

## Quand équipe pédagogique et partenaires professionnels participent de concert au recrutement d'étudiants en alternance.

Michel Le Nir maître de conférences en économie et Sonia Lefeuvre maîtresse de conférences en sociologie, Laboratoire Education Cultures Politique, (EA 4571) Université Lyon 2, IUT Lumière.

### Introduction

Depuis leur création les Instituts Universitaires de Technologie ont tissé des liens étroits avec le monde économique. Ces collaborations ont progressivement couvert la plupart des étapes de la formation, allant de la co-construction des diplômes, à l'accueil de stagiaires ou d'alternants. En ce qui concerne la sélection des entrants, l'arrêté du 4 avril 1969<sup>1</sup> prévoyait que les jurys de recrutement comprendraient « un ou plusieurs représentants des milieux professionnels concernés, désignés par le recteur, d'après une liste de propositions établies par le conseil d'établissement ». Bien que les textes suivants aient confirmé cette volonté, le poids des professionnels au moment de la sélection est resté marginal à l'exception de l'apprentissage lorsque cette modalité pédagogique est mise en œuvre dès la première année. Le recrutement est donc resté l'affaire des équipes pédagogiques.

Pour répondre à une nouvelle massification de l'enseignement supérieur, le gouvernement lance en mai 1990, le plan U2000. Profitant de ce nouvel élan, l'Université Lumière Lyon 2 décide la création d'une composante technologique, avec pour ambition une meilleure prise en compte du processus de plus en plus long et chaotique de transition entre formation et emploi, adolescence et âge adulte. Les équipes à l'initiative du projet décident de privilégier la voie de l'alternance sous contrat salariée pour la totalité des étudiants. Cette orientation est l'occasion de réinterroger la relation avec le monde de l'entreprise. La sélection des étudiants devient alors un enjeu essentiel.

La question du recrutement fait déjà l'objet de réponses relativement variées sur le marché du travail entre les entreprises, mais lorsque l'on met en perspectives les pratiques de ces entreprises avec celles des universités, le fossé tend à se creuser encore. Quelles peuvent être les incidences de visions aussi différentes du recrutement ? Quelles conséquences peut avoir un modèle dans lequel la performance académique constitue le vecteur essentiel de la sélection ? Ne peut-on imaginer qu'un rapprochement des usages permettrait d'envisager d'autres modalités de recrutement pour les IUT ? A la lecture du projet singulier de l'IUT Lumière quels enseignements pouvons-nous tirer ? Comment la collaboration s'est développée dans le temps ? Le modèle est-il suffisamment malléable pour intégrer des politiques d'accueil de certains publics ?

Pour tenter d'y répondre nous avons souhaité examiner dans le détail le dispositif proposé par cet IUT. Il nous a semblé intéressant d'en comprendre la philosophie générale avant d'évoquer les modalités de sélection mises en œuvre. Deux pistes nous paraissaient intéressantes à combiner : l'examen des candidats par les enseignants, d'une part, et par les professionnels, d'autre part. Au-delà de ses résultats quantitatifs, nous avons souhaité étudier le regard porté par les différents acteurs concernés sur les orientations privilégiées par les concepteurs du projet mais également sur leurs pratiques en matière de sélection. N'ayant pu réaliser des entretiens de la manière initialement prévue, nous avons souhaité proposer un questionnaire à l'ensemble des acteurs ayant participé ces dernières années à la constitution des nouvelles promotions. Cette enquête quantitative comporte toutefois un certain nombre de questions ouvertes afin de laisser la place à des analyses plus qualitatives.

Au-delà, il nous semblait incontournable de mener une réflexion qui nous permettait d'objectiver notre situation d'enquête. En effet, l'objet de notre recherche concerne le recrutement des étudiants de l'institut dans lequel nous sommes enseignants-chercheurs titulaires, mais également au sein duquel

---

<sup>1</sup> Arrêté du 4 avril 1969 relatif aux conditions d'admission des instituts universitaires de technologie (Journal officiel de la république française du 3 mai 1969, pp. 4437-4439).

nous avons occupé des postes à responsabilité. Cette étude nous a contraint à objectiver notre rapport à l'objet (Lahire, 2002).

