



ARUC
INNOVATIONS
TRAVAIL ET EMPLOI

LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES AU QUÉBEC : LE CAS DES POSTES PEU QUALIFIÉS

ANNETTE DUBÉ

Direction de la recherche

Ministère du Travail, de l'Emploi
et de la Solidarité sociale

CT-2015-002



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES AU QUÉBEC : LE CAS DES POSTES PEU QUALIFIÉS

par

ANNETTE DUBÉ

Direction de la recherche

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Cahier de transfert CT-2015-002

Juin 2015

L'auteure a rédigé ce texte au moment où elle était à l'emploi de la Direction de la recherche du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Il est possible d'avoir accès aux rapports et cahiers de recherche produits par l'ARUC-Innovations, travail et emploi à l'adresse suivante :

<http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/>

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)

Cahier de transfert CT-2015-002

« Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec : le cas des postes peu qualifiés »

Annette Dubé

© ARUC-*Innovations, travail et emploi*, Université Laval, 2015

Tous droits réservés

ISBN 978-2-923619-71-2 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2015



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

PRÉSENTATION DE L'ARUC-*INNOVATIONS, TRAVAIL ET EMPLOI*

L'ARUC - *Innovations, travail et emploi* est une alliance de recherche permettant de mieux comprendre les innovations en milieu de travail et leurs conditions associées, soit la formation et les protections sociales, en vue de contribuer à une amélioration des performances économiques et sociales.

Dans le contexte actuel de la mondialisation, de la financiarisation, des nouvelles technologies et de l'économie du savoir, les sociétés québécoise et canadienne sont contraintes à l'innovation dans la production des biens et des services, y compris dans l'administration publique. Toutefois, ces innovations ne peuvent porter fruit sans l'accès à une main-d'oeuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Bénéficiant d'un soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) pour une période de cinq ans (2010-2015), cette Alliance de recherche universités-communautés, localisée au Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle fait appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronal, syndical, gouvernemental que communautaire, et a pour objectif de mieux comprendre les innovations, la formation et les protections sociales et d'agir sur ces dernières.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* aspire au développement d'un véritable partenariat entre les chercheurs et les acteurs du monde du travail et de l'emploi qui sont interpellés par les innovations dans les milieux de travail et dans le domaine des politiques publiques de l'emploi de même que par l'amélioration de la capacité des intervenants à développer des stratégies efficaces de mise en oeuvre de ces innovations. À cet effet, elle veut maximiser le partage des compétences et des connaissances acquises et développées de part et d'autre par les chercheurs et les acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Enfin, l'ARUC souhaite aussi offrir aux étudiants un environnement de formation stimulant leur permettant de développer une expertise de recherche et de pratique adaptée aux nouvelles réalités du travail et de l'emploi.

Un vaste programme de recherche

Les changements structurels actuellement en cours soulèvent de nombreux défis dans le monde du travail et de l'emploi. La mondialisation, la financiarisation des entreprises, le progrès soutenu des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui incitent les organisations productives de biens et de services ainsi que les organismes publics à innover tant dans leurs pratiques de gestion du travail et de l'emploi que dans les politiques publiques censées les encadrer. La nature de ces innovations sociales, le processus de leur diffusion et leur impact sur les conditions de travail et d'emploi sont au coeur des préoccupations qui animent l'ARUC-*Innovations, travail et emploi* dont les travaux de recherche s'articulent autour de cinq objets : les caractéristiques du travail contemporain, la diversité de la main-d'oeuvre, les formes de représentation, la qualité du travail et de l'emploi et le processus de diffusion des innovations. Dans ses travaux, l'ARUC-*Innovations, travail et emploi* fait appel à la recherche partenariale.



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

Caractéristiques du travail contemporain : Cet objet de recherche porte sur les contextes et les caractéristiques du travail contemporain. Dans un contexte de large diffusion des TIC et de formes nouvelles d'organisation et de gestion du travail faisant appel à une responsabilisation accrue des travailleurs, nos préoccupations concernent notamment les questions d'autonomie au travail, de qualifications du travail et de formation. Alors que le travail atypique est en voie de devenir la norme, de nouveaux enjeux relatifs à l'employabilité, à la formation et aux protections sociales revêtent une importance cruciale. Pendant que le travail de « prendre soin » (le care) représente enfin une part croissante de l'emploi, les problèmes de santé psychologique au travail, en particulier chez les infirmières, prennent des proportions endémiques.

Diversité de la main-d'oeuvre : Cet objet de recherche privilégie l'étude de la diversité de la main-d'oeuvre au regard de ses caractéristiques sociodémographiques, de son statut d'emploi ainsi que de la qualité de ses conditions de travail et d'emploi. Une attention particulière sera accordée aux rapports de genre, à l'intégration de la main-d'oeuvre immigrante, à la gestion du vieillissement en emploi et à l'insertion des jeunes en emploi. Sur le plan des innovations, il sera question de la gestion démocratique et équitable de la diversité et des nouveaux dispositifs susceptibles d'assurer un meilleur arrimage entre l'employabilité et la sécurisation des trajectoires professionnelles.

Formes de représentation : Dans le contexte du plafonnement, voire du déclin, des formes traditionnelles de représentation, cet objet de recherche traite du renouvellement des formes actuelles de représentation et de l'émergence des formes nouvelles afin de mieux répondre aux réalités, aux aspirations et aux besoins des catégories de travailleuses et de travailleurs déjà représentés et aux catégories croissantes de ceux qui ne le sont pas. Sur le plan des innovations, il sera question d'étudier celles qui sont les plus susceptibles de favoriser l'action collective et d'améliorer, en conséquence, les conditions de travail et d'emploi, en accordant une attention spécifique aux politiques relatives à l'émergence de nouveaux droits sociaux.

Qualité du travail et de l'emploi : Cet objet de recherche s'intéresse à l'évolution de la qualité du travail et de l'emploi au cours des dernières décennies qui ont suivi la fin du fordisme. Il concerne plus particulièrement les conditions d'emploi (la rémunération, la sécurité d'emploi, les protections sociales et, plus spécifiquement les régimes de retraite, la conciliation travail/famille et les perspectives de carrière) et de travail (l'autonomie, les qualifications, l'intensité, la santé et la sécurité du travail ainsi que les conditions de réalisation du travail). Il porte également sur les facteurs associés à cette évolution : organisation du travail, pratiques de gestion des ressources humaines, politiques publiques et dynamique des relations du travail (sur le plan micro, dans les milieux de travail et, sur le plan macro, au regard de l'équilibre du rapport de forces entre les acteurs).

Processus de diffusion des innovations : Cet objet de recherche accorde une grande importance à la compréhension des dynamiques d'émergence et de diffusion des innovations sociales et des changements institutionnels. En effet, la nature des innovations sociales, leur contribution à la solution des problèmes, leur potentiel d'amélioration des situations ainsi que les facteurs associés à leur diffusion divergent selon les acteurs concernés. La dynamique des relations de pouvoir entre les acteurs sociaux, l'état du dialogue social et la capacité d'arriver à des compromis représentent en conséquence des dimensions primordiales à considérer afin de mieux comprendre les conditions favorables et les obstacles à la diffusion des innovations sociales et des changements institutionnels.

Paul-André Lapointe, Université Laval
Louis Tremblay, Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale
Co-direction de l'ARUC – *Innovations, travail et emploi*

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	vi
Résumé.....	vii
Introduction	1
1. Le recrutement et les emplois peu qualifiés	1
2. Objectifs et méthodologie.....	2
3. Les embauches récentes et les postes peu qualifiés	5
3.1 Profil du dernier poste peu qualifié attribué	5
3.2 Profil du dernier candidat embauché sur un poste peu qualifié	10
4. La planification : la stratégie et les modes de recrutement.....	14
5. L'évaluation et la sélection des candidatures : les techniques de sélection et de tri	19
6. Les exigences des postes et la décision finale d'embauche	23
Conclusion	27
Bibliographie	29

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 : Nombre moyen de travailleurs embauchés en 2007 et répartition du dernier poste attribué, selon le niveau de qualification et la catégorie professionnelle	7
Tableau 3.2 : Répartition du niveau de qualification et de la catégorie professionnelle du dernier poste attribué, selon la taille et selon le secteur d'activité des établissements	8
Tableau 3.3 : Caractéristiques du dernier poste attribué selon le niveau de qualification du poste	9
Tableau 3.4 : Caractéristiques sociodémographiques du candidat embauché selon le niveau de qualification du poste attribué	11
Tableau 3.5 : Profils de formation et d'expérience du candidat embauché selon le niveau de qualification du poste attribué	13
Tableau 3.6 : Profil de formation du candidat embauché selon la catégorie professionnelle du poste attribué	14
Tableau 4.1 : Objectifs du recrutement selon le niveau de qualification du poste	16
Tableau 4.2 : Stratégie de recrutement employée selon le niveau de qualification du poste	16
Tableau 4.3 : Taux de réussite des méthodes de recrutement selon le niveau de qualification du poste	17
Tableau 5.1 : Taux d'utilisation des principales techniques de sélection selon le niveau de qualification du poste	20
Tableau 5.2 : Répartition du nombre de techniques de sélection utilisées selon le niveau de qualification du poste	21
Tableau 5.3 : Principaux critères de rejet des candidatures et leur degré d'intensité, selon le niveau de qualification du poste	22
Tableau 6.1 : Profils de formation et d'expérience recherchés pour le poste attribué, selon le niveau de qualification du poste	25
Tableau 6.2 : Profil de formation requis pour le poste attribué, selon la catégorie professionnelle du poste	26
Tableau 6.3 : Principaux critères déterminants pour la décision finale et classés parmi les trois plus importants, selon le niveau de qualification du poste	27

Résumé

Cet article traite des pratiques adoptées par les entreprises québécoises qui recrutent un candidat sur un poste peu qualifié. Les données utilisées sont tirées d'une enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises québécoises, réalisée par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale avec le concours de l'Institut de la statistique du Québec.

