a priori* requis à chaque emploi; on mesure la surqualification par les écarts à une grille d'adéquation. La deuxième, qui recourt à la norme de qualification du marché du travail, prend comme point de référence la relation formation/emploi la plus fréquemment rencontrée et mesure la surqualification par les écarts par rapport à cet équilibre entre l'offre et la demande. La troisième méthode, quant à elle, utilise le point de vue du salarié quant à son sentiment d'être surqualifié et mesure le phénomène à partir des réponses individuelles à une enquête par questionnaire.

Les analyses présentées sont fondées sur les résultats issus d'une recherche qualitative réalisée entre 2010 et 2015 auprès de trente entreprises canadiennes situées dans la région de Québec portant sur les pratiques de recrutement, de sélection et de gestion de la main-d'œuvre. 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 d'entreprises, sans objectif de représentativité statistique. Les critères utilisés pour constituer cet échantillon ont été : la taille de l'entreprise (en nombre d'employés), le degré de qualification de leur secteur d'activité en termes de capital de connaissance requis (forte ou faible qualification), leur type de production (biens ou services). Sur cette base, l'échantillon a été composé de sept petites entreprises (20-99 employés), treize moyennes entreprises (100-449 employés) et dix grandes entreprises (plus de 450 employés). Ces entreprises œuvrent dans des secteurs hautement qualifiés (ingénierie, architecture, finance, services comptables, consultation en informatique) et moins fortement qualifiés (alimentation, fabrication de produits domestiques ou industriels, transformation des matières premières). L'analyse des entrevues a été conduite selon la « théorie émergente » (*grounded theory*) de Glaser et Strauss (1967), qui a permis de décrire et d'expliquer différents aspects liés au diplôme et à la surqualification à partir du point de vue des DRH que nous avons rencontrés. Les constats, dégagés inductivement de l'analyse des entretiens ont surgi du discours des individus interviewés. Comme pour toute recherche qualitative, la difficulté de généralisation sur la base de ces constats subsiste, mais la variété des situations et des perceptions présentées comportent une valeur heuristique indéniable dans le champ de la sociologie du travail et de la formation. Les extraits d'entrevue présentés sont illustratifs de l'argumentaire spécifique des employeurs en ce qui a trait à la valeur des diplômes et à la surqualification, nous permettant de mettre en perspective et dégager leur signification sur le plan de l'analyse sociologique.

1. Quelle est la valeur et la fonction que les recruteurs accordent au diplôme?

L'analyse du matériel empirique recueilli lors de la recherche auprès des personnes engagées dans le processus de recrutement indique que le diplôme demeure un jalon majeur parmi les critères de sélection de la main-d'œuvre, mais que l'expérience et les caractéristiques individuelles jouent un rôle encore plus déterminant, ce qui converge avec les résultats d'autres études réalisées au Québec sur ce sujet (Vultur, 2007; Dubé, 2014). La plupart des employeurs

interrogés dans le cadre de la présente recherche nous ont fait part de leur préférence à embaucher des individus détenant une expérience acquise auparavant sur le marché du travail ou possédant des qualités comme la polyvalence, le sens relationnel ou la capacité d'adaptation, qu'ils considèrent nécessaires pour répondre aux formes actuelles d'exercice de l'activité productive. Pour eux, le fait d'avoir de l'expérience apporte la garantie qu'un demandeur d'emploi a déjà fait ses preuves et que sa compétence a été légitimée par le milieu productif. La compétence comme « capacité de combiner des éléments en vue d'un résultat » (Vincens, 2001 : 24) ne se révèle pas, en tant que telle, dans les savoirs académiques, mais sur le terrain. Les DRH interrogés considèrent l'expérience comme le véritable vecteur de la construction de la qualification et de la mise à l'épreuve des qualités personnelles d'un individu. Le diplôme reste, par ailleurs, une condition nécessaire mais non suffisante pour l'accès à un emploi, ayant subi, aux yeux des DRH, une dévalorisation relative qui se manifeste par la *diminution de son pouvoir de refléter des compétences* et, conséquemment, par sa relégation à une *fonction de signal* dans le processus de recrutement.

1.1 Le diplôme : réduction relative de sa valeur aux yeux des employeurs et fonction de signal dans le processus de recrutement

Suivant les principes de la théorie des conventions (Eymard-Duvernay, 1989), il appert que la valeur d'un diplôme ne peut être appréciée que partiellement sur la base des classements scolaires, et que cette valeur tient de sa confrontation aux évolutions du marché du travail (qui échappent largement au système de formation). Sur ce plan, les DRH interrogés soulignent, en grande majorité, que *le diplôme n'est pas un gage de compétence*, mais une preuve qui montre que l'individu qui le possède a eu la capacité de franchir les différentes étapes du processus d'apprentissage dans le système scolaire. À travers ce processus, cet individu a mis à l'épreuve son intelligence et sa discipline personnelle afin d'arriver à obtenir le diplôme convoité. Les DRH soulignent que ces qualités sont souvent constitutives de la personnalité de l'individu, ayant trouvé un champ d'application dans le système de formation, ce qui prouve leur potentiel. Les deux extraits d'entrevue suivants sont illustratifs de cette idée (les DRH répondent à la question : « Pour vous, est-ce que le diplôme est un gage de compétence? ») :

« Un gage de compétence? Non. Pour moi, un diplôme, c'est une coche de plus qui s'ajoute à une personne dans le sens où je sais que cette personne est passée par un processus de sélection à l'école. Parce qu'à l'école, tu apprends à te débrouiller, tu apprends à t'organiser, donc c'est beaucoup plus que le côté technique qu'on apprend. Le diplôme, c'est le développement en tant que personne. C'est cet aspect-là que je vois dans le diplôme. » (EB06MHQ, entreprise de fabrication d'appareils ménagers, 250 employés)².

« Pour moi, le diplôme n'est pas égal à la compétence, mais il est gage de deux choses : d'un certain nombre de connaissances qui ne sont pas toutefois l'ensemble des connaissances requises pour faire la job, et ensuite une certaine rigueur intellectuelle, une discipline et une méthode de travail. Le diplôme est gage de ces deux choses. Ça compte pour, je dirais 50% de ce qu'on cherche. L'autre 50%, c'est la capacité de travailler en équipe, de se débrouiller, de faire face aux problèmes qui apparaissent et de trouver des solutions. » (ES02GFQ, entreprise de transport, 1350 employés).