Nous rappellerons dans une première partie la manière dont la sélection est définie, mais surtout mise en pratique par les IUT. Nous indiquerons brièvement les modes d'actions privilégiés sur le marché du travail et la manière dont ils ont pu évoluer. Nous proposerons une rapide mise en perspective des pratiques au sein des deux environnements à la lecture de la typologie/cartographie proposée dans *Façons de recruter* (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996). Dans un second temps, nous nous intéresserons au projet développé au sein de l'IUT Lumière, seul IUT à fonctionner exclusivement en alternance. Nous reviendrons sur les fondamentaux de cette composante avec un regard particulier sur le mode de sélection qu'elle a privilégié. Un premier bilan nous permettra d'observer la manière dont les procédés mis en œuvre ont résisté au temps. Nous nous intéresserons dans une troisième partie à la manière dont a été conçue et cultivée la relation entre professionnels et universitaires au moment de la sélection des nouveaux étudiants. Nous mobiliserons pour ce faire à la fois les outils de la composante, notamment les tableaux qui alimentent les jurys d'admission mais surtout une enquête adressée à 500 professionnels, enseignants et administratifs engagés dans le processus. Nous conclurons sur les bénéfices de telles pratiques mais également sur leurs limites.

## 1 Dans quelles mesures les pratiques des universitaires et des professionnels divergent ?

L'examen des pratiques du monde professionnel et du monde universitaire met en évidence des différences à bien des égards pour ce qui est du recrutement. Pour les premiers les méthodes ont évolué en se diversifiant et en se professionnalisant. Si les seconds se sont également adaptés à un contexte qui a connu de profonds bouleversements, le poids des performances scolaires est resté malgré tout déterminant. Il reste paradoxal que cette tendance soit restée aussi prégnante au sein de formation privilégiant une voie professionnalisante.

### 1.1 Une sélection en IUT qui fait souvent la part belle aux performances académiques des candidats

Depuis le décret du 7 janvier 1966 portant création des IUT jusqu'à la promulgation de la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants de 2018, le recrutement des étudiants en IUT a fait l'objet d'un encadrement législatif important et régulièrement rediscuté. Il a été marqué ces dernières années par le renforcement des injonctions ministérielles visant à accroître l'accueil des bacheliers technologiques et des boursiers.

Depuis le début des années 2000, les IUT font l'objet d'une évaluation généralisée (Le Nir, 2015). Le pilotage de la démarche a été confié à des instances<sup>2</sup> où coopèrent représentants du monde universitaire et du monde économique. Inspirée des processus d'assurance qualité conduits en université, elle associe une phase d'évaluation interne à une phase externe confiée à des binômes d'experts issus des instances nationales. La phase interne repose sur la production d'un rapport d'autoévaluation normé comprenant une section relative au recrutement. Nous avons pris le parti d'examiner la manière dont celle-ci avait été renseignée lors de la rédaction des 22 rapports de la vague contractuelle 2016 qui concernait les académies de Bordeaux, Grenoble, Lyon et Toulouse, et intégrait l'IUT faisant l'objet de cette recherche. Il ressort de cette analyse que la quasi-totalité des équipes accorde une part prépondérante à l'examen des dossiers scolaires des candidats. La prise en compte des notes s'accompagne d'une sophistication dans la manière de les pondérer témoignant du rôle qu'entendent faire jouer les équipes à ces critères. Les commentaires accompagnant les bulletins sont scrutés de manière à déceler les risques potentiels (assiduité, bavardage, comportement...). La motivation est régulièrement évaluée mais, à l'inverse, les entretiens sont loin d'être généralisés. Ils peuvent, en outre, se limiter à certains candidats plus fragiles. Des ajustements locaux (épreuves

---

<sup>2</sup> Commission Consultative Nationale des IUT (CCN-IUT) en collaboration avec les Commissions Pédagogiques Nationales (CPN).

écrites, études à réaliser, prise en compte du lycée d'origine...) renforcent parfois cet examen du « ventre mou » des postulants.

Au sein des instances nationales et locales, tels que les conseils d'IUT, les professionnels peuvent émettre des avis sur la stratégie de recrutement. Bien que leur présence aux commissions de recrutement soit prévue par les textes, celle-ci apparaît souvent limitée.