Après une brève présentation des principaux aspects méthodologiques et conceptuels de cette enquête, l'article dresse un profil des derniers emplois peu qualifiés attribués dans les entreprises et des individus sélectionnés pour les occuper. Il examine les modes de recrutement et les techniques de sélection utilisés par les employeurs, les exigences associées à ces postes ainsi que les qualités et les compétences des candidats qui ont été déterminantes dans leur décision finale.

Introduction

Les activités de recrutement sont au cœur de la gestion des ressources humaines des organisations. Elles constituent un enjeu central dans leurs stratégies d'entreprise et permettent d'assurer le remplacement et le renouvellement des compétences, tout autant que leur accroissement. Or, en tant que lieu de rencontre de l'offre et de la demande de main-d'œuvre, le marché du travail permet-il toujours un appariement adéquat entre un poste à pourvoir et un candidat à la recherche d'un emploi ? Plus précisément, quels moyens ou quels processus sont mis en œuvre par les entreprises québécoises afin de pourvoir un poste peu qualifié ? Procèdent-elles de la même manière que pour un poste d'une autre catégorie ?

Le présent article s'intéresse à ces questions. Il examine les pratiques adoptées par les entreprises québécoises lorsqu'elles recrutent un candidat sur un poste peu qualifié, en les comparant au besoin à celles utilisées pour les autres types de postes. Ce faisant, il contribue également à lever le voile sur la nature de ces postes, sur les exigences qui leur sont associées et sur les individus sélectionnés pour les occuper.

1. LE RECRUTEMENT ET LES EMPLOIS PEU QUALIFIÉS

Comment les opérations de recrutement sont-elles conduites dans les entreprises québécoises ? Bien que faisant souvent partie d'une démarche complexe supportée par une instrumentation détaillée, ces opérations peuvent aussi procéder d'une démarche parfois tâtonnante, qui n'est pas toujours autant formelle et rationnelle que les techniques et les outils sur lesquels elle prend appui (Louart, 2003). À cet égard, lors de la sélection finale d'un candidat, les employeurs cherchent avant tout à réduire leur incertitude au plus bas niveau; aussi sont-ils à l'affût de signaux individuels susceptibles de témoigner de la qualité d'un candidat, de sa capacité d'adaptation et de sa performance éventuelle au sein de l'entreprise.

Dans leur recherche du candidat idéal, les employeurs énoncent précisément un ensemble de qualifications et de compétences qu'ils désirent retrouver chez leur recrue. Rappelons que les exigences des employeurs à l'égard des ressources humaines n'ont cessé de s'accroître au fil des ans, notamment en raison de diverses transformations dans la nature du travail. En outre, trop d'employeurs auraient tendance à traduire leur quête de savoir-faire en une exigence de niveaux élevés de qualification, pouvant de ce fait entraîner une sur-sélection de la main-d'œuvre, c'est-à-dire en privilégiant exagérément les personnes les plus qualifiées (Commissariat général du Plan, 2001).

De telles pratiques peuvent être facilitées en raison de l'émergence récente d'une nouvelle logique des compétences, indicatrice d'une transformation structurelle et profonde du mode de valorisation des compétences. Désormais, l'individu devient le principal responsable de son employabilité, et sa capacité à

se mettre en valeur pourra exercer une influence prépondérante sur l'obtention d'un emploi. Toutefois, les modèles engendrés par cette logique ne semblent pas complètement intégrés à la gestion des ressources humaines des entreprises et les référentiels de compétence développés sont arrimés de manière encore imparfaite aux pratiques de sélection, de formation, de cheminement de carrière ou de rémunération (Bouteiller et Gilbert, 2005).

Si l'accroissement relevé des exigences des employeurs pour leurs postes peut refléter une modification des représentations sociales de la qualification et de la compétence, il peut également être attribuable à une hausse du niveau de qualification des emplois (Bureau et Marchal, 2005; Fournié et Guitton, 2008). À ce chapitre, sait-on exactement comment les emplois peu qualifiés ont été touchés par ces transformations ? Quelles sont les exigences affichées par les entreprises pour des postes offerts dans cette catégorie et quelles compétences des candidats sont favorisées au moment de faire leur choix ? Dès lors, rappelons que la notion de qualification comporte trois pôles qui s'entrecroisent sans nécessairement être strictement concordants : la qualification de l'emploi, celle de l'individu et celle du travail. Ainsi, un poste pourra être classé parmi les emplois peu qualifiés, sans pour autant être occupé par un individu peu qualifié et bien que le travail puisse comporter l'exécution de tâches qui soient davantage d'ordre qualifié que peu qualifié.

2. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

Un processus de recrutement correspond à l'ensemble des diverses étapes qui supporteront la décision finale d'embauche de l'employeur. Il comprend généralement trois grandes étapes : la planification du recrutement, l'évaluation et la sélection des candidatures, et la décision d'embauche (ou l'évaluation de la compétence). Le présent article traite de certaines opérations comprises dans ces trois étapes. L'objectif consiste, d'une part, à présenter les opérations qui sont les plus pertinentes à la compréhension du processus d'embauche sur un poste peu qualifié et, d'autre part, à décrire les principales caractéristiques des postes attribués et des individus ayant été retenus.

Les données que nous utilisons pour cet exercice sont tirées d'une enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises québécoises, réalisée avec le concours de l'Institut de la statistique du Québec¹. Il s'agit d'une enquête par questionnaire ayant comme population visée les 92 992 établissements privés de cinq employés et plus, des industries de la construction, de la fabrication et des services (à l'exception des services d'enseignement, des soins de santé et d'assistance sociale). La cueillette des données s'est déroulée du 11 novembre au 19 décembre 2008. Les informations recueillies dans cette enquête sont de trois ordres : des données statistiques sommaires sur le personnel et les embauches

¹ A. Dubé, *Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec*, Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2013. La conception de l'enquête et de l'outil de cueillette, ainsi que l'analyse des résultats et la rédaction du rapport de recherche, ont été sous la responsabilité du MESS, tandis que la collecte des données et la production des tableaux statistiques ont été assumées par l'ISQ.

complétées au cours de l'année précédente (2007), les représentations ou préférences d'embauche des employeurs et, enfin, des informations détaillées sur le processus ayant mené à la dernière embauche réalisée dans les établissements. Les données examinées ici portent presque exclusivement sur ce dernier type, lequel constitue le cœur de l'enquête².

Afin de déceler l'existence d'une logique de qualification dans les pratiques des entreprises, nous avons conçu une classification permettant de segmenter l'ensemble des catégories professionnelles selon le degré de qualification des emplois généralement concernés. Trois niveaux ont ainsi été retenus dans l'enquête : les travailleurs hautement ou très qualifiés, les travailleurs qualifiés et les travailleurs semi et peu qualifiés³.

Pour les fins de cet article, les postes peu qualifiés correspondent en fait aux catégories professionnelles comprises dans le groupe « travailleurs semi et peu qualifiés », tel que défini et utilisé dans cette enquête. Ils regroupent essentiellement le personnel général de bureau, le personnel général de la vente et des services, et les travailleurs semi ou non spécialisés de la production ou d'un domaine connexe (exploitation et entretien, matériel de transport et machinerie). De manière générale, ces emplois ne requièrent habituellement pas la maîtrise d'un métier ni une formation ou une spécialité professionnelle particulière, et ils comportent un degré de difficulté ou de responsabilité le plus souvent modéré ou peu élevé⁴.

Par ailleurs, deux autres variables discriminantes ont été utilisées dans cette enquête, soit le secteur d'activité et la taille des établissements. Bien qu'elles ne figurent pas parmi les préoccupations principales du présent article, nous les utilisons dans le seul but de préciser la provenance des postes peu qualifiés attribués. Pour la taille, un découpage en trois strates a été retenu : de 5 à 19 employés, de 20 à 99 employés, et 100 employés et plus. Quant au secteur d'activité, une classification en six groupes a été élaborée pour les fins de l'enquête, à partir du degré de concentration de connaissances des industries⁵ : 1) fabrication et services à forte concentration de connaissances (FSc +); 2) fabrication à concentration moyenne de connaissances (Fcc + -); 3) services à concentration moyenne de connaissances (Sc + -); 4) fabrication à faible concentration de connaissances (Fcc -); 5) services à faible concentration de connaissances (Sc -); 6) construction (C).

² Voir l'encadré 1 qui expose brièvement quelques détails concernant cette enquête.

³ La définition de chacun des niveaux prend appui sur trois dimensions, lesquelles sont toutefois utilisées principalement comme des balises générales plutôt que comme des critères définis de manière très stricte. Ces dimensions sont : la complexité ou le degré de difficulté du travail à réaliser, l'autonomie et les responsabilités inhérentes à l'emploi et, finalement, le niveau et le genre d'études ou de formation généralement requis pour occuper un poste précis — cette dernière dimension devant parfois être élargie au concept de spécialité professionnelle, acquise par une formation initiale ou continue ou par une expérience précise de travail. Le détail de la démarche de même que la composition et la définition de chacun des trois groupes de la classification et de chacune des principales catégories de professions qui les composent se retrouvent dans notre rapport de recherche : A. Dubé, *op. cit.*, 2013. L'encadré 2 présente de manière synthétique cette classification.

⁴ Ils correspondent principalement aux niveaux de compétences « intermédiaire » (non en totalité) et « élémentaire et manœuvre » de la Classification nationale des professions. Voir : Ressources humaines et développement social Canada, 2006.

⁵ La démarche méthodologique ainsi que la composition détaillée de chacun des groupes de la classification sont présentées dans notre rapport de recherche.

ENCADRÉ 1- L'enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises au Québec (EPREQ) Précisions sur la méthodologie

- Objectif général : décrire et analyser la nature des pratiques et le processus de recrutement des employeurs québécois.

- Objectifs spécifiques :

1. cerner les modes et les canaux de recrutement empruntés par les entreprises et dégager, dans la mesure du possible, le poids des intermédiaires et des réseaux sociaux ;
2. relever les méthodes de sélection utilisées par les recruteurs et mettre en relief leur façon d'évaluer et de trier les candidatures ;
3. mettre au jour les décisions et les préférences d'embauche des employeurs et noter les principaux indicateurs qui peuvent constituer les fondements du jugement de la compétence ayant cours dans les entreprises.

