



Journée d'étude du CIRANO

«La surqualification professionnelle chez les diplômés: enjeux, mesure, déterminants et conséquences»

Montréal, le 24 avril 2017

La surqualification: une analyse du point de vue des entreprises

Mircea VULTUR

INRS
UNIVERSITÉ DE RECHERCHE

Plan de l'exposé

I) Introduction: considérations préliminaires et objectifs

I) Présentation de la recherche

I) Résultats

- **Le point de vue des recruteurs sur la valeur et fonction du diplôme**
- **Pourquoi les entreprises embauchent-elles des surqualifiés?**
- **Avantages et désavantages d'embaucher des surqualifiés**

IV) Signification des résultats et conclusion

I) Introduction

Le phénomène de la surqualification n'est pas nouveau. Sous l'angle social, il a fait l'objet de recherches dans les années 1970 aux États-Unis (Freeman, 1970).

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.



Les études sur la surqualification se sont beaucoup développées, notamment en Europe Occidentale, et à partir des années 2000, au Québec et au Canada.

La surqualification est aujourd'hui de plus en plus documentée d'un **point de vue statistique**.

Mais...

- * Les études statistiques ont des limites lorsqu'on veut rendre compte des facteurs explicatifs du phénomène à partir du point de vue des acteurs impliqués dans ce processus : celui des diplômés, celui de l'État et celui des entreprises.

Objectif général de la communication

- * Diagnostiquer la surqualification d'un point de vue sociologique et ouvrir la voie à des pistes explicatives du phénomène, investiguer ses causes et ses conséquences, en centrant l'analyse sur les **entreprises**.

Objectifs spécifiques

- * a) Examiner la valeur et la fonction du diplôme dans le processus de recrutement selon le point de vue exprimé par des directeurs de ressources humaines (DRH) œuvrant dans des entreprises privées.
- * b) Identifier les raisons pour lesquelles ces entreprises embauchent des personnes surqualifiées.
- * c) Mettre au jour les avantages et les désavantages qui découlent des situations de surqualification, tels qu'ils ressortent du discours des DRH.

II) Recherche qualitative

- * *La valeur des diplômes universitaires sur le marché du travail. Étude des pratiques de recrutement des entreprises et des stratégies d'insertion professionnelle des jeunes (CRSH, 2010)*

Qui proposait un regard croisé des:

- a) diplômés universitaires (n=60)
- b) des DRH des entreprises impliquées dans le processus de recrutement du personnel (n=30)

Les résultats de l'analyse auprès de diplômés:

- * VULTUR, Mircea (2016) , «Rapport au diplôme et sentiment de surqualification des diplômés universitaires québécois», *Recherches sociographiques* Vol. LVII, no. 2-3, p. 553-574.
- * <http://www.erudit.org/en/journals/rs/2016-v57-n2-3-rs02879/1038439ar/abstract/>

Pour le présent exposé:

- * Analyse préliminaire des données de la recherche qualitative réalisée en 2010 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 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 l'échantillon :

- * -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)
- * **dix grandes entreprises** (plus de 450 employés).
- * qui œuvrent dans des secteurs:
 - * - hautement qualifiés (ingénierie, architecture, finance, services comptables, consultation en informatique).
 - * - moins fortement qualifiés (alimentation, fabrication de produits domestiques ou industriels, transformation de matières premières).

L'analyse des entretiens 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.

*Les extraits d'entretien:

- *- présentent une variété de situations et de perceptions,
- *- sont illustratifs de l'argumentaire spécifique des employeurs en ce qui a trait à la valeur des diplômes et à la surqualification.

III) Résultats

- **1) Le point de vue des DRH sur la valeur et fonction du diplôme universitaire**
- **2) Les motifs pour lesquels les entreprises embauchent des surqualifiés**
- **3) Les avantages et les désavantages d'embaucher des surqualifiés**

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

- * Le diplôme :
- * - une condition nécessaire mais non suffisante pour l'accès à un emploi,
- * - a subi, aux yeux des recruteurs, une dévalorisation relative qui se manifeste par:
 - * a) la *diminution de son pouvoir de refléter des compétences*,
 - * b) la relégation dans une *fonction de signal* dans le processus de recrutement.

- * Les DRH interrogés soulignent 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 de formation.
- * 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.

« 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 ta matière, 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. »
- * (EBo6MHQ, entreprise de fabrication d'appareils ménagers, 250 employés)


Extrait d'entrevue...

- * « 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 seules 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. »
- * (ESo2GFQ, entreprise de transport, 1350 employés).

Extrait d'entrevue...

- * « Le diplôme est de moins en moins un gage de compétence et de plus en plus une *porte d'entrée en entreprise*. Il me montre que cette personne a peut-être 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, 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).

- * La relation des employeurs au diplôme est *ambivalente*.
- * Derrière le discours de dévalorisation en tant que gage de compétence se trouve une affirmation de sa fonction de signal et sa nécessité pour pouvoir entrer dans la compétition pour les emplois.