Il ressort des propos ci-dessus que le diplôme n'est pas valorisé dans sa qualité de « garant des compétences », mais dans sa capacité d'attester le « potentiel » de l'individu, mis à l'épreuve dans le système de formation (Spence, 1973; Wolf, 2002). Aux yeux des recruteurs, il est révélateur de traits de caractère et de qualités inhérentes à un individu. Comme le remarque Shearmur (2014 : 254), « on génère (...) des diplômes non pas *pour acquérir* des connaissances en tant que telles, mais parce que *l'acte d'acquisition des connaissances est devenu un signal* dans le marché de l'emploi ». Le diplôme permet ainsi d'identifier les capacités intrinsèques d'un individu, ses potentialités plutôt que ses compétences, et devient une « porte d'entrée en entreprise », comme en témoigne ce DRH dans l'extrait d'entrevue suivant :

« Le diplôme est de moins en moins un gage de compétence et de plus en plus une porte d'entrée en entreprise. Il montre que cette personne a un degré de connaissances et d'intelligence plus fort que les autres et qu'il a su bien se débrouiller pour l'obtenir. C'est un signal parmi d'autres,

² Les lettres et les chiffres entre parenthèses indiquent le code de l'entrevue. Les deux premières lettres précisent les secteurs de production (entreprises productrices de biens ou prestataires de services) ; les chiffres suivants, le numéro d'entrevue ; la troisième lettre, la taille de l'entreprise (petite, moyenne ou grande) ; les deux dernières lettres, le degré de qualification que requiert l'activité de l'entreprise (hautement qualifié ou faiblement qualifié).

puisque nous évaluons le CV dans son ensemble, les diplômes de l'individu bien sûr, mais on va prendre les informations qui concernent ses expériences de travail, en plus d'analyser, en entrevue, les qualités de la personne. Ce qu'on recherche, ce sont des personnalités. » (EB10GFQ, entreprise de production de pâtes et papier, 656 employés).

Il faut noter toutefois que plus le niveau d'emploi s'élève, plus le diplôme est reconnu et que pour les professions qui demandent des compétences spécifiques ou des savoirs particuliers et notamment, celles qui sont régies par des ordres professionnels, il est un critère incontournable, comme en témoigne dans cet extrait d'entrevue un DRH d'une entreprise de services comptables:

« Nous exigeons de nos candidats un baccalauréat en comptabilité. C'est non négociable puisque notre métier ne peut pas être fait par n'importe qui, c'est un métier complexe. Mais le diplôme ne suffit pas pour être recruté. Il faut que le candidat montre qu'il a eu des expériences pertinentes, qu'il a un bon raisonnement et le sens des relations humaines. » (ES16MHQ, entreprise de services comptables, 120 employés).

De manière générale, on peut constater que la relation des employeurs au diplôme apparaît comme *ambivalente*. Derrière le discours de dévalorisation en tant que gage de compétence se trouve une affirmation de sa nécessité pour pouvoir entrer dans la compétition pour les emplois. Le diplôme n'est pas suffisant pour garantir la compétence, mais il est nécessaire et considéré comme un signal important dans le processus de recrutement et une « porte d'entrée » en entreprise. La valeur accordée au diplôme est donc maintenue à un certain niveau dans les procédures d'embauche, et les variations de ce niveau, associées à divers facteurs de nature structurelle ou contextuelle, peuvent générer des situations de surqualification.

2. Pourquoi les entreprises embauchent-elles des surqualifiés?

En prolongeant le questionnement précédent sur la valeur et la fonction des diplômes, telles qu'elles sont perçues par les employeurs, nous sommes amenés à s'interroger sur les motivations qui conduisent ceux-ci à embaucher des surqualifiés de même que sur les avantages et les désavantages qu'ils attribuent à ces embauches. Sur ce plan, l'analyse du discours des DRH

interviewés fait ressortir le fait que le recrutement de personnes surqualifiées est assez fréquent dans la plupart des entreprises. 23 DRH sur les 30 interviewés ont mentionné qu'il leur arrive d'embaucher des personnes surqualifiées dans leur entreprise. Les motivations principales qui sous-tendent ce phénomène, telles qu'elles ressortent de leur discours, trouvent leur origine dans les quatre facteurs suivants : a) une offre de diplômés de plus en plus abondante; b) le constat d'une réduction relative de la « qualité du diplôme » et d'une dissociation entre diplôme et compétence; c) l'hétérogénéité de la qualité des formations et les différences de standard dans l'attribution des diplômes universitaires; d) l'observation empirique qu'un certain nombre d'individus font des études universitaires pour des raisons sans lien avec un projet professionnel ou avec le métier exercé. Nous examinons dans les pages qui suivent chacun de ces facteurs, en les illustrant avec des extraits d'entrevue tirés du matériel empirique recueilli.

2.1. Une offre abondante de diplômés

Aux yeux des DRH interrogés, l'augmentation du nombre d'étudiants universitaires au cours des dernières décennies constitue l'une des causes majeures du phénomène de la surqualification. Devant une offre abondante de diplômés, les employeurs « ont le choix » et face à des candidatures d'individus plus diplômés que l'exigence d'un poste à pourvoir, ils ont une propension « naturelle » à embaucher ceux qui sont les plus titrés (Van des Werfhost, 2011). L'« inflation des diplômes », résultant de leur multiplication à un rythme qui, dans beaucoup de secteurs d'activité, est sans correspondance avec les besoins réels en main-d'œuvre, apparaît comme un phénomène générateur de situations de surqualification, comme l'indiquent les DRH dans les propos ci-dessous :

« Q : Vous m'avez indiqué qu'il vous arrive d'embaucher souvent des surqualifiés. Pourquoi?

R : Parce qu'il y a plus de diplômés qui postulent sur des postes qui ne demandent pas leur niveau de diplôme. On a, par exemple, des jeunes avec un baccalauréat qui postulent pour occuper un poste de secrétaire. Pour nous, c'est une bonne chose : plus il y a de diplômés, mieux c'est; plus les gens sont qualifiés, plus l'employeur a un grand bassin de candidats; il a le choix. On a des difficultés à combler des postes de faible qualification, mais on trouve facilement des personnes

qui ont beaucoup de scolarité pour occuper ces mêmes postes. Et on les rémunère moins puisqu'ils sont plus nombreuses. » (EB12 MFQ, entreprise d'alimentation, 275 employés).

« Nous recevons des candidats très diplômés, en grand nombre, mais nous avons besoin de gens pour combler des postes qui ne sont pas trop exigeants en termes de diplomation. À défaut d'avoir ceux qu'on cherche, on les prend. Nous sommes aussi sollicités par des diplômés d'université qui nous envoient des candidatures spontanées. On pige parfois dans cette banque de données pour combler un poste, surtout en situation de remplacement d'un salarié. C'est sûr qu'on préférerait avoir quelqu'un avec plus d'expérience et moins de diplômes, mais je pense que les diplômés vont être de plus en plus nombreux sur le marché du travail et que nous, les employeurs, on devrait s'adapter à cette nouvelle réalité. » (EB24MFQ, entreprise de production de matériel de signalisation routière, 200 employés).