- Définition d'une embauche.

Une embauche correspond à l'aboutissement du processus de recrutement qui a été mis en œuvre par un employeur afin de pourvoir un poste. Elle vise tous les types d'emplois, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel, permanents, temporaires, occasionnels, sur appel ou saisonniers (excluant notamment les stagiaires et les employés travaillant pour le compte d'une agence de placement ou de travail temporaire). Cette définition considère tant le recrutement externe (la recrue provient de l'extérieur de l'entreprise) qu'interne (elle était déjà à l'emploi de l'entreprise mais dans un autre établissement). Bref, elle englobe aussi bien les mouvements interentreprises qu'interétablissements et elle inclut donc une partie des mouvements de mobilité, soit ceux de type mutation ou promotion interne à l'entreprise.

- Échantillon et taux de réponse.

La base de sondage utilisée a été construite par l'Institut de la statistique du Québec, à partir de la Banque de données du registre des entreprises de Statistique Canada. La population a été stratifiée selon le secteur d'activité économique (6 groupes basés sur le degré de concentration de connaissances des industries) et selon la taille de l'établissement (3 catégories principales), pour un total de 24 strates. De cette population, 2 951 établissements ont été sélectionnés pour faire partie de l'échantillon. Le taux de réponse global obtenu auprès des 2 583 établissements admissibles est de 80,9 %, pour un total de 2 089 répondants.

- Questionnaire.

Il comprend 130 indicateurs regroupés dans 44 questions. Il a été expédié à la personne chargée du dernier processus de recrutement dans les établissements échantillonnés.

ENCADRÉ 2- Résumé schématique de la classification professionnelle

1. Travailleurs hautement ou très qualifiés (HQ) :
 - cadres
 - professionnels
2. Travailleurs qualifiés (Q) :
 - techniciens
 - gens de métier et travailleurs spécialisés
 - superviseurs et surveillants
 - personnel de secrétariat
3. Travailleurs semi et peu qualifiés (S-PQ) :
 - personnel général de bureau
 - personnel général de la vente et des services
 - travailleurs semi ou non spécialisés de la production ou d'un domaine connexe

Notre examen des pratiques de recrutement des entreprises québécoises pour leurs postes peu qualifiés est réalisé en quatre sections. La section 3 fait état des dernières embauches réalisées dans les établissements enquêtés; elle présente succinctement le profil du dernier poste peu qualifié attribué et le profil du candidat retenu. La section 4 s'intéresse à la première étape du processus de recrutement qui porte sur la planification; la section 5, à la deuxième étape qui touche l'évaluation et la sélection des candidatures; et la section 6, à la dernière étape représentée par la décision finale d'embauche.

3. LES EMBAUCHES RÉCENTES ET LES POSTES PEU QUALIFIÉS

La dernière embauche effectuée dans les établissements au moment de la tenue de l'enquête constitue le point de référence à l'examen des pratiques. Dans quelle proportion cette embauche concernait-elle un poste peu qualifié ? Qu'est-ce qui caractérise ce dernier poste peu qualifié et quel type de candidat a été choisi pour l'occuper ?

3.1 Profil du dernier poste peu qualifié attribué

Afin de cerner les principales caractéristiques du dernier poste attribué, nous utilisons cinq indicateurs : 1) à quelle catégorie professionnelle appartient le poste ; 2) si ce poste appartient ou non à l'une des catégories de postes les plus typiques ou les plus représentatives de l'établissement ; 3) s'il s'agit d'un poste à temps

plein (30 heures et plus par semaine) ou à temps partiel (moins de 30 heures) ; 4) à quel type d'emploi fait partie ce poste (soit permanent, sans date de fin prévue, soit temporaire, pour une période déterminée ou contrat, soit occasionnel ou sur appel, soit saisonnier) ; 5) si la personne embauchée est syndiquée ou non⁶. Mais auparavant, nous avons cherché à mesurer l'importance des embauches effectuées pendant l'année complète ayant précédé la tenue de l'enquête, soit l'année 2007, laquelle a agi comme année de référence. À cette fin, nous avons utilisé un indicateur se rapportant au nombre de personnes embauchées dans chacune des catégories professionnelles entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2007.

En ce qui a trait à la catégorie professionnelle et au niveau de qualification concernés, les données recueillies ont permis de constater que le dernier poste attribué reflète d'assez près la répartition relevée chez tous les postes qui avaient été alloués au cours de l'année de référence 2007 (tableau 3.1)⁷. Ainsi, les postes semi et peu qualifiés sont les premiers et majoritairement concernés : plus de six postes sur dix pour la dernière embauche, comparativement à sept postes sur dix pour toutes les embauches de l'année 2007. Parmi ces postes, les catégories professionnelles les plus touchées sont, d'abord et de loin, le personnel général de la vente et des services (45,1 % de toutes les embauches de 2007 et 37,5 % pour la dernière embauche), puis les travailleurs semi ou non spécialisés de la production ou d'un domaine connexe (20,9 % des embauches de 2007 et 16,9 % pour la dernière embauche).

⁶ Dans l'ensemble du texte, l'italique est utilisé pour reprendre presque intégralement le libellé des questions extraites du questionnaire.

⁷ À noter que tous les tableaux statistiques présentés dans le texte ont été produits par l'Institut de la statistique du Québec, à la demande du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

TABLEAU 3.1
Nombre moyen de travailleurs embauchés en 2007 et répartition du dernier poste attribué,
selon le niveau de qualification et la catégorie professionnelle

Niveau de qualification et catégorie professionnelle	Travailleurs embauchés en 2007		Dernier poste attribué
	n moyen	%	%
Hautement qualifiés	0,86	7,3	7,8
- Cadres	0,22	1,9	2,4 ^p
- Professionnels	0,64	5,4	5,4
Qualifiés	2,59	21,7	31,4
- Techniciens	0,68	5,7	8,5
- Gens de métier et travailleurs spécialisés	1,58	13,3	17,9
- Superviseurs et surveillants	0,17	1,4	1,7 ^x
- Personnel de secrétariat	0,16	1,3	3,3 ^p
Semi et peu qualifiés	8,45	71,0	60,8
- Personnel général de bureau	0,59	5,0	6,4
- Personnel général de la vente et des services	5,37	45,1	37,5
- Travailleurs semi ou non spécialisés de la production ou d'un domaine connexe	2,49	20,9	16,9
Nombre moyen total	11,9	–	–
Total %	–	100	100
n	1796	–	2012

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

Dans quels types d'établissements a été effectuée la dernière embauche sur un poste peu qualifié ? Le tableau 3.2 indique qu'elle provient d'établissements de diverses tailles, bien qu'elle soit légèrement sous-représentée dans les grands établissements de 100 employés et plus (54,3 % en regard de 60,8 % pour l'ensemble des établissements). Ces établissements sont majoritairement rattachés aux industries des services à faible concentration de connaissances (76,5 %), mais aussi aux industries de la fabrication à faible concentration de connaissances et à celles des services à concentration moyenne de connaissances (respectivement 62,8 % et 61,5 %).

En ce qui concerne plus précisément les catégories professionnelles concernées par l'attribution de ces postes peu qualifiés, nous notons que le personnel général de la vente et des services a été visé surtout par des établissements des industries des services à faible concentration de connaissances (62,2 % en regard de 37,5 % pour l'ensemble des établissements) et moins fréquemment par des établissements comptant au moins 100 employés (27,0 %). Les travailleurs semi ou non spécialisés de la production ou d'un domaine connexe ont, sans surprise, été ciblés par des industries de la fabrication, soit d'abord celles à faible concentration de connaissances et ensuite celles à concentration moyenne de connaissances (respectivement 50,9 % et 39,2 % contre 16,9 % pour l'ensemble des établissements); mais ils ont

également été recherchés dans les industries des services à concentration moyenne de connaissances dans une proportion non négligeable (19,8 %). Ils ont aussi été embauchés légèrement plus souvent par des établissements comptant au moins 100 employés (20,6 %). Quant au personnel général de bureau, il semble que son embauche ait été moins sensible au secteur d'activité ou à la taille des établissements.

TABLEAU 3.2
Répartition du niveau de qualification et de la catégorie professionnelle du dernier poste attribué,
selon la taille et selon le secteur d'activité des établissements

Niveau de qualification et catégorie professionnelle	Taille			Secteur d'activité						Total (des établissements)
	5 à 19 empl.	20 à 99 empl.	100 empl. et plus	FScC +	Fcc +-	ScC +-	Fcc -	ScC -	C	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Hautement qualifiés	6,1^P	9,5	22,8	31,6	8,2^P	13,4^P	3,4^x	2,4^x	2,6^x	7,8
- Cadres	2,2 ^x	2,4 ^x	5,0 ^P	3,1 ^x	1,7 ^x	5,6 ^x	1,9 ^x	1,3 ^x	0,3 ^x	2,4 ^P
- Professionnels	3,8 ^P	7,0	17,9	28,5	6,5 ^P	7,8 ^P	1,6 ^x	1,1 ^x	2,2 ^x	5,4
Qualifiés	32,8	29,6	22,9	41,7	40,6	25,1	33,7	21,1	70,7	31,4
- Techniciens	8,2 ^P	8,9	9,3	26,4	13,2 ^P	8,9 ^P	6,1 ^P	5,7 ^x	3,9 ^x	8,5
- Personnel de secrétariat	3,4 ^P	3,0 ^P	2,8 ^x	9,5 ^P	1,2 ^x	5,7 ^x	2,5 ^x	0,4 ^x	7,4 ^x	3,3 ^P
- Gens de métier et travailleurs spécialisés	19,3	16,2	7,7	5,1 ^x	24,3	7,2 ^P	22,6	14,0 ^P	57,7	17,9
- Superviseurs et surveillants	1,8 ^x	1,5 ^x	3,0 ^P	0,8 ^x	1,9 ^x	3,3 ^x	2,6 ^x	1,0 ^x	1,6 ^x	1,7 ^x
Semi et peu qualifiés	61,2	60,9	54,3	26,7	51,3	61,5	62,8	76,5	26,8	60,8
- Personnel général de bureau	5,6 ^P	8,2	6,8 ^P	13,9 ^P	5,6 ^P	10,5 ^P	6,4 ^P	3,2 ^x	5,8 ^x	6,4
- Personnel général de la vente et des services	39,2	35,2	27,0	5,7 ^x	6,4 ^P	31,2	5,5 ^x	62,2	6,3 ^x	37,5
- Travailleurs semi ou non spécialisés de la production ou d'un domaine connexe	16,4	17,6	20,6	7,2 ^x	39,2	19,8	50,9	11,0 ^P	14,6 ^P	16,9
Total %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
n pondéré	1372	546	94	148	180	486	56	909	233	2012