- 
- *La valeur accordée au diplôme est maintenue à un certain niveau dans les procédures de recrutement.
 - *Les variations de ce niveau, associées à divers facteurs, se trouvent à la source des situations de surqualification.

2) Pourquoi les entreprises embauchent-elles des surqualifiés?

- * Quatre motivations ressortent du discours des DRH

a) Une offre abondante de diplômés

- * Aux yeux des DRH interrogés, l'augmentation du nombre d'étudiants universitaires au cours des deux 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.

Extrait d'entrevue...

- * « 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 nombreux. »
- * (EB12 MFQ, entreprise d'alimentation, 275 employés).

Extrait d'entrevue...

- * « 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)

- * Le décalage entre diplôme et besoin du marché du travail pourrait s'accroître en raison de deux facteurs (entre autres) :
- * 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 diplôme,
- * b) le développement du secteur des services aux personnes, de la santé et du commerce, qui sont à la recherche d'une main-d'œuvre de plus faible qualification.

b) La 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.

Extrait d'entrevue...

- * « 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. Un, parce qu'à l'université, il y a beaucoup de chargés de cours ou des chargés de formation pratique à cause que les universités sont prises par un manque de personnel enseignant. Ces chargés remplissent des plages de cours qu'ils ne devraient pas nécessairement parce qu'ils n'ont pas de pédagogie et de qualifications pour enseigner à l'université. Et deux, les universités veulent toujours plus de diplômés, en nivelant par le bas. Fait que, les jeunes ont le diplôme mais pas forcément la compétence qui va avec. »
- * (ES13PHQ, entreprise d'architecture et urbanisme, 62 employés).

Extrait d'entrevue...

- * « 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)

Extrait d'entrevue...

- * « 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)

*Ces propos tendent à valider la thèse de la « surqualification apparente», fondée sur le constat d'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 diplômé et non pas à un déséquilibre momentané ou permanent du marché du travail.

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

- * 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.

Extrait d'entrevue...

- * « 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 universités 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)

Extrait d'entrevue...

- * « 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)

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

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 ».

- Des études pour s'enrichir sur un plan personnel
- Des reconversions professionnelles

Extrait d'entrevue...

- * « 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)

Extrait d'entrevue...

«Dans notre entreprise, on engage souvent des ingénieurs sur des postes de techniciens en programmation. Ils sont plus productifs et possèdent un réseau de contacts qui peut nous être utile sous différentes formes. Par exemple, on avait engagé quelqu'un en télémarketing et on lui avait donné un mandat de 6 mois et c'était un docteur en biochimie. Mais finalement, il s'est avéré être un bon candidat pour les ventes. Ça a été un avantage, car il a pu se familiariser avec l'entreprise, il a connu le produit, il a connu le marché; c'est quelqu'un qui parle espagnol parce qu'il est chilien d'origine et nous a ouvert le marché en Amérique latine. Il est resté finalement sur ce poste qui n'était pas lié à sa formation puisqu'il y a pris goût et son salaire était élevé. »

*(EBo8PHQ, entreprise de production d'instruments de laboratoire, 57 employés)

3. Avantages et désavantages

- * Si les quatre facteurs présentés antérieurement conduisent à l'embauche de surqualifiés, quels sont, du point de vue de l'efficacité de l'entreprise, **les avantages et les désavantages** d'une telle situation?

3.1 Les avantages d'embaucher des surqualifiés

- * a) la capacité d'innovation et d'autonomie au travail attribuée aux surqualifiés,
- * b) leur potentiel pour développer le «marché interne» de l'entreprise.

a) Une plus forte capacité d'innovation et d'autonomie au travail

- * Pour les DRH, 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 qui suivent témoignent tous de cet avantage :

Extrait d'entrevue...

- * « 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. »
- * (ESo4GHQ, entreprise d'ingénierie, 2400 employés)

Extrait d'entrevue...

« 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)

Extrait d'entrevue...

- * « 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'assurances, 1100 employés)

- * On peut 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 nécessaire pour accomplir les tâches associées à leur poste, sont une source d'idées et de nouvelles manières de faire.
- * Les surqualifiés répondent à une demande des employeurs qui cherchent non seulement des travailleurs qui ont une expertise technique, mais également **une pensée critique et une capacité de raisonnement complexe**, nécessaires dans le contexte actuel du marché du travail. De cette manière, ils sont capables de **changer la nature même du travail**.

b) Potentiel pour le développement du «marché interne» de l'entreprise

- * « 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)

Extrait d'entrevue...

- * « 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. ... Elle était surqualifiée pour le poste en question, mais, étant donné qu'on a vu une possibilité de leader ou de relève, on l'a prise sur la base d'une entente réciproque. »
- * (EB19MFQ, entreprise d'alimentation, 425 employés)

- * Les entreprises peuvent compenser le positionnement initialement défavorable d'un surqualifié par une gestion du personnel qui fait place à l'avancement professionnel.
- * Elles adaptent leur gestion de la main-d'œuvre au profil et aux attentes d'une main-d'œuvre surqualifiée.