Les situations de surqualification apparaissent dans le discours de ces DRH comme une conséquence de la croissance de l'offre de travail de plus en plus diplômée disponible sur le marché, jumelée à l'absence de candidats moins qualifiés qui, eux, semblent plus recherchés par les entreprises. Cette tendance, révélée par le discours des DRH, est réelle et pourrait s'accroître dans les années futures, en raison notamment de deux facteurs : a) la course à la diplomation favorisée, entre autres, par la présence, au niveau universitaire, de différentes voies offertes aux étudiants pour faciliter l'obtention d'un diplôme³ et b) le développement des secteurs des services aux personnes, de la santé et du commerce, qui sont à la recherche d'une main-d'œuvre de plus faible qualification qui valorise les compétences non cognitives, les traits de personnalité et le sens relationnel (Conseil du patronat du Québec, 2016). Dans ces conditions, le défi que les entreprises devront affronter sera celui de faire fonctionner l'activité productive et la prestation de services dans le contexte de l'existence d'une main-d'œuvre très diplômée et d'une frange moins nombreuse de travailleurs à plus faible qualification, situation qui sera forcément génératrice de surqualification structurelle. Il ne s'agit pas seulement d'une préférence des employeurs pour embaucher des individus plus diplômés que les exigences du poste, mais d'un « choix contraint ».

³ Au Québec, cette situation pourrait être liée facilement au mode de financement des universités qui est fondé sur le nombre d'étudiants.

2.2. Une réduction relative de la « qualité du diplôme » et le constat d'un affaiblissement du lien entre diplôme et compétence

Un deuxième facteur identifié par les DRH interviewés comme source de surqualification a trait à la multiplication des situations où ils se voient incités à élever le niveau de formation requis pour un poste de travail afin de s'assurer de la qualité des candidats. Même si la nature d'une tâche de travail reste inchangée, ils sont portés désormais à demander une maîtrise ou même un doctorat là où un diplôme de baccalauréat suffisait auparavant, puisqu'ils jugent, en général, la qualité du diplôme faible. Les extraits d'entrevue ci-dessous illustrent ce constat :

« Nous prenons des gens surqualifiés, qui sont en fait des surdiplômés, parce que je trouve qu'il y a une baisse de niveau de compétence chez les diplômés, en général. On fait du « sur-recrutement » parce que la qualité de l'enseignement a diminué. [...] Les jeunes ont le diplôme mais pas forcément la compétence qui va avec. » (ES13 PHQ, entreprise d'architecture et urbanisme, 62 employés).

« Personnellement, je doute de la qualité de certains diplômes, ce qui m'amène à recruter des gens qui peuvent être des surqualifiés, mais même ces personnes n'ont pas les compétences attendues. » (ES20GHQ; entreprise en consultation informatique, 600 employés).

« Aujourd'hui, tout le monde a un diplôme, mais je ne suis pas sûr qu'avec ce diplôme, le candidat a la compétence nécessaire pour le poste. Il y en a certains, diplômés du cégep ou même de l'université qui ne savent même pas écrire ou calculer de manière satisfaisante. Et pour cela, quand on cherche quelqu'un pour un poste demandant un diplôme du cégep, on relève le niveau et on prend quelqu'un avec un diplôme de baccalauréat ou même une maîtrise puisque comme ça on sera sûr que la personne sera capable de faire la job. » (ES14MHQ, entreprise de consultation en informatique, 250 employés).

On observe, à partir de ces exemples, que les recruteurs ont le sentiment de se trouver confrontés à une « baisse de qualité » du diplôme, qui se répercute sur l'image de leurs détenteurs. Les

opinions que ces recruteurs expriment indiquent qu'ils ont intériorisé la situation d'une offre de travail diplômée mais pas « qualifiée » ou « compétente »; ils s'adaptent ainsi aux diplômés de ceux qui postulent pour un emploi, en réduisant leur « valeur d'échange » lors du processus de recrutement. Comme on le voit dans le dernier extrait d'entrevue présenté ci-dessus, certains DRH identifient également le déficit en compétences de base des diplômés comme l'une des causes du recrutement de personnes surqualifiées et tendent à valider la thèse de la « surqualification apparente » (Steedman, 1999; Verhaest et Omey, 2012). On assiste à une élévation du *niveau de diplôme* demandé par les employeurs alors que le *niveau de compétences* de base resterait plus ou moins constant ou diminuerait. La surqualification peut ainsi être liée à la faible qualité du capital humain diplômé⁴ et non pas à un déséquilibre momentané ou permanent du marché du travail (Pryor et Schaffer, 1999). Si les travailleurs surqualifiés sont reconnus par les recruteurs comme ayant des niveaux de compétences plus faibles que leur diplôme ne l'indique, le phénomène de la surqualification apparaît comme le résultat d'une baisse du niveau de qualité de l'enseignement. Par voie de conséquence, cette perception influence de manière négative l'image des institutions universitaires et des diplômes qu'ils délivrent (Bélanger, 2013), ce qui devient un autre facteur favorisant le recrutement de surqualifiés.

2.3. L'hétérogénéité de la qualité des formations et les différences de standard dans l'attribution des diplômes universitaires

L'analyse des entrevues indique qu'aux yeux de certains DRH, la réputation de l'institution d'enseignement conditionne la relation entre diplôme et emploi. Des diplômés de niveau similaire semblent être différents sur le plan de la performance au travail en fonction de l'institution d'enseignement qu'ils ont fréquentée. La réputation de l'établissement qui a délivré le diplôme semble constituer un critère discriminant, générateur de surqualification, puisque le signal que constitue le diplôme est déterminé par la valeur subjective que les recruteurs lui attribuent. Comme les extraits d'entrevue suivants le montrent, les employeurs ont la conscience que certaines institutions ont des standards de moindre niveau en ce qui a trait à la qualité de la formation, ce qui favorise la dérive des diplômes :

⁴ À ce sujet, les recherches de l'ISQ (2014) indiquent que plus de 18% des travailleurs québécois détenteurs d'un diplôme universitaire et 45% des diplômés des Cégeps n'atteignent pas le seuil minimal de compétence en littératie et numératie pour bien fonctionner dans une société moderne.

« Je suis obligée de l'admettre : il y a des personnes qui sortent de l'université et qui sont mieux formées que d'autres. En tout cas, à nos besoins. Peut-être qu'ils vont être bien formés pour d'autres besoins ailleurs. Mais, pas pour nous... Ça, je l'aurais jamais cru, mais oui. On se rend compte, avec les années, que oui, il y a des personnes qui sortent de certaines institutions qui sont beaucoup moins bien formées que d'autres et qui ont le même niveau de diplôme et une spécialisation presque identique. » (EB05MHQ, entreprise de production de jeux vidéo, 190 employés).