^P À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

À quoi ressemble le dernier poste peu qualifié attribué ? Mentionnons d'abord que, dans 80 % des situations observées, ce poste appartient à l'une des catégories les plus typiques ou les plus représentatives de l'établissement; il s'agit donc principalement de postes qui sont courants dans les établissements (tableau 3.3). Les caractéristiques de cet emploi se résument ainsi : dans 55,7 % des cas, il s'agit d'un poste à temps plein, qui est permanent dans 68,3 % des cas, et la personne qui l'occupe est non syndiquée dans 93,5 % des cas. Par comparaison, le dernier poste offert est à temps plein dans la presque-totalité des postes hautement qualifiés et dans près de 90 % de ceux qualifiés, et il est permanent dans 90 % des postes hautement qualifiés et 76 % des postes qualifiés. L'embauche sur un poste à temps partiel a donc été menée le plus souvent pour un emploi peu qualifié.

TABLEAU 3.3
Caractéristiques du dernier poste attribué selon le niveau de qualification du poste

Caractéristiques du poste	Niveau de qualification			Total (des postes attribués)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
• Représentativité du poste				
- oui	61,4	77,4	80,0	77,8
- non	38,6	22,6	20,0	22,2
• Statut de l'emploi				
- temps plein	97,8	89,2	55,7	69,5
- temps partiel	2,2 ^x	10,8 ^p	44,3	30,5
• Type d'emploi				
- permanent	90,2	75,9	68,3	72,4
- temporaire, occasionnel ou saisonnier	9,8 ^p	24,1	31,7	27,6
• Poste syndiqué				
- oui	2,0 ^x	22,4	6,5	11,2
- non	98,0	77,6	93,5	88,8
Total %	100	100	100	100
n pondéré (minimum) ¹	155	630	1216	2001
(maximum)	156	633	1223	2012

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

¹ En raison de quelques non-réponses et de réponses « autres », retirées du total, le n varie légèrement pour chacune des caractéristiques.

ENCADRÉ 3- Note méthodologique

Quelques précisions d'ordre méthodologique sont applicables à l'ensemble des données exposées dans ce texte. En premier lieu, à moins d'indication contraire, tous les tableaux présentés s'appuient sur des croisements qui sont statistiquement significatifs à un seuil inférieur à 1 %, et plus rarement, inférieur à 5 %. En second lieu, pour chacune des valeurs ou proportions comprises dans un tableau, une cote de précision de l'estimation a été attribuée par l'ISQ. Lorsque cette cote est établie entre A et C, elle indique que la donnée est respectivement excellente (A), très bonne (B) ou bonne (C), et qu'elle peut être utilisée sans crainte. Une cote D est jugée passable, et une cote E, faible et à n'utiliser qu'à titre indicatif. Pour tous les tableaux présentés ici, une cote D sera signalée par la mention « P. à utiliser avec prudence », et une cote E, par la mention « X. à utiliser à titre indicatif ».

3.2 Profil du dernier candidat embauché sur un poste peu qualifié

Quel est le profil du candidat ayant été sélectionné pour occuper le dernier poste peu qualifié doté dans les établissements ? Quelles sont ses principales caractéristiques sociodémographiques et qu'est-ce qui définit essentiellement son profil professionnel, en l'occurrence son profil de formation et d'expérience ?

Afin d'obtenir le profil sociodémographique du candidat embauché, nous avons recours à quatre indicateurs : 1) *le sexe de la personne embauchée*; 2) *sa catégorie d'âge (moins de 25 ans, 25-44 ans, 45-49 ans, 50-54 ans, 55-59 ans ou 60 ans et plus)*; 3) *le lieu de naissance (personne née au Canada ou non)*; 4) *l'appartenance à une minorité visible*. Quant aux principaux traits qui traduisent son profil professionnel, nous utilisons six indicateurs, soit trois pour mesurer son profil de formation et trois autres pour le profil d'expérience : 1) *quel est le diplôme le plus élevé obtenu par cette personne* (à partir d'une liste de 7 catégories de choix de réponse); 2) *ce diplôme a-t-il été obtenu au Canada ou dans un autre pays*; 3) *ce diplôme est-il relié au travail à effectuer dans l'emploi, c'est-à-dire relié directement, relié indirectement ou pas du tout relié*; 4) *cette personne avait-elle une expérience de travail reliée à son emploi actuel (expérience du métier ou du poste, ou expérience dans le secteur)*; et si oui, 5) *précisez le nombre d'années d'expérience, soit moins d'un an ou le nombre exact d'années*; 6) *cette expérience avait-elle été acquise au Canada ou à l'étranger*.

Les dernières personnes embauchées sur des postes peu qualifiés au moment de l'enquête sont majoritairement des femmes (53,4 %); près de la moitié d'entre elles sont âgées de moins de 25 ans (45,3 %) et, dans plus de 82,5 % des cas, elles ont moins de 45 ans (tableau 3.4). Pour une large part (93,5 %), elles sont nées au Canada.

TABLEAU 3.4
Caractéristiques sociodémographiques du candidat embauché
selon le niveau de qualification du poste attribué

Caractéristiques du candidat	Niveau de qualification			Total (des postes attribués)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
• Sexe				
- homme	52,6	74,6	46,6	55,9
- femme	47,4	25,4	53,4	44,1
• Catégorie d'âge				
- moins de 25 ans	7,8 ^x	24,9	45,3	36,0
- 25-44 ans	72,2	53,3	36,2	44,4
- 45-49 ans	11,4 ^x	10,3 ^p	7,0 ^p	8,4
- 50 ans et plus	8,6 ^x	11,5 ^p	11,5 ^p	11,3
• Né au Canada ²				
- oui	82,4	91,8	93,5	92,1
- non	17,6 ^p	8,2 ^p	6,5 ^p	7,9
• Appartenance à une minorité visible ³				
- oui	- ¹	-	-	7,7
- non	-	-	-	92,3
Total %	100	100	100	100
n pondéré (minimum) ⁴	150	596	1142	1888
(maximum)	156	633	1223	2012

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

¹ Khi carré non significatif pour ce croisement.

² Le taux de non-réponse à cette question est de 5,9 % et il a été retiré du total; cela a occasionné une hausse de 5 points de pourcentage à la catégorie « oui ».

³ Le taux de non-réponse à cette question est de 2,3 % et il a été retiré du total; cela a occasionné une hausse de 2 points de pourcentage à la catégorie « non ».

⁴ En raison de quelques non-réponses retirées du total, le n varie légèrement pour chacune des caractéristiques.

En ce qui concerne le profil de formation (tableau 3.5), 28,5 % des recrues sur un poste peu qualifié n'ont aucun diplôme, 35,1 % sont titulaires d'un diplôme d'études secondaires, mais plus de 36 % possèdent un diplôme de formation professionnelle (15,4 %), d'études collégiales (15,3 %) ou d'études universitaires (5,7 %). Plus précisément (tableau 3.6), on note plus souvent des recrues sans diplôme parmi les travailleurs semi ou non spécialisés de la production ou d'un domaine connexe et parmi le personnel général de la vente et des services que chez le personnel général de bureau (respectivement 36,6 % et 27,8 % contre 11,1 %). Cette dernière catégorie de poste semble surtout s'adresser à des individus titulaires

d'un diplôme d'études secondaires (20,5 %), d'un diplôme de formation professionnelle (25,5 %) ou même d'un diplôme d'études collégiales (22,1 %). Notons aussi que des diplômés du collégial semblent se retrouver dans une proportion comparable parmi le personnel général de la vente et des services. Nous observons donc une concordance imparfaite entre le profil des recrues et le niveau de qualification du poste obtenu, lequel ne requiert habituellement pas une spécialité professionnelle particulière. Soulignons que 71 % des recrues ont un diplôme obtenu au Canada, qui n'est aucunement relié au travail à effectuer dans près de 70 % des cas, mais lié directement dans 16 % des cas, et lié indirectement, dans 15 % des cas.

En ce qui a trait au profil d'expérience (tableau 3.5), les candidats embauchés présentent le plus souvent (54,4 %) une expérience reliée à l'emploi, en l'occurrence une expérience du métier ou du poste ou une expérience dans le secteur (soit beaucoup moins fréquemment que du côté des postes qualifiés et hautement qualifiés qui totalisent respectivement 76,6 % et 90,7 %). La durée de cette expérience peut s'élever à plus de 10 ans chez près de 30 % des recrues, mais à moins de 5 ans pour près de 60 % d'entre elles. Cette expérience a été acquise au Canada dans 97 % des cas.