3.2 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.

a) La frustration au travail et des anticipations non réalisées

- * « 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. »
- * (ESo2GFQ, entreprise de transport, 1350 employés)

Extrait d'entrevue...

- * « Nous autres, on engage des gens qui sont surqualifiés pour un poste, mais on fait attention pour que la surqualification ne dure 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. Si la personne est dans l'usine et qu'elle parle trois langues, et elle fait de la programmation, mais on n'a pas de poste adéquat à lui offrir, c'est normal qu'elle soit frustrée. C'est du talent qui dort et qu'on ne pourra jamais exploiter. Même s'ils sont satisfaits de leur salaire, à la longue, ils sont frustrés de ne pas pouvoir avancer ou de ne pas pouvoir utiliser leurs compétences.»
- * (EB22MFQ, entreprise d'équipements d'hôpitaux, 280 employés)

b) Des problèmes relationnels et un manque de motivation au travail

- * « 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'équipements⁵¹ d'hôpitaux, 208 employés)

Extrait d'entrevue...

- « Oui, 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, il faut qu'on sorte des projets concrets, c'est appliqué; on n'a 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)

c) *Des attentes salariales élevées*

« 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, ils 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 en⁵³ informatique, 250 employés)

d) Un risque de départ de l'entreprise

- * « De l'expérience, je peux dire qu'engager des surqualifiés, c'est un désavantage. Par exemple, en conseil-affaires, on a des PhDs, 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)

Extrait d'entrevue...

* « On embauche des surqualifiés à condition que la personne nous ait démontré, en entrevue, que c'est le poste qu'elle cherche. « Oui, j'ai une maîtrise, mais je serais tout aussi à l'aise dans un poste qui ne nécessite pas une maîtrise ». Ici, on a un contremaître qui a été directeur de production et qui est rendu contremaître, donc qui est en dessous de son niveau de qualification, mais lui c'est ça qu'il recherchait comme poste. *Il voulait avoir moins de responsabilités.* On n'a eu aucune crainte de le descendre parce que c'est ce qu'il voulait. »

* (EBo6MHQ, entreprise de production d'appareils ménagers, 250 employés)


Conclusion et signification des résultats

- une 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 reconnaissance des compétences non cognitive attribuées au personnel plus diplômé (ce qui produit une forme de sursélection),
- l'ambivalence des recruteurs quant au statut conféré au diplôme.

Dans la perspective des DRH interrogés:

Les motifs pour embaucher des surqualifiés tiennent à:

- * *une offre abondante de diplômés;*
- * *une réduction relative de la qualité du diplôme;*
- * *un caractère hétérogène de la qualité des formations et des standards différents dans l'attribution des diplômes par les institutions universitaires;*
- * *des logiques expressives qui commandent la poursuite des études et des reconversions professionnelles.*



*Plusieurs DRH voient des avantages dans l'embauche des surqualifiés et considèrent la surqualification non pas comme une allocation inadéquate de la main-d'œuvre, mais comme une plus-value importante, capable de transformer la nature de la production et du travail en entreprise .

- * Sur le plan des désavantages, les DRH interrogés signalent des aspects qui ont trait à :
- * la frustration au travail et aux attentes professionnelles non réalisées,
- * des problèmes relationnels et un manque de motivation,
- * des attentes salariales élevées,
- * un risque de départ de l'entreprise.

- * Devant l'accroissement du phénomène de la surqualification, les entreprises sont prises entre:
- * a) une *gestion de type « symbiose »*, appelée à développer avec la main-d'œuvre surqualifiée des affinités vocationnelles et une dynamique d'accommodement réciproque,
- * b) une *gestion de type « surplus »*, basée sur le rejet de cette main-d'œuvre en raison de plusieurs désavantages.

Pour l'avenir...


- * Les entreprises seront amenées à privilégier une **gestion de type symbiose de la surqualification**, processus qui est susceptible de changer les structures mêmes du monde économique.
- * Cette symbiose semble déjà à l'œuvre et découle d'une série de tendances de plus en plus visibles dans l'espace social.

Tendances...

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 de l'organisation des entreprises,

- * c) les entreprises semblent adapter leurs stratégies de recherche de 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 dans 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 comme fondement, **l'éducation comme valeur sociale.**

- 
- * L'effet de synergie et l'influence des surqualifiés sur la nature même du travail est sous-estimée par les recherches actuelles.
 - * Les surqualifiés provoquent dans l'économie des effets d'agrégation qui sont en grande partie ignorés.

Sur le plan de la recherche:

- * Privilégier des approches sociologiques plutôt qu'économiques afin de renouveler la réflexion et mieux comprendre le phénomène de la surqualification.
- * *Theoretical inertia must be overcome.*



*** Merci!**

*** Questions et commentaires**