« Il y a beaucoup de formations différentes et nous avons des préjugés favorables ou défavorables pour tel programme ou telle université. C'est sûr que si tu me dis que tu viens de l'université X, je vais faire « Ah! Oui, tu viens de là-bas? », et je penserai que cette personne a acquis de bonnes compétences. Mais si tu me dis : « Je viens de l'université Y, le programme z », je vais avoir tendance à relever le niveau à l'embauche parce que je ne suis pas sûr de la qualité de la formation que tu as eue dans cette université. Ça n'enlève pas que le diplôme reste un diplôme, mais ça fait des petits débats ici à l'interne. C'est sûr qu'on allume plus quand l'université et le programme de formation sont reconnus... » (ES11MHQ, entreprise de recherche en chimie, 245 employés).

2.4. Le constat empirique que certains individus font des études sans lien avec le métier exercé ou procèdent à des reconversions professionnelles

Enfin, plusieurs DRH interrogés nous ont fait part du fait que certains de leurs employés occupent un poste qui n'a pas de lien avec leur domaine d'études et se trouvent ainsi à faire l'expérience de situations de surqualification qu'on appelle « horizontales » (Roy, 2014). Ces employés ont entamé et poursuivi des études pour s'enrichir sur un plan personnel, sans nécessairement que ces études soient en lien avec la profession qu'ils exercent. D'autres se sont reconvertis en changeant totalement de secteur d'activité. Les extraits d'entrevue suivants sont illustratifs de ces situations. Elles font état d'ingénieurs qui ont une maîtrise en économie, d'électriciens avec un baccalauréat en histoire ou d'avocats titulaires de maîtrises en philosophie ou en études féministes :

« Q : Engagez-vous des personnes surqualifiées, et si oui, pourquoi?

R : On peut dire qu'on engage des surqualifiés, et la raison c'est que certains ont des diplômes qui n'ont pas de rapport avec l'emploi pour lequel ils postulent. Il faut aller cas par cas et je pense qu'on doit voir ce que la personne veut faire. Il y en a certains qui sont allés à l'université et ont fait des études pour des raisons personnelles. D'autres ont des aspirations de carrière. Par exemple, nous avons un ingénieur qui a fait une maîtrise en économie, il est allé chercher des atouts en termes de connaissances générales pour son plaisir. Nous avons d'autres, des techniciens, qui veulent monter, avoir des postes avec plus d'expertise technique, comme chargé de projet, ou directeur de service, et ils font des études qui dépassent la qualification de leur poste actuel puisqu'ils anticipent un avancement. Les motifs pour faire des études sont variables d'une personne à l'autre, et il y a des cas où ces études n'ont pas de rapport avec le poste occupé. » (ES04GHQ, firme d'ingénierie, 2400 employés).

« Les surqualifiés chez nous sont surtout ceux qui ont un diplôme dans un domaine sans lien avec le métier. Dans l'offre pour un poste d'électricien, ce n'était pas vraiment spécifié qu'on a besoin d'un diplôme universitaire ou que c'était un atout ou quoi que ce soit. Mais celui qu'on a engagé récemment avait un baccalauréat en histoire! Mais, ce n'était pas un atout nécessairement utile en électricité. Il avait quand même une belle expérience de travail et c'est quelqu'un qui avait fait un DEP et un DEC. Il a suivi toutes les étapes en électricité, il a absolument tout fait, plus un diplôme à l'université; des études pour s'enrichir personnellement, faites à une certaine étape de sa vie. » (EB10GFQ, entreprise de production de pâtes et papier, 656 employés).

« Des surqualifiés? On en a ici. On a un avocat qui a une maîtrise en philosophie et une autre qui a une maîtrise en études féministes. Ça fait d'excellents avocats qui ont le sens de l'équité, qui sont très humanistes. Ce sont des atouts pour attirer la clientèle dans notre cabinet. Alors, ce n'est pas mauvais en soi dans une société, d'avoir des surqualifiés. Ça fait des meilleures personnes au travail et dans la société. » (ES21PHQ, entreprise de services juridiques, 38 employés).

Ces exemples rapportés par les DRH interviewés valident la thèse soutenant que d'autres motivations que celles économiques justifient la poursuite des études, notamment au niveau

universitaire, et que ces études sont liées au désir personnel d'acquérir des connaissances dans un domaine extérieur à la profession ou à des « erreurs de parcours », palliées par des reconversions professionnelles. L'enjeu des études doit ainsi être placé dans le contexte de la trajectoire de vie d'un individu, qui, quitte à être « objectivement » surqualifié, peut tirer de la possession d'un diplôme des bénéfices symboliques (Vultur, 2016) ou être gagnant sur le plan professionnel par un changement de domaine professionnel. Avec la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur, diverses catégories de personnes font des études pour se développer sur un plan individuel et non pas à titre de travailleur, tandis que d'autres ont pu se tromper dans leur choix initial et procèdent, ultérieurement, à des reconversions professionnelles qui, étant avantageuses pour un individu, s'avèrent être, dans de nombreux cas, une cause de la hausse de la surqualification (Bruyère et Lemistre, 2010).

3. Les avantages d'embaucher des surqualifiés

Si les quatre facteurs présentés antérieurement conduisent à l'embauche de surqualifiés, quels sont, du point de vue des employeurs, les avantages et les désavantages d'une telle situation? Sur le plan. Au chapitre des avantages, les effets positifs identifiés dans leur discours se déclinent sur deux plans : a) la capacité d'innovation et l'autonomie au travail attribuées aux surqualifiés et b) le potentiel de ce type de main-d'œuvre à développer le « marché interne » de l'entreprise. Nous analysons chacun de ces deux avantages, en les illustrant avec des extraits d'entrevue.

3.1. Une plus forte capacité d'innovation et d'autonomie au travail

Les DRH qui ont participé à notre recherche ont souligné, en premier lieu, que le principal avantage d'embaucher des surqualifiés tient au renforcement de la capacité d'innovation de l'entreprise. Pour eux, les individus les plus diplômés sont plus créatifs que ceux qui possèdent moins de diplômes et plus autonomes dans leur travail; ils représentent un capital humain qui favorise l'innovation. Les extraits d'entrevue ci-dessous soulignent ce constat:

« Les surqualifiés sont des personnes qui possèdent une certaine culture et leur niveau d'études élevé montre qu'ils ont un certain niveau d'intelligence. La personne plus diplômée que

nécessaire pour un poste est plus autonome dans son travail et a un potentiel d'innovation qui fait avancer l'entreprise. Elle peut aussi développer plus facilement les compétences dont nous avons besoin par la formation en cours d'emploi. » (ES04GHQ, entreprise d'ingénierie, 2400 employés).

« Il nous arrive souvent d'engager des gens dont la scolarité est supérieure à ce que nous avons fixé comme exigence pour un poste. Ça n'en devient pas un critère d'embauche. Par contre, on les reconnaît comme étant une plus-value pour l'entreprise. On voit les surqualifiés comme un plus, comme des individus qui peuvent nous amener des idées neuves et une expertise nouvelle. Et on se dit : on va s'en aller vers telle expertise, donc on va développer cette expertise-là avec cette personne. » (ES11MHQ, entreprise de recherche en chimie, 245 employés).