TABLEAU 3.5
Profils de formation et d'expérience du candidat embauché selon le niveau
de qualification du poste attribué

Profils du candidat	Niveau de qualification			Total (des postes attribués)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
Formation				
• Plus haut diplôme obtenu ¹				
- aucun diplôme	0,0	11,0 ^p	28,5	19,9
- diplôme d'études secondaires	8,8 ^x	19,5 ^p	35,1	27,3
- diplôme de formation professionnelle ²	4,9 ^x	43,0	15,4	23,8
- diplôme d'études collégiales	12,8 ^x	15,7	15,3	15,2
- diplôme d'études universitaires	73,4	10,8 ^p	5,7 ^p	13,9 ³
• Pays d'obtention du diplôme				
- Canada	89,5	82,3	70,6	76,3
- autre pays	10,5 ^x	17,7	29,4	23,7
• Lien diplôme-emploi				
- lien direct	76,9	64,1	16,0	40,9
- lien indirect	12,4 ^p	15,0 ^p	15,1 ^p	14,8
- aucun lien	10,7 ^x	20,9 ^p	68,9	44,3
Expérience				
• Lien expérience-emploi				
- oui	90,7	76,6	54,4	64,5
- non	9,3 ^x	23,4	45,6	35,5
• Durée de l'expérience ⁴				
- 1 an et moins	12,2 ^x	15,9 ^p	24,9 ^p	19,9
- 2 à 4 ans	31,3 ^p	23,7	33,5	29,6
- 5 à 9 ans	19,3 ^p	28,3	14,1 ^p	20,1
- 10 à 19 ans	24,8 ^p	19,0 ^p	19,1 ^p	19,8
- 20 ans et plus	12,3 ^x	13,0 ^p	8,4 ^p	10,6
• Pays d'obtention de l'expérience				
- Canada seulement	85,9	95,1	96,7	94,9
- étranger seulement ou Canada et étranger	14,1 ^p	4,9 ^x	3,3 ^x	5,1 ^p
Total %	100	100	100	100
n pondéré (minimum) ⁵	139	424	561	1124
(maximum)	163	633	1223	2012

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

¹ Le taux de non-réponse à cette question est de 19,3 %.

² Cette catégorie englobe les titres suivants : diplôme d'études professionnelles, attestation de spécialisation professionnelle, certificat de qualification, certificat de qualification professionnelle, attestation d'études collégiales.

³ Ce taux regroupe trois diplômes : baccalauréat (12,7 %), maîtrise (1,0 %) et doctorat (0,2 %).

⁴ Le taux de non-réponse à cette question est de 16,2 %.

⁵ En raison des non-réponses retirées du total et du fait que la « durée de l'expérience » porte sur un sous-ensemble, le n varie pour chacune des caractéristiques.

TABLEAU 3.6
Profil de formation du candidat embauché selon la catégorie professionnelle du poste attribué

Profil de formation	Catégorie professionnelle									Total (des postes attribués)
	Cadres	Prof.	Tech.	Métier	Super.	Secr.	Bur.	Vent.	Semi-non spéc.	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Diplôme obtenu ¹ :										
- aucun	0,0	0,0	11,3 ^x	13,0 ^p	10,9 ^x	0,5 ^x	11,1 ^x	27,8	36,6	19,9
- DES	28,8 ^x	0,0	4,5 ^x	28,3 ^p	11,0 ^x	21,1 ^x	20,5 ^p	33,7	43,5	27,3
- DFP	4,4 ^x	5,1 ^x	38,2 ^p	50,5	21,4 ^x	30,3 ^p	25,5 ^p	14,1 ^p	14,4 ^p	23,8
- DEC	7,6 ^x	15,1 ^x	28,4 ^p	4,3 ^x	42,7 ^x	23,7 ^x	22,1 ^p	19,2 ^p	4,7 ^x	15,2
- DEU ²	59,1 ^p	79,7	17,7 ^x	3,9 ^x	14,0 ^x	24,4 ^x	20,9 ^x	5,2 ^x	0,8 ^x	13,9
Total %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
n pondéré	50	113	172	314	33	64	108	584	280	1718

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

¹ Le taux de non-réponse à cette question est de 19,3 %.

² Ce taux regroupe trois diplômes : baccalauréat (12,7 %), maîtrise (1,0 %) et doctorat (0,2 %).

4. LA PLANIFICATION : LA STRATÉGIE ET LES MODES DE RECRUTEMENT

Quel processus a été mis en œuvre par les employeurs dans leur recherche de candidats pour le poste peu qualifié offert ? Cette question permet d'aborder la première des trois grandes étapes de tout processus de recrutement, c'est-à-dire la planification. Nous nous intéressons ici à la stratégie et aux modes de recrutement des employeurs.

La stratégie de recrutement, soit la manière dont l'établissement a entrepris cette opération, traduit le degré de responsabilité de cet établissement : a-t-il mené seul ce recrutement ou a-t-il opté pour une externalisation totale ou partielle de cette tâche ? Elle est mesurée à l'aide d'un indicateur, soit *comment l'établissement a entrepris ou mené ce recrutement*, c'est-à-dire seul, ou en confiant partiellement ou entièrement cette responsabilité à un sous-traitant. Les modes de recrutement désignent tous les canaux ou les moyens utilisés par l'employeur afin de repérer un ou des candidats pour ce poste. Pour les fins de cet article, ils sont examinés à l'aide d'un seul indicateur, soit *laquelle des méthodes utilisées par l'établissement a été la plus utile pour embaucher ce nouvel employé* (à partir d'une énumération de 16 catégories de choix de réponse)⁸.

⁸ L'encadré 4 présente les catégories qui composent certains indicateurs utilisés dans cet article.

Ce second indicateur nous renseigne sur la nature et la visibilité des moyens privilégiés, en même temps qu'il apporte des précisions à propos de l'intervention d'un intermédiaire dans le processus. Dans cet exercice, nous accordons une attention particulière aux intermédiaires privés (désignés aussi comme canaux informels) que sont les réseaux sociaux, lesquels sont entendus ici comme toutes les relations interpersonnelles et informelles, d'ordre professionnel, personnel ou familial⁹. Plus exactement, nous englobons sous ce dernier concept toutes les méthodes où il n'y a pas eu nécessairement la formulation préalable d'une annonce, et qui prennent plus ou moins appui sur une recommandation. Ce faisant, nous y incluons quatre canaux, soit les contacts ou les relations personnelles ou familiales des dirigeants ou responsables de ce recrutement, leurs contacts ou relations professionnelles, les candidats recommandés par les employés ainsi que les anciens employés, stagiaires ou ex-stagiaires de l'entreprise.

Or, avant de traiter comme tel de stratégie et de méthodes de recrutement, il nous semble opportun d'aborder brièvement la question des objectifs de gestion qui étaient poursuivis par l'opération de recrutement. Un seul indicateur est employé : *pour quel motif principal l'établissement a entrepris ce processus de recrutement* (à partir d'une liste détaillée de sept motifs). Dans le cas des postes peu qualifiés, le tableau 4.1 indique une prédominance des remplacements effectués pour une démission, un congédiement ou une mise à pied, une maladie ou des causes fortuites (58,3 %). Dans 17 % des cas, cette embauche a soutenu des objectifs de croissance plutôt que de maintien ou de remplacement du personnel — soit la moitié de la proportion notée quand il s'agit de postes hautement qualifiés¹⁰.

⁹ Cette définition n'inclut pas les réseaux de contacts établis par l'entremise de médias électroniques (tels que Facebook, Twitter, etc.), qu'il convient plutôt de désigner comme des médias sociaux.

¹⁰ Les objectifs de maintien ou de remplacement du personnel regroupent tous les motifs autres que la création d'un nouveau poste ou d'un poste conçu spécifiquement pour le candidat embauché.

TABLEAU 4.1
Objectifs du recrutement selon le niveau de qualification du poste

Objectifs	Niveau de qualification			Total (des établissements)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
• Motif principal ¹				
- remplacement pour mobilité interne, départ à la retraite ou congé (maternité. ou paternité), et dotation d'un poste vacant	23,7 ^p	23,3	24,5	24,1
- remplacement pour démission, congédiement ou mise à pied, pour maladie ou pour causes fortuites (décès, accident, etc.)	40,7	42,6	58,3	52,0
- création de poste	35,6	34,0	17,1	23,9
• Objectifs de gestion				
- croissance de l'entreprise	35,6	34,0	17,1	23,9
- maintien/remplacement du personnel	64,4	66,0	82,9	76,1
Total %	100	100	100	100
n pondéré	153	566	1107	1826

^p À utiliser avec prudence.

¹ Le taux de réponse « autres » à cette question est de 8,7 % et il a été retiré du total.

Sur le plan de la stratégie, nous constatons que le recrutement a été mené essentiellement à l'interne, dans plus de 94,4 % des postes peu qualifiés attribués (tableau 4.2), ce qui signifie que les employeurs conservent généralement cette responsabilité, tout comme dans le cas des postes qualifiés mais davantage que pour des postes hautement qualifiés.

TABLEAU 4.2
Stratégie de recrutement employée selon le niveau de qualification du poste

Stratégie	Niveau de qualification			Total (des établissements)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
- Seul, avec les ressources internes de l'entreprise	85,1	93,7	94,4	93,5
- Responsabilité confiée entièrement ou partiellement à un sous-traitant ¹	14,9 ^p	6,3 ^p	5,6 ^p	6,5
Total %	100	100	100	100
n pondéré	156	630	1222	2008

^p À utiliser avec prudence.

¹ Cette catégorie regroupe 2 sous-catégories : « responsabilité confiée entièrement » (3,3 %) et « responsabilité confiée partiellement » (3,2 %).

L'examen de la méthode jugée « la plus utile » pour le dernier recrutement sur un poste peu qualifié permet de relever certaines méthodes favorisées dans les entreprises et qui ont aussi permis de conclure cette embauche (tableau 4.3). Ce sont : l'annonce dans la presse (15,7 %), le service public de placement, soit Placement en ligne d'Emploi-Québec (15,5 %), la candidature spontanée (14,4 %), les candidats recommandés par les employés (13,8 %) et les relations des dirigeants ou des responsables de ce recrutement, tant personnelles ou familiales que professionnelles (14,6 %, soit respectivement 9,4 % et 5,2 %). En fait, en ajoutant les « anciens employés ou stagiaires de l'entreprise » aux trois dernières méthodes relevées, nous obtenons les quatre canaux correspondant en tout point à notre définition opérationnelle des réseaux sociaux. Cela signifie que le tiers des embauches (34,2 %) a été complété par l'entremise de réseaux de relations — soit la même proportion que dans l'ensemble des postes dotés, sans distinction pour le niveau de qualification.