« Lorsque les gens sont surqualifiés, c'est un avantage pour l'entreprise. J'ai remarqué, chez ceux qui possèdent une maîtrise et qui travaillent sur des postes qui ne demandent pas ce niveau, qu'ils ont plus d'esprit critique et qu'ils sont plus en mesure de faire des liens entre théorie et pratique ou d'avoir une vue d'ensemble sur le processus de travail. Ils sont moins dans l'action, mais ils réfléchissent plus avant de passer à l'action. Les quelques personnes surqualifiées qu'on a embauchées, ça se traduit par de petites innovations et améliorations. On les paye un peu plus, mais on en a toujours eu pour notre argent. » (ES15GHQ; entreprise d'assurance, 1100 employés).

Il ressort de ces extraits d'entrevue que les entreprises recrutent des travailleurs surqualifiés, et sont prêts à les payer un peu plus par rapport aux travailleurs dont le niveau d'éducation correspond à celui qui est requis, en raison du fait qu'ils constituent un facteur d'innovation et, conséquemment, une assurance contre les incertitudes associées à un marché changeant. Dans un monde du travail où l'innovation est fortement valorisée, l'embauche de surqualifiés apparaît comme un avantage comparatif. À l'instar de Bulmahn et Kräkel (2002), on peut ainsi établir un lien direct entre le progrès technique associé à la nécessité permanente d'innover et le recrutement de personnes surqualifiées qui, ayant des formations plus poussées que le nécessaire pour accomplir les tâches associées à leur poste, sont une source d'idées et de nouvelles manières de faire. Le recrutement de surqualifiés répond à une demande des employeurs qui cherchent non

seulement des travailleurs ayant une expertise technique, mais qui possèdent également une pensée critique et une capacité de raisonnement plus complexe, en phase avec les transformations rapides des processus productifs.

3.2. Potentiel pour le développement du « marché interne » de l'entreprise

Pour d'autres DRH, l'embauche de surqualifiés constitue un moyen privilégié pour développer le marché du travail interne de l'entreprise dans l'objectif de renforcer la présence d'individus avec du potentiel dans la structure professionnelle de leur organisation, comme le montrent les extraits d'entrevue ci-dessous :

« Q : Est-ce que vous considérez la surqualification comme avantageuse ?

R : Oui, effectivement. Ça ne fait pas partie de notre critère de base pour le recrutement, mais quand on en a la possibilité, on prend. Ça favorise les *moves latéraux* parce que les gens surqualifiés pourraient avancer un peu plus dans l'entreprise et nous favoriser le recrutement à l'interne. Ils sont une ressource précieuse. Et quand on les engage, on le valorise professionnellement en leur donnant des tâches plus larges pour s'ajuster à leurs compétences. On ne se limite donc pas à engager des surqualifiés, tout le contraire, on en cherche; ça pourrait être avantageux en termes de ressources humaines. » (EB12MFQ; entreprise d'alimentation, 275 employés).

« Dans certains cas, engager un surqualifié est un avantage sur le plan du capital humain à exploiter plus tard. Je vous donne un exemple : on a évalué une personne et on en est venu à la conclusion que cette personne était surqualifiée pour nos besoins. Elle avait une maîtrise et on lui offrait un poste de superviseur de production durant le soir qui ne demandait pas ce niveau de diplôme. Mais on a identifié cette personne comme un potentiel pour l'organisation, donc on lui a promis un cheminement de carrière. Et cette personne, au début, je peux vous dire qu'elle n'était pas nécessairement très enthousiaste de commencer comme ça, mais aujourd'hui, elle a un poste conforme à sa formation et bien payé. Elle était surqualifiée pour le poste initial, mais, étant donné qu'on a vu une possibilité de leader ou de relève, on l'a pris sur la base d'une entente réciproque. » (EB19MFQ; entreprise d'alimentation, 425 employés).

Cette situation particulière rapportée par ce DRH montre que les entreprises peuvent compenser le positionnement initialement défavorable d'un surqualifié par une gestion du personnel qui fait place à l'avancement professionnel. Cette façon d'appréhender la surqualification qui prend en compte le « marché interne » de l'entreprise pourrait ainsi favoriser les « carriéristes » qui, comme d'autres recherches l'ont mis en évidence (Pinder, 1984; Allen et Van der Velden, 2001) sont fortement centrés sur les motivations intrinsèques liées à la reconnaissance et à l'avancement professionnels de même qu'à la mise en valeur de leurs compétences. Elle montre également que les entreprises adaptent leur gestion de personnel au profil et aux attentes d'une main-d'œuvre surqualifiée, par des arrangements et négociations visant des avantages réciproques.

4. Les désavantages liés à l'embauche de surqualifiés

La valorisation des surqualifiés dans le discours de certains DRH est contrebalancée par un certain nombre d'éléments soulevés par d'autres DRH qui mettent en évidence les désavantages encourus par l'embauche de ce type de main-d'œuvre. Ces désavantages ont trait a) à la frustration au travail et à des anticipations non réalisées, b) à des relations tendues avec les collègues de travail et au manque de motivation au travail, c) à des attentes salariales plus élevées et d) au risque de départ de l'entreprise. Chacun de ces désavantages sera ci-dessous brièvement examiné et illustré avec des extraits d'entrevue.

4.1 La frustration au travail et des anticipations non réalisées

Les DRH que nous avons interrogés constatent que, dans plusieurs cas, le niveau de diplôme de plusieurs candidats ne correspond pas aux postes qu'ils cherchent à combler et que l'inadéquation entre les compétences acquises par le candidat et les compétences requises est assez fréquente. Ces situations leur apparaissent comme un désavantage pour l'entreprise puisqu'elles induisent de l'insatisfaction et de la frustration au travail.

« Notre entreprise engage des gens qui sont surqualifiés pour un poste, mais on fait attention pour que la surqualification ne dure pas trop longtemps. Parce que, généralement, ce qui s'installe, c'est le mécontentement et la frustration. La personne est mécontente et elle se plaint de

l'entreprise, alors que le problème, c'est qu'elle ne tire pas profit de ses compétences.» (EB22MFQ; entreprise d'équipements d'hôpitaux, 280 employés).

« Dans notre entreprise, dans le recrutement de chauffeurs par exemple, on se ramasse avec une certaine quantité de diplômés universitaires qui sortent de leurs études parce que, soit ils n'ont pas le goût, soit ils ne trouvent rien dans leur domaine qui ne les attire vraiment. On les engage et on est pris ainsi avec des gens qui traînent des frustrations pendant toute leur vie parce qu'ils avaient un diplôme universitaire et ils n'étaient pas capables de l'exploiter. J'ai géré plusieurs cas d'employés frustrés à cause de leur sentiment de surqualification, désagréables dans leur milieu de travail parce qu'ils n'étaient pas capables d'avancer. Ce n'était pas bon pour l'entreprise. » (ES02GFQ; entreprise de transport, 1350 employés).

4.2. Des problèmes relationnels et un manque de motivation au travail

D'autres DRH mettent en relief des problèmes relationnels et le manque de motivation au travail suscités par l'embauche de surqualifiés :

« Généralement, *les surqualifiés amènent des problèmes dans le domaine des relations de travail.* Quand je suis arrivé en poste, un de mes constats que j'ai partagés avec mes supérieurs, c'est que je voyais des gens surqualifiés dans l'usine. Il y avait du monde parfaitement bilingue, qui avait voyagé, des gens avec un potentiel extraordinaire qui faisaient du travail routinier. Et première nouvelle, ô, surprise, ils n'étaient pas heureux. Souvent, de mauvaise humeur, ils entraient en conflit avec les autres employés. Est-ce que c'est la faute de la compagnie? Bien non, c'est parce qu'ils n'utilisent pas leurs compétences, c'est aussi simple que ça. C'est parce qu'ils n'exploitent pas leur potentiel, et leur malheur, ce n'est pas l'entreprise. » (EB22MFQ; entreprise d'équipements d'hôpitaux, 280 employés).

« Nous avons embauché des surqualifiés, mais ce n'est pas une expérience à faire. Dernièrement, on a eu deux docteurs surqualifiés pour le poste, et ça n'a pas fonctionné : on les a licenciés. On est une petite entreprise, et les employés n'ont pas besoin de doctorat pour être dans un bureau d'architecte. Souvent, quand t'as un doctorat, t'as un niveau de pensée qui va te ralentir dans un

processus d'élaboration de projets concrets. *Ils n'étaient pas motivés.* L'expérience nous a montré que c'est difficile d'avoir des docteurs dans l'entreprise puisqu'ils étaient trop qualifiés par rapport à la tâche. » (ES13PHQ; entreprise d'architecture et urbanisme, 62 employés).

4.3 Des attentes salariales élevées

La littérature économique s'est surtout mobilisée pour mettre en relief les pénalités salariales encourues par les individus surqualifiés. Sur ce plan, les analyses montrent que ceux-ci gagnent moins qu'une personne dont le niveau de qualification correspond à celui requis pour le poste, mais plus qu'une personne occupant le même poste et qui n'est pas surqualifiée. À cet égard, mentionnons qu'au Québec, un diplômé universitaire qui occupe un emploi de niveau technique est payé en moyenne 22 \$ l'heure (le taux de salaire moyen au Québec), tandis que le salaire moyen d'un diplômé universitaire travaillant au niveau professionnel est de 30 \$ l'heure. En moyenne, le revenu annuel net d'un travailleur surqualifié est de 37 % plus faible que celui d'un travailleur non surqualifié (Kilolo-Malambwae, 2014); il y a une « rente » à la surqualification que plusieurs des DRH interrogés dans le cadre de notre recherche voient comme un désavantage pour l'entreprise :

« Les surqualifiés nous coûtent trop cher. Tu prends quelqu'un qui sort de la maîtrise, il va chercher un salaire élevé. Il sort de l'école et il va chercher 75 000 \$. Eh bien... *It's not gonna happen.* Ce n'est pas réaliste. Peut-être qu'ils t'ont dit ça à l'école, mais non, sur le marché du travail, c'est différent. On n'est pas capable de concurrencer le salaire des gens qui ont une maîtrise. Parce que tu paies ce que la personne vaut, mais quelqu'un qui a une maîtrise mais qui n'a pas d'expérience, elle ne vaut pas nécessairement 75 000 \$. Mais c'est ce à quoi la personne s'attend. Les surqualifiés sont trop exigeants. Nous évitons de les engager, sauf pour les surqualifiés immigrants qui sont prêts à travailler à un moindre salaire parce qu'ils ne trouvent pas de postes même s'ils possèdent de bonnes qualifications. » (ES14MHQ; entreprise de consultation en informatique, 250 employés).

« Souvent, on cherche une personne avec un baccalauréat; la personne arrive avec une maîtrise, on l'embauche et on ne la lui reconnaît pas au niveau du salaire. C'est dommage pour lui, mais

nous, on avait besoin d'un baccalauréat. Cette situation crée une friction entre lui et nous; il se trouve désavantagé, mais il ne comprend pas que nous, on ne lui reconnaît pas sa maîtrise parce qu'on en a pas besoin. On a une échelle salariale. Des fois, les employés ou les chercheurs d'emplois ne sont pas conscients de cette partie de l'affaire. » (EB23MHQ; entreprise de production d'appareils d'analyse de métaux, 300 employés).

4.4 Risque de départ de l'entreprise

Les DRH interrogés mentionnent qu'une situation de surqualification crée une forte probabilité pour un départ de l'entreprise de cette catégorie de travailleurs :

« De l'expérience, je peux dire qu'engager des surqualifiés, c'est un désavantage. Par exemple, en conseil-affaires, on a des PhD, mais, des fois, on les perd parce que leurs champs de compétence font qu'à un moment donné, ils se tannent; ils veulent faire autre chose. S'il y a un désavantage, c'est à ce niveau-là. Quand une personne est surqualifiée, il y a des risques de départ rapide de l'entreprise. Ils ont un niveau d'études qui fait que les défis sont moindres. » (ES20GHQ; entreprise de consultation en informatique, 600 employés).

« J'hésite à embaucher une personne qui a un niveau supérieur de scolarité par rapport à ce que l'on recherche parce que l'on a des craintes qu'elle va prendre le poste en attendant de se trouver autre chose; ça ne sera pas trop long qu'elle va partir. On préfère, à la limite, engager des sous-qualifiés puisque ceux-ci vont rester plus longtemps dans l'entreprise. » (EB06MHQ; entreprise de production d'appareils ménagers, 250 employés).

L'existence d'un risque de départ fait en sorte que plusieurs DRH sont prêts à embaucher des surqualifiés, mais tout en s'assurant que le poste leur convient :

« C'est déjà arrivé à quelques reprises d'engager des personnes surqualifiées. Par contre, quand il nous arrive de faire ça, on rencontre le candidat et on parle de cette situation avec lui. On va s'assurer que le candidat comprenne bien c'est quoi le poste, qu'il soit conscient qu'il est

surqualifié. On veut que ce soit un choix éclairé. De cette façon, on évite le départ précipité de l'entreprise. » (EB12MFQ; entreprise d'alimentation, 275 employés).