TABLEAU 4.3
Taux de réussite des méthodes de recrutement selon le niveau de qualification du poste

Taux de réussite	Niveau de qualification			Total (des établissements)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
- Affichage interne, site Web de l'entreprise	10,3 ^x	4,4 ^p	8,4 ^p	7,3
- Établissements d'enseignement, sites Web privés, organisme spécialisé de placement, événement spécial, autre	18,8 ^p	13,3 ^p	2,8 ^x	7,4
- Annonce dans la presse	7,8 ^x	15,0 ^p	15,7	14,9
- Banque de CV, liste de la CCQ	0,8 ^x	6,6 ^p	5,0 ^p	5,2 ^p
- Agences de recrutement (chasseurs de tête)	12,4 ^p	4,1 ^p	3,8 ^p	4,6
- Service public de placement	3,7 ^x	14,1 ^p	15,5	14,1
- Candidature spontanée	10,2 ^x	12,1 ^p	14,4	13,4
- Anciens employés, stagiaires	2,3 ^x	5,2 ^x	5,8 ^p	5,3 ^p
- Relations personnelles ou familiales	10,5 ^x	11,7 ^p	9,4 ^p	10,2
- Relations professionnelles	15,4 ^x	6,3 ^p	5,2 ^p	6,3 ^p
- Candidats recommandés par les employés	7,9 ^p	7,1 ^p	13,8	11,3
Total %	100	100	100	100
n pondéré	155	631	1217	2003

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

ENCADRÉ 4- Catégories utilisées pour certains indicateurs de l'étude

- Méthodes de recrutement :
 1. Affichage interne et promotion ou mutation interne
 2. Site Web de l'entreprise
 3. Annonce dans la presse ou affichage public
 4. Établissements d'enseignement, organismes de formation et ordres professionnels
 5. Agence de recrutement (y compris des chasseurs de tête)
 6. Service public de placement (Placement en ligne d'Emploi-Québec)
 7. Sites Web privés de recrutement et autre forme technologique
 8. Banque de CV non sollicités
 9. Organisme spécialisé dans le placement de certaines clientèles (immigrants, travailleurs vieillissants)
 10. Candidature spontanée
 11. Événement spécial (journée « portes ouvertes », salon de l'emploi, etc.)
 12. Anciens employés, stagiaires ou ex-stagiaires de l'entreprise
 13. Liste fournie par la Commission de la construction du Québec
 14. Contacts ou relations personnelles ou familiales (des dirigeants ou responsables de ce recrutement)
 15. Contacts ou relations professionnelles (des dirigeants ou responsables de ce recrutement)
 16. Candidats recommandés par les employés

- Techniques de sélection :
 1. Analyse du CV
 2. Analyse du formulaire de l'entreprise ou questionnaire de candidature
 3. Examen de la lettre de présentation du candidat
 4. Entrevue individuelle (avec un seul représentant de l'entreprise)
 5. Entrevue par un comité de sélection
 6. Prise de références
 7. Tests d'aptitude et de capacité : psychomotrice, mentale, cognitive, physique
 8. Tests de personnalité
 9. Tests de performance reliés à l'emploi : mises en situation, essais professionnels, etc.
 10. Tests ou évaluations médicales
 11. Autres tests, examens ou techniques

- Critères de tri :
 1. Diplôme et/ou formation (initiale et professionnelle)
 2. Connaissances et domaines de compétence
 3. Non-appartenance à un ordre professionnel
 4. Pays où a été acquis le diplôme ou la formation
 5. Durée de l'expérience de travail
 6. Type ou nature de l'expérience de travail
 7. Pays où a été acquise l'expérience de travail
 8. Durée de l'expérience de travail acquise au Canada
 9. Compétences linguistiques reliées au poste à combler
 10. Lieu de résidence
 11. Âge trop éloigné de la moyenne d'âge des employés de l'établissement
 12. Sexe
 13. Qualité de la présentation du CV
 14. CV incomplet (« trou », périodes d'inactivité non justifiées)
 15. Instabilité d'emploi du candidat (changements fréquents)

- Facteurs déterminants :
1. Diplôme et/ou formation
 2. Connaissances et domaines de compétence
 3. Appartenance à un ordre professionnel
 4. Diplôme ou formation obtenu à l'étranger
 5. Durée de l'expérience de travail
 6. Nature de l'expérience de travail
 7. Expérience de travail acquise à l'étranger
 8. Expérience de travail acquise au Canada (si immigrant)
 9. Compétence professionnelles ou techniques
 10. Compétences sociales
 11. Qualités personnelles
 12. Compatibilité avec l'équipe de travail
 13. Maîtrise de la langue de travail
 14. Maîtrise de l'anglais (s'il n'est pas la langue de travail)
 15. Maîtrise de langues étrangères
 16. Lieu de résidence
 17. Âge
 18. Sexe

5. L'ÉVALUATION ET LA SÉLECTION DES CANDIDATURES : LES TECHNIQUES DE SÉLECTION ET DE TRI

Lors de l'évaluation et de la sélection des candidatures, la deuxième étape du processus, quelles méthodes sont utilisées par les entreprises pour opérer une sélection et un tri parmi les candidats repérés à l'étape précédente ? Outre le recours à diverses techniques de sélection, les entreprises utilisent aussi différents critères leur permettant de réaliser un premier tri à partir de l'analyse du dossier des candidats et d'en rejeter un certain nombre, opération couramment désignée comme la sélection sur dossier.

L'examen des techniques de sélection s'appuie sur l'indicateur suivant : *quelles techniques ont été utilisées pour sélectionner les candidats à ce poste* (le répondant pouvait cocher une ou plusieurs techniques à partir d'une liste de 11 catégories de choix de réponse). En vue de décrire et de préciser la portée des pratiques de sélection sur dossier, nous avons recours à deux indicateurs : 1) *l'analyse des CV ou des formulaires de l'entreprise reçus pour ce poste a-t-elle permis de rejeter immédiatement des candidatures*; 2) *si oui, quels critères compris dans les CV (ou les formulaires) ont permis de rejeter des candidatures pour ce poste, en indiquant pour chacun s'il a été toujours utilisé, souvent utilisé, ou peu ou pas utilisé* (à partir d'une liste comprenant 15 choix de réponse)¹¹.

Deux techniques ont de loin retenu la faveur des entreprises : l'entrevue individuelle et l'analyse du CV (tableau 5.1). Pour la dotation de postes peu qualifiés, l'entrevue individuelle est clairement favorisée par près de 80 % des établissements, et 60 % d'entre eux ont aussi recours à l'analyse du CV. Elles sont suivies par la prise de références (20,5 %) et par l'entrevue par un comité de sélection (10,8 %), tandis que

¹¹ L'encadré 4 énumère les 11 techniques de sélection et les 15 critères de tri.

les tests de performance reliés à l'emploi restent peu utilisés (5,7 %). Si cette pratique se rapproche de celle notée pour les postes qualifiés, elle diffère toutefois de celle relevée pour les postes hautement qualifiés : les établissements préfèrent alors l'analyse du CV (79 %) avant l'entrevue individuelle (68,6 %), suivies par la prise de références et l'entrevue par un comité de sélection (ces deux dernières techniques étant plus largement utilisées).

TABLEAU 5.1
Taux d'utilisation des principales techniques de sélection
selon le niveau de qualification du poste

Techniques de sélection	Niveau de qualification			Total (des établissements)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
Analyse du CV	79,0	63,2	60,0	62,4
Entrevue individuelle	68,6	70,6	79,7	76,0
Entrevue par un comité de sélection	37,1	17,1	10,8 ^p	14,8
Prise de références	43,4	25,2	20,5	23,7
Tests de performance reliés à l'emploi	15,7 ^p	9,7 ^p	5,7 ^p	7,7
Total n pondéré	150	598	1187	1935

^p À utiliser avec prudence.

Toutes les entreprises n'utilisent donc pas de la même manière les principales techniques de sélection et elles ne procèdent pas non plus indistinctement pour tous les types de postes ni avec la même intensité. Ainsi, pour leurs postes peu qualifiés, plus de quatre entreprises sur dix ne recourent qu'à une seule technique (tableau 5.2), tandis que certaines en utilisent deux (26,6 %), trois (19 %) et quatre ou plus (11,3 %). Précisons que cette diminution graduelle de la proportion des établissements concernés, au fur et à mesure que le nombre de techniques utilisées s'accroît, semble s'observer aussi du côté des postes qualifiés; par contre, la situation est inversée dans le cas des postes hautement qualifiés, où l'on a plutôt tendance à multiplier et à diversifier les techniques.

TABLEAU 5.2
Répartition du nombre de techniques de sélection utilisées
selon le niveau de qualification du poste

Nombre de techniques	Niveau de qualification			Total (des établissements)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
Une technique	20,2 ^x	37,5	43,1	39,6
Deux techniques	19,8 ^p	31,8	26,6	27,7
Trois techniques	27,2 ^p	13,1	19,0	17,8
Quatre à onze techniques	32,8	17,6 ^p	11,3	14,9
Total %	100	100	100	100
n pondéré	150	598	1187	1935

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

Au Québec, 68 % des établissements qui utilisent l'analyse du CV ou du formulaire de l'entreprise s'en servent aussi pour trier et rejeter des candidatures ; ce qui totalise près de 50 % de tous les établissements. Cette pratique semble invariable peu importe le niveau de qualification du poste considéré. Pour mener à bien cette opération de tri, les entreprises ont compté sur différents critères qu'elles ont utilisés à des degrés d'intensité ou à des fréquences variables.