Conclusion

Quels constats et significations sociologiques peut-on tirer des résultats de recherche présentés dans cet article? D'abord, en ce qui concerne **la valeur et la fonction du diplôme**, les DRH interrogés constatent la forte présence sur le marché du travail de jeunes de plus en plus diplômés en même temps que les attentes des entreprises évoluent vers une non-reconnaissance des compétences certifiées par le « diplôme générique ». Ainsi, le poids de l'expérience et des qualités individuelles dans le processus de recrutement devient-il de plus en plus important. Le type de compétences recherchées, étant difficilement repérable sur la base du diplôme détenu, la valeur de celui-ci subit une dégradation relative, alors que le diplôme revêt pour les employeurs, la fonction de signal de compétence, parfois sans rapport avec les exigences du poste à pourvoir. La fonction de « capital technique » du diplôme est surpassée par celle de « capital social ». L'argumentaire de la plupart des DRH dénote toutefois une ambivalence quant au statut conféré au diplôme, tantôt dénonçant son défaut de garantir les compétences et de répondre aux attentes de l'entreprise, tantôt lui reconnaissant un rôle essentiel dans le processus de recrutement à titre de signal et de « porte d'entrée » en entreprise.

En deuxième lieu, **les motifs pour lesquels les employeurs embauchent des surqualifiés** se regroupent principalement autour de quatre axes : a) une *offre abondante de diplômés*, souvent dans des domaines qui ne sont pas liés aux besoins des postes à pourvoir. Cette forte offre de diplômés, combinée à la valorisation des compétences non cognitives et des traits de personnalité attribués aux individus les plus diplômés en raison de leur passage par un processus de sélection universitaire, constituent un important mécanisme par lequel naissent les situations de surqualification; b) la *réduction de la qualité de la formation* et une déconnexion entre diplôme et compétence. Des individus de niveaux de scolarité différents peuvent avoir le même capital humain formé d'une combinaison différente de niveau de diplôme, d'expérience et de qualités individuelles, mais certains, en dépit de leur niveau de diplôme élevé, ont des compétences de base insuffisantes pour l'exercice de leur travail. Dans ce cas, la surqualification n'est

qu'apparente⁵, résultat, notamment, de difficultés à acquérir des compétences demandées par les entreprises, en dépit de la possession d'un diplôme (Sohn, 2010); c) le *caractère hétérogène* de la qualité des formations et des standards différents dans l'attribution des diplômes par les institutions universitaires. Les caractéristiques de ces institutions, qui fonctionnent selon une logique de marché et dont les modes d'évaluation et le corpus de compétences qu'elles certifient n'ont pas de commun standard et sont difficilement comparables, apparaissent comme un facteur qui favorise l'embauche de surqualifiés. Des DRH invoquent le fait que les conditions de la certification universitaire sont différentes d'une université à l'autre et qu'à leurs yeux, la qualité et le prestige d'une institution conditionne la relation entre diplôme et emploi. Ainsi, ce qui statistiquement apparaît comme une situation de surqualification peut en fait résulter d'un ajustement délibéré de la part des employeurs face aux failles et aux variations dans la qualité de la formation; d) le choix des jeunes de poursuivre leurs études dans un champ disciplinaire donné selon des *logiques expressives* non liées au marché du travail et les reconversions professionnelles qui en découlent. Il s'agit d'un aspect difficilement contrôlable sur le plan des politiques publiques ou sur celui des exigences des entreprises puisqu'il est lié à la sphère des valeurs et des aspirations individuelles. Comme le remarquait H. R. Bowen (1977 : 87) : « Si des étudiants sont disposés à consacrer du temps et des efforts à poursuivre certaines études, et faire passer leur désir de s'instruire avant celui de gagner de l'argent, la société ne peut que leur fournir les moyens institutionnels et matériels nécessaires. » Le phénomène de la surqualification doit ainsi être compris dans le contexte de la trajectoire de vie d'un individu qui fait des choix répondant à des logiques qui ne s'accordent pas toujours avec la rationalité économique. Le besoin social de s'instruire est différent de l'aspect économique de l'éducation (Brynin, 2013), ce qui fait en sorte que, pour certains, le fait d'être objectivement surqualifié n'est pas nécessairement vécu sur le mode de la frustration et ne génère pas forcément un sentiment d'injustice puisque la valeur attribuée à l'éducation ne transite pas nécessairement par son instrumentalisation au marché du travail, mais réside dans l'apport de bénéfices individuels et sociaux plus larges (Vultur, 2016).

⁵ Chevalier (2003) parle de « suréduqués apparents » et « suréduqués véritables », tandis que Plassard (2015) fait la distinction entre suréducation et surcompétence. L'individu suréduqué n'est pas nécessairement surcompétent. Comme le constate Brynin (2013 : 674), « Being overskilled is an important concept but different from overqualified ».

Enfin, en troisième lieu, les DRH participant à la recherche notent une série **d'avantages et de désavantages qui découlent du fait d'embaucher des surqualifiés**. Ainsi, sur le plan des *avantages*, ils mettent en relief, en premier lieu, le fait que les individus surqualifiés détiennent un savoir innovant et une vision des choses qui peut contribuer au développement de l'entreprise, tout en étant plus autonomes dans leur travail. L'augmentation du recrutement de surqualifiés irait ainsi de pair avec l'augmentation de la qualité du travail d'innovation. Ensuite, les DRH soulignent que les travailleurs temporairement embauchés comme surqualifiés peuvent être utilisés ultérieurement dans un emploi plus qualifié et représentent une ressource pour le développement du marché interne de l'entreprise (Buchel et Mertens, 2004). Ces DRH voient dans le phénomène de la surqualification, non pas une allocation inadéquate de la main-d'œuvre, mais une plus-value importante, capable de transformer la nature de la production et du travail en entreprise. En termes de *désavantages*, les DRH interrogés signalent des aspects qui ont trait à la frustration au travail et aux attentes non réalisées, à des problèmes relationnels et à un manque de motivation, à des attentes salariales élevées et au risque de départ de l'entreprise.

Devant l'accroissement du phénomène de la surqualification, il ressort de nos résultats de recherche que les entreprises adoptent deux types de gestion de la main-d'œuvre surqualifiée : une *gestion de type « symbiose »*, appelée à entretenir avec la main-d'œuvre surqualifiée des affinités vocationnelles et une dynamique d'accommodement réciproque, et une *gestion de type « surplus »*, basée sur l'évitement ou le rejet de cette main-d'œuvre. Si comme le soulignait Rubb (2003), la surqualification peut être de court terme pour les individus, mais bel et bien permanente pour l'économie, nous pouvons raisonnablement penser que, dans l'avenir, les entreprises seront amenées à privilégier une gestion de type symbiose de la surqualification et que ce processus est susceptible de changer les structures mêmes du monde économique. Une série de tendances de plus en plus visibles dans l'espace social donnent à la surqualification un caractère de permanence et poussent les entreprises vers l'approche symbiotique. Parmi ces tendances, nous en énumérons quatre qui constituent autant de pistes de réflexion et de recherche: a) le nombre important de surqualifiés qui sortent du système de formation n'a pas produit de bouleversements sociaux ou de soulèvements de masse à cause de ses effets négatifs, comme certains analystes l'ont laissé entendre dans les années 1970 ; b) l'arrivée de surqualifiés sur le marché du travail est un facteur qui a contribué et contribue encore à une professionnalisation du travail, c'est à dire à la montée en puissance de professionnels, phénomène qui accompagne et

génère un processus de plus en plus intense de technologisation de la production et de complexification des relations d'emploi; c) les entreprises semblent adapter leurs stratégies de recherche du profit aux compétences et aux habitudes des individus surqualifiés par une gestion appropriée du personnel; d) la multiplication de surqualifiés trouve, certes, ses origines dans des phénomènes résultant de la dynamique de fonctionnement du système de formation et l'action des entreprises, mais elle s'enracine plus profondément dans un changement culturel de grande envergure qui s'est déroulé sur toute la période fordiste et postfordiste, ayant dans son centre l'éducation comme valeur sociale.

Devant cette situation, les politiques éducatives doivent, à leur tour, faire face au dilemme suivant: promouvoir une certaine planification de l'éducation par des politiques d'incitation et de coordination ou, dans la perspective libérale actuelle, laisser le marché libre réguler la demande d'éducation. La question qui se pose aux décideurs publics est celle de déterminer dans quelle mesure les systèmes éducatifs sont censés répondre à la demande des entreprises et quel est leur rôle par rapport à des objectifs qui dépassent le simple aspect économique de la vie sociale⁶. Doit-on appliquer le « principe de la main-d'œuvre » ou le « principe du libre choix »⁷ ? Évidemment, ce dilemme n'est pas facile à résoudre et, pour des raisons économiques, mais aussi morales, les décisions publiques devront être prises en faveur d'un système d'enseignement qui s'attache à respecter le libre choix des étudiants et qui tente d'offrir de nouvelles « possibilités de bifurcation » à ceux qui ont pu errer dans leur choix initial. Le principe sous-jacent à cette orientation des politiques publiques repose sur l'idée que la liberté de choix est en soi une bonne chose et qu'elle conduit à une structure de qualification de la main-d'œuvre acceptable, même si imparfaite. Les entreprises vont s'y adapter.

⁶ Sur cette question, voir, N. Adnett et Davies, P., *Markets for Schooling. An Economic Analysis*, Routledge, London, 2002.

⁷ H. R. Bowen, « L'université et les besoins en main-d'œuvre », dans *Dialogue*, Vol. 8, No. 4, 1977, p. 78-87.

Références bibliographiques

Baker, P. D. (2014), *The Schooled Society*, Stanford, Stanford University Press.

Bélanger, G. (2013), « Y a-t-il trop d'étudiants à l'université ? », *Libre Échange*, blogue des économistes québécois.

Bowen, H. R. (1977), « L'université et les besoins en main-d'œuvre », dans *Dialogue*, Vol. 8, No. 4, p. 78-87.

Brynin, M. (2013), « Overqualified and Overeducated », in V. Smith (ed.), *Sociology of Work. An Encyclopedia*, Sage Publications.

Buchel, F. and A. Mertens (2004), « Overeducation, Undereducation, and the Theory of Career Mobility », *Applied Economics*, Vol. 36, No. 8.

Bulmahn, G. et M. Krakel (2002), « Overeducated workers as an Insurance Device », *Labour*, Vol. 16, No. 2, p. 383-402.

Chevalier, A. (2003), « Mesuring over-education », *Economica*, No. 70, p. 509-531.

Conseil du patronat du Québec (2016), *Sondage auprès des employeurs québécois*, Québec, Léger-Recherche, Stratégie, Conseil.

Dubé, A. (2014), « Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec; évaluation des compétences et qualité des appariements », dans M. Vultur (dir.), *La surqualification au Québec et au Canada*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 215-244.

Dupuy, A. and De Grip, A. (2002), *Do large firms have more opportunities to substitute between skill categories than small firms?*, Working Paper, No. 02-01, Centre for Labor Market and Social Research, Aarhus, Denmark.

Edge, J. et D. Munro (2015), *Inside and Outside the Academy. Valuing and Preparing PhDs for Careers*, Ottawa, The Conference Board of Canada.

Eymard-Duvernay, F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, No. 2, p. 329-359.

Freeman R. B. (1976), *The Overeducated American*, Academic Press, New-York.

Gagnon, Sandra (2008), La surqualification : Qui la vit? Où s'observe-t-elle?, *Flash-info, Travail et rémunération*, Vol. 9, No. 3, p. 1-5, Québec : Institut de la statistique du Québec, septembre.

Glaser, B. et Strauss, A. L. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine Publishing Company.

Karpik, L. (2007), *L'économie des singularités*, Gallimard, Paris.

Kilolo-Malambwe, J.-M. (2014), « La surqualification des travailleurs québécois selon l'industrie portrait évolutif selon le genre et effets sur la rémunération », dans M. Vultur (dir.), *La surqualification au Québec et au Canada*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 21-48.

Li, C., G. Gervais, A. Duval (2006), *La dynamique de la surqualification : les universitaires sous-utilisés au Canada*. Statistique Canada : Ministère de l'industrie, No. 11-621-MIF au catalogue.

Pinder, C. C. (1984), *Work motivation : theory, issues and applications*, Glenview, Forsman and Compagny.

Plassard, J.-M. (2015), « La problématique de déclassement des diplômés et son impact sur les politiques de formation », *Revue française de pédagogie*, Vol. 3, No. 195, p. 49-60.

Pryor, L. F. et Schaffer, D. L. (1999), *Who's Not Working And Why: Employment, Cognitive Skills, Wages, And The Changing U.S. Labor Market*, Cambridge University Press.

Roy, N. (2014), « La surqualification au Québec et en Ontario: évolution comparée de l'emploi hautement qualifié et des personnes hautement scolarisées », dans M. Vultur (dir.), *La surqualification au Québec et au Canada*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 49-72.

Sohn, K. (2010), « The role of cognitive and noncognitive skills in overeducation », *Journal of Labor Research*, tome 31, n°2, p.124-145.

Spence, M. (1973), « Job market signalling », *Quarterly Journal of Economics*, No. 87, p. 355-374.

Uppal, S. et S. LaRochelle-Côté (2014), « La surqualification de nouveaux diplômés universitaires au Canada », dans *Regards sur la société canadienne*, Statistique Canada, No. 75-006-X au catalogue.

Van de Werfhorst (2011), « Skills, positional good or social closure? The role of education across structural and institutional labor market settings », *Journal of Education and Work*, No. 24, p. 521-548.

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

Vultur, M. (2007), « 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 », dans *Cahiers de recherche sur l'éducation et les savoirs*, No 6, p. 235-254.

Vultur, M. (2016), « Rapport au diplôme et sentiment de surqualification des diplômés universitaires québécois », *Recherches sociographiques* Vol. LVII, no. 2-3, p. 553-574.