Six types de compétence ont servi plus que les autres à rejeter des dossiers puisqu'ils ont « toujours » été utilisés à cette fin par les employeurs, tant pour leurs postes peu qualifiés que pour l'ensemble des postes mais dans des proportions différentes (tableau 5.3). Le tri parmi des candidats à un poste peu qualifié s'appuie fortement, dans l'ordre, sur les connaissances et domaines de compétence (35 %), les compétences linguistiques reliées au poste à pourvoir (32 %), la nature de l'expérience de travail (30 %), la durée de cette expérience (25%), le diplôme et/ou la formation initiale et professionnelle (13 %) et, comme pour l'ensemble des postes sans distinction, l'instabilité d'emploi du candidat, se traduisant par des changements fréquents (25 %). Lorsque nous considérons aussi les critères mentionnés comme étant « souvent » utilisés, la liste est sensiblement modifiée et les compétences linguistiques perdent de leur importance. L'accent est mis davantage sur la nature de l'expérience de travail (75 %) autant que sur l'instabilité d'emploi (76 %, sans égard pour le niveau de qualification), les connaissances et domaines de compétence (71 %), la durée de l'expérience (69 %), les compétences linguistiques (55 %, soit presque au même titre que le CV incomplet ou la qualité de présentation du CV qui s'appliquent sans égard au niveau de qualification¹²), suivies de loin par le diplôme ou la formation (32 %). Il semble clair que, pour la dotation de postes peu qualifiés, le diplôme n'agit pas véritablement comme un filtre de sélection dans les entreprises québécoises.

¹² Par souci de concision, les données ne sont pas reproduites dans cet article.

TABLEAU 5.3
Principaux critères de rejet des candidatures et leur degré d'intensité,
selon le niveau de qualification du poste¹

Critères et degré d'intensité	Niveau de qualification			Total (des établissements)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
• Diplôme et/ou formation (initiale et professionnelle)				
- toujours utilisé	59,6	39,5	13,4 ^p	26,5
- souvent utilisé	24,1 ^p	32,4	18,5	23,4
- peu ou pas utilisé et ne s'applique pas	16,4 ^x	28,1 ^p	68,1	50,1
• Connaissances et domaines de compétence				
- toujours utilisé	71,0	65,2	35,1	48,4
- souvent utilisé	25,4 ^p	29,8	35,6	32,7
- peu ou pas utilisé et ne s'applique pas	3,5 ^x	5,0 ^x	29,2	18,9
• Durée de l'expérience de travail				
- toujours utilisé	42,8	39,6	24,5	31,2
- souvent utilisé	51,6	46,6	44,5	45,9
- peu ou pas utilisé et ne s'applique pas	5,6 ^x	13,8 ^p	31,0	22,9
• Type ou nature de l'expérience de travail				
- toujours utilisé	54,3	51,9	29,9	39,4
- souvent utilisé	41,8	41,9	45,3	43,9
- peu ou pas utilisé et ne s'applique pas	3,9 ^x	6,2 ^x	24,7 ^p	16,7
• Compétences linguistiques reliées au poste				
- toujours utilisé	52,5	33,7	31,5	34,4
- souvent utilisé	28,9 ^p	27,1 ^p	23,0	24,9
- peu ou pas utilisé et ne s'applique pas	18,7 ^p	39,2	45,5	40,7
• Instabilité d'emploi du candidat				
- toujours utilisé	— ²	—	—	24,6
- souvent utilisé	—	—	—	51,1
- peu ou pas utilisé et ne s'applique pas	—	—	—	24,3
Total %	100	100	100	100
n pondéré	107	317	585	1009

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

¹ Pour la quasi- totalité des autres critères, le khi carré s'est avéré non significatif.

² Khi carré non significatif pour ce critère.

6. LES EXIGENCES DES POSTES ET LA DÉCISION FINALE D'EMBAUCHE

La dernière étape du processus de recrutement concerne la prise de décision finale par l'employeur. Comment, en bout de piste, a été prise cette décision ? Quelle conception de la compétence prévaut chez le recruteur ayant conclu le processus ? En vue de répondre à ces questions, nous avons cherché à identifier les principales caractéristiques et compétences du candidat sur lesquelles l'employeur a fondé sa décision finale, eu égard aux exigences qui étaient associées au poste offert.

Soulignons qu'il n'existe pas une seule échelle permettant d'ordonner les candidats en toute simplicité et à partir d'un mode identique de valorisation de leurs compétences. Qui plus est, en dépit d'un processus de recrutement ayant pu se dérouler selon des étapes bien structurées et sous l'égide d'intermédiaires spécialisés, l'entreprise n'aura pas pour autant réussi à éliminer toutes ses incertitudes au moment de prendre sa décision finale. Cela étant, il s'agit donc ultimement de voir quels signaux ou repères précis sont utilisés dans les entreprises afin d'apprécier la qualité d'un candidat, un écart pouvant subsister entre ces repères et les exigences formulées par les entreprises (Marchal et Rieucan, 2010; Bureau et Marchal, 2005; Bessy et Marchal, 2007).

Plusieurs études ont attiré notre attention sur la prépondérance de signaux ou de critères précis dans la sélection des candidats et l'évaluation des compétences, de même que sur une modification de leur ordre d'importance. Ainsi, des compétences ayant trait à l'expérience de travail du candidat ou à certaines qualités professionnelles et personnelles – par exemple, sa motivation ou son intérêt pour le travail – paraissent agir comme de bons repères pour les employeurs, et plus encore que le diplôme (Éymard-Duvernay et Marchal, 1997; Larquier et Marchal, 2008; Dubé et Mercure, 1997; Vultur, 2007).

Le processus de prise de décision finale de l'employeur recouvre généralement deux opérations : la définition des exigences requises pour le poste à pourvoir et l'identification des principaux critères ayant orienté son choix sur un candidat précis. Le profil professionnel requis est mesuré ici à l'aide de deux indicateurs ayant trait à la formation et à l'expérience : 1) *quel était le diplôme exigé dans cette offre d'emploi ou pour ce poste* (à l'aide d'une énumération de 7 choix de catégories de réponse); 2) *quel était le type d'expérience recherché pour ce poste* (à partir de 5 choix de réponse). Les critères ou facteurs déterminants dans la prise de décision sont mis en relief par le recours à un indicateur principal : *quand la décision finale a été prise, quels sont les 5 types de compétence ou caractéristiques de la personne embauchée qui ont le plus joué en sa faveur* (à partir d'une liste détaillant 18 types de compétence, le répondant devait en cocher 5 et les classer par ordre d'importance, sur une échelle de 1 à 5)¹³.

En ce qui a trait aux exigences associées au poste, le tableau 6.1 révèle d'abord que 70 % des postes peu qualifiés n'exigeaient aucun diplôme. À l'intérieur de ce groupe, deux catégories professionnelles sont principalement visées (tableau 6.2), en l'occurrence, les travailleurs semi ou non spécialisés de la

¹³ L'encadré 4 énumère ces 18 types de compétence.

production ou d'un domaine connexe, ainsi que le personnel général de la vente et des services (soit respectivement 78,6 % et 71,5 %). Cette particularité chute de moitié dans le cas du personnel général de bureau (38,5 %), où les exigences de formation sont davantage circonscrites : plus de quatre postes sur dix requéraient un diplôme d'études secondaires (23,6 %) ou un diplôme de formation professionnelle (19,7 %)¹⁴.

Il semble donc exister une relative concordance entre les exigences posées par les entreprises pour leurs postes peu qualifiés et le niveau de qualification correspondant. Ainsi, plus de neuf postes sur dix ne comportaient aucune exigence précise ou requéraient un diplôme d'études secondaires pour le personnel général de la vente et des services ainsi que pour les travailleurs semi ou non spécialisés de la production, tandis que cette proportion chutait à six sur dix pour le personnel général de bureau. Rappelons que nous avons noté plus haut une concordance davantage imparfaite entre le niveau de qualification du poste et le profil de formation de la recrue. Sous ces deux registres de comparaison, les concordances relevées sont au plus faible chez le personnel général de bureau; ce qui suggère que ce type de poste pourrait aussi viser des personnes titulaires d'un diplôme supérieur au diplôme d'études secondaires ou ayant une spécialisation professionnelle. Cette hypothèse soulève une interrogation : le fait de choisir des individus plus scolarisés pourrait-il également refléter des pratiques de sur-sélection des employeurs ?

Par ailleurs, une vue d'ensemble des 5 types d'expérience recherchés (tableau 6.1) révèle que 45 % des postes peu qualifiés ne nécessitaient aucune expérience (beaucoup moins que pour des postes qualifiés et hautement qualifiés). Quand une expérience précise était recherchée, elle visait davantage une expérience spécifique du métier, de la profession ou du poste (22,2 %), soit le même type d'expérience privilégié aussi pour les autres catégories de postes (bien que ces proportions dépassent alors les 60 %).

¹⁴ Précisons toutefois que le fait de n'inscrire aucun diplôme précis parmi les exigences du poste ne signifie pas nécessairement que le poste visait des candidats sans diplôme, l'employeur pouvant avoir choisi de ne pas préciser ce critère.

TABLEAU 6.1
Profils de formation et d'expérience recherchés pour le poste attribué,
selon le niveau de qualification du poste

Profils recherchés	Niveau de qualification			Total (des postes attribués)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
• Diplôme exigé				
- aucun diplôme	19,0 ^x	33,4	70,0	54,5
- diplôme d'études secondaires	1,3 ^x	10,7 ^p	18,5	14,7
- diplôme de formation professionnelle	7,1 ^x	43,4	7,2 ^p	18,6
- diplôme d'études collégiales	13,2 ^p	11,0	3,8 ^x	6,8
- diplôme d'études universitaires	59,4	1,5 ^x	0,5 ^x	5,4
• Type d'expérience recherché ¹				
- aucune expérience de travail requise	8,8 ^x	18,0	44,7	33,4
- expérience sur le marché du travail, non nécessairement reliée au poste, à l'industrie ou au secteur	5,6 ^x	6,0 ^p	18,6	13,6
- expérience spécifique du métier, de la profession ou du poste	67,7	63,2	22,2	38,7
- expérience diversifiée et générale dans le milieu, l'industrie ou le secteur de travail	17,9 ^x	12,7 ^p	14,6	14,3
Total n pondéré (minimum)	156	627	1201	1984
(maximum)	156	633	1223	2012

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

¹ Une cinquième catégorie de réponse, « autre type d'expérience recherché », a recueilli 1,7 % des réponses; elle a été retirée du total.

TABLEAU 6.2

Profil de formation requis pour le poste attribué selon la catégorie professionnelle du poste

Profil de formation requis	Catégorie professionnelle									Total (des postes attribués)
	Cadres	Prof.	Tech.	Métier	Super.	Secr.	Bur.	Vent.	Semi-non spéc.	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Diplôme exigé :										
- aucun	51,9	4,3 ^x	23,6 ^x	40,0	29,0 ^x	24,2 ^x	38,5 ^p	71,5	78,6	54,5
- DES	4,2 ^x	0,0	2,4 ^x	13,1 ^x	9,9 ^x	18,8 ^x	23,6 ^p	18,9 ^p	15,6 ^p	14,7
- DFP	1,8 ^x	9,5 ^x	41,6	45,5	40,1 ^x	38,4 ^p	19,7 ^p	5,8 ^x	5,6 ^x	18,6
- DEC	8,6 ^x	15,2 ^p	27,3 ^p	1,3 ^x	20,1 ^x	17,3 ^x	16,7 ^x	3,3 ^x	0,1 ^x	6,8
- DEU	33,5 ^x	71,0	5,0 ^x	0,0	0,8 ^x	1,3 ^x	1,3 ^x	0,6 ^x	0,1 ^x	5,4
Total %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
n pondéré	48	108	170	361	35	66	127	754	340	2009

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

Au moment de prendre sa décision finale, comment l'employeur a-t-il tenu compte de ces exigences et, surtout, quelles caractéristiques ou compétences du candidat embauché ont le plus orienté cette décision ? Le tableau 6.3 rend compte des 9 critères qui, parmi les 18 types de compétence mentionnés, ont été les plus déterminants. Pour l'ensemble des postes, sans égard au niveau de qualification, deux types de compétence se démarquent très nettement : les connaissances et les domaines de compétence du candidat ainsi que ses qualités personnelles, c'est-à-dire son sens de l'autonomie et des responsabilités, sa capacité d'adaptation, sa motivation, etc. Dans le cas précis des postes peu qualifiés, les qualités personnelles du candidat obtiennent le score le plus haut (62 %), suivies par ses connaissances ou domaines de compétence (41 %), par ses compétences sociales (38 %), par la nature de son expérience de travail (32 %, prisée de manière égale dans l'ensemble des postes), par la compatibilité avec l'équipe de travail (31 %), par la durée de son expérience (23 %), et, à part quasi égale, par sa maîtrise de la langue de travail et par ses compétences professionnelles ou techniques (18 % chacun)¹⁵; le diplôme ou la formation clôt cette liste (11 %).

¹⁵ Par compétences sociales, nous entendons : les capacités à travailler en équipe, à exposer ou à échanger sur des aspects techniques ou organisationnels et les capacités de leadership. Sous les compétences professionnelles ou techniques nous englobons : la connaissance de machines ou d'outils informatiques, les connaissances théoriques ou techniques, la capacité d'analyse et de résolution de problèmes, la dextérité manuelle. Ces descriptions étaient reproduites telles quelles dans le questionnaire, tout comme celle touchant les qualités personnelles.

TABLEAU 6.3
Principaux critères déterminants pour la décision finale et classés parmi les trois plus importants,
selon le niveau de qualification du poste

Critères déterminants	Niveau de qualification			Total (des établissements)
	HQ	Q	S-PQ	
	%	%	%	%
Diplôme et/ou formation	44,8	40,3	11,3	22,9
Connaissances et domaines de compétence	71,2	67,0	41,4	51,7
Durée de l'expérience de travail	26,1	33,4	22,7	26,3
Nature de l'expérience de travail	- ¹	-	-	32,0
Compétences professionnelles ou techniques	24,3 ^p	36,7	17,7	24,2
Compétences sociales	18,9 ^p	18,4	37,8	30,3
Qualités personnelles	42,1	34,9	61,9	51,9
Compatibilité avec l'équipe de travail	6,0 ^x	10,9 ^p	30,5	22,5
Maîtrise de la langue de travail	5,8 ^x	5,9 ^p	18,3	13,5
Total n pondéré	148	594	1162	1904

^p À utiliser avec prudence.

^x À utiliser à titre indicatif.

¹ Khi carré non significatif pour ce croisement.

Conclusion

En résumé, l'emploi peu qualifié a totalisé plus de la majorité des derniers postes dotés au moment de la tenue de l'enquête, ainsi que la plus grande part des embauches réalisées au cours de l'année précédente. La catégorie professionnelle la plus souvent visée concerne d'abord le personnel général de la vente et des services, suivi des travailleurs semi ou non spécialisés de la production ou d'un domaine connexe. Le poste peu qualifié alloué est fortement représentatif des postes de l'établissement; il est majoritairement à temps plein et permanent, mais la personne titulaire est rarement syndiquée. Ainsi, cet emploi est à temps partiel dans près de la moitié des cas, une proportion beaucoup plus considérable que pour les postes qualifiés et hautement qualifiés.

La figure principale de cette dernière recrue sur un poste peu qualifié est donc en premier lieu celle d'un « employé » plutôt que celle d'un « ouvrier ou d'un travailleur industriel. Cette recrue est aussi principalement jeune, davantage féminine et née au Canada. En outre, elle présente un profil professionnel non dépourvu de compétences et de qualifications : en effet, plus de 36 % de toutes les recrues sont

titulaires d'un diplôme supérieur à celui généralement requis par le niveau de qualification correspondant à leur poste (c'est-à-dire un diplôme d'études secondaires) et, dans plus de la moitié des cas, elles ont une expérience de travail qui est reliée directement au travail à exécuter.

Pour ce qui est des processus et des moyens utilisés par les employeurs afin de pourvoir un poste peu qualifié, les données recueillies indiquent que, de manière générale, les pratiques diffèrent sensiblement de celles relevées dans le cas d'un poste hautement qualifié, mais moins de celles notées pour un poste qualifié. Brièvement, quand le poste offert était peu qualifié, les entreprises ont surtout poursuivi des objectifs de maintien ou de remplacement du personnel plutôt que des objectifs de croissance, et le tiers des embauches a été conclu par l'entremise de réseaux sociaux. Elles ont privilégié l'usage d'une seule technique de sélection, soit d'abord l'entrevue individuelle et ensuite l'analyse du CV; elles ont trié et rejeté des candidatures en ciblant des critères ayant trait surtout aux connaissances et domaines de compétence des candidats, à l'expérience de travail ou à l'instabilité d'emploi. Leur décision finale a été influencée par certaines compétences du candidat retenu : ses qualités personnelles, ses connaissances et domaines de compétence, ses compétences sociales, la nature de son expérience et sa compatibilité avec l'équipe de travail. Ces types de compétence ont été favorisés, bien que les exigences de formation et d'expérience associées au poste offert étaient somme toute peu élevées.

En définitive, ces résultats suggèrent que le profil de compétence qui sied le mieux à une grande part des postes peu qualifiés pourrait correspondre au profil type suivant : un individu ayant une grande motivation et certaines qualités personnelles, une relative stabilité d'emploi, des compétences sociales et une capacité à s'intégrer rapidement dans l'équipe de travail, une certaine expérience et des connaissances non nécessairement assorties d'un diplôme précis. Toutefois, dans le cas du personnel général de bureau, le diplôme pourrait représenter un atout supplémentaire.

Bibliographie

- BESSY, Christian et Emmanuelle MARCHAL, « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 89, juillet 2007, 45 p.
- BOURHIS, Anne, *Recrutement et sélection du personnel*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 2007, 562 p.
- BOUTEILLER, Dominique et Patrick GILBERT, « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations industrielles*, vol. 60, n° 1, 2005, p. 3-26.
- BRUYÈRE, Mireille, Jean-Michel ESPINASSE et Bernard FOURCADE, « Trajectoires professionnelles, compétences et construction du signal », dans Jean-François GIRET, Alberto LOPEZ et José ROSE (dir.), *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte, 2005, p. 232-249.
- BUREAU, Marie-Christine et Emmanuelle MARCHAL, « Pluralité des marchés du travail et qualités des intermédiaires », *Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 48, novembre 2005, 25 p.
- BUREAU, Marie-Christine et Emmanuelle MARCHAL (éds), *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Villeneuve-d'Ascq, Septentrion, 2005, 248 p.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, *Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir*, Paris, La Documentation française, décembre 2001, 209 p.
- DUBÉ, Annette, *Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec*, Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2013, 238 p.
- DUBÉ, Annette et Daniel MERCURE, *Les entreprises et l'emploi. Les nouvelles formes de qualification du travail*, Québec, Les Publications du Québec, 1997, 189 p.
- EYMARD-DUVERNAY, François et Emmanuelle MARCHAL, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, 1997, 239 p.
- FOURNIÉ, Dominique et Christophe GUITTON, « Des emplois plus qualifiés, des générations plus diplômées : vers une modification des normes de qualification », *Céreq, Bref*, n° 252, mai 2008.
- GARNER, Hélène et Bruno LUTINIER, « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières informations et premières synthèses de la DARES*, vol. 8, n° 1, novembre 2006, 8 p.

- LARQUIER, Guillemette (de) et Emmanuelle MARCHAL, « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 109, novembre 2008, 35 p.
- LOUART, Pierre, « La pratique du recrutement » dans José ALLOUCHE, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2003, p. 1080-1091.
- MARCHAL, Emmanuelle et Géraldine RIEUCAU, *Le recrutement*, Paris, La Découverte, 2010, 124 p.
- MARCHAL, Emmanuelle et Géraldine RIEUCAU, « Les *a priori* de la sélection professionnelle : une approche comparative », *Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 35, décembre 2004, 26 p.
- MEDA, Dominique et Francis Vennat (dir.), *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte, 2004, 426 p.
- RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA, *Classification nationale des professions 2006*, Ottawa, Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, N° de catalogue : MP53-25/2006F, 2006.
- ROSE, José, *Qu'est-ce que le travail non qualifié ?*, Paris, La Dispute, 2012, 177 p.
- VULTUR, Mircea, « 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*, n° 6, 2007, p. 235-254.