## 1.2 Le recrutement des cadres intermédiaires : pratiques et principales évolutions

La sélection sur la base des performances scolaires antérieures n'est pas d'usage dans le cadre des recrutements qui ont cours sur le marché du travail traditionnel (Marchal, 2010 ; Ben Mezian, 2017). Depuis les années 1950 le recrutement des cadres intermédiaires a connu plusieurs évolutions, notamment une montée en puissance des intermédiaires entre l'employeur et les candidats et depuis une vingtaine d'années l'émergence de logiciels de recrutement.

De récentes enquêtes ont mis en évidence la place centrale des « compétences » transversales ou personnelles dans le recrutement, telles que la présentation, la capacité à travailler en équipe, l'autonomie ou la prise d'initiatives (Nesta, 2019 ; Benhamou, 2017). Les employeurs n'attendent pas seulement de leurs futurs collaborateurs des compétences techniques mais tout un ensemble de qualités personnelles. C'est « l'entière » de l'individu qui sera mobilisée (Linhart, 2015). Dès lors, les recruteurs évaluent l'individu de ses compétences techniques à sa personnalité, et c'est sans doute la raison pour laquelle aujourd'hui, managers de proximité et services RH s'associent pour recruter. Cette collaboration ne se fait pas sans tension entre deux formes de jugement (Fondeur, 2014) : la première est privilégiée par les acteurs de terrain, les experts. Ils justifient leur recrutement sur la base de savoir-faire concrets, de compétences techniques. La deuxième, concerne les acteurs issus des services RH. Ils justifient davantage leur recrutement par l'évaluation de la personnalité des candidats et de leurs compétences « transversales ». C'est bien entendu, le moyen utilisé par les acteurs des RH pour légitimer leur présence dans les recrutements en faisant valoir l'objectivation de l'évaluation du candidat (Fondeur, 2014).

## 1.3 La cartographie des modes de recrutement comme grille de lecture

Du côté du système éducatif, au-delà du fait que la plateforme Parcoursup pourrait vaguement s'apparenter à un logiciel de recrutement, les modes de sélection demeurent l'apanage des commissions enseignantes sans qu'interviennent d'intermédiaires. Pour éclairer notre compréhension des manières dont les uns et les autres argumentent sur leurs manières de recruter, nous nous inspirons de la cartographie des modes de justifications des compétences élaborées par François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal dans l'analyse qu'ils font des « professionnels » du recrutement (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996). Les auteurs ont imaginé une cartographie des régimes d'action conduisant à classer les formes de jugement selon quatre types : l'institution, le marché, le réseau et les interactions. Ces quatre types se répartissent selon deux axes. L'abscisse répartit les compétences du candidat selon que le recruteur les planifie ou les négocie. D'un côté, le recruteur va mobiliser des compétences stables, établies, institutionnelles et de l'autre c'est au cours d'échanges avec le candidat qu'il va les évaluer ou en mobilisant son réseau. L'axe vertical oppose les situations dans lesquelles le recruteur a une interaction avec le candidat aux situations de mise en relation des compétences au sein de collectifs. D'un côté les compétences sont individualisées, de l'autre elles sont considérées dans leur nature collective. Au cours d'un même recrutement, il y a des passages entre les différents modes de jugement. D'ailleurs, selon les auteurs, cette superposition des façons de juger rend les recrutements plus équilibrés.

Dans le cas qui nous intéresse ici, le processus de recrutement comprend d'une part différentes étapes (examen des dossiers, auditions) qui font alors référence à plusieurs régimes d'action. D'autre part, ce recrutement est mené par des acteurs aux profils diversifiés : professionnels partenaires de l'IUT, personnels administratifs et enseignants. C'est la singularité de ce mode de recrutement que nous questionnons. La cartographie proposée permet de classer les étapes du recrutement ainsi que les arguments mobilisés.

## 2 L'expérience singulière d'un recrutement cogéré

La création d'un IUT au sein de l'Université Lumière Lyon 2 a mis l'accent sur la recherche d'une voie susceptible d'offrir une véritable alternative aux différents publics concernés qu'ils soient fraîchement bacheliers, étudiants en réorientation ou demandeurs d'emploi. La structuration de cette nouvelle offre de formation s'est opérée autour de l'alternance et de la sensibilisation à l'éducation au choix. Une attention toute particulière a été réservée aux modalités de sélection mises en œuvre dans un souci de cohérence avec les ambitions affichées. Ces choix ont été confirmés au fil du temps s'adaptant à la diversification des spécialités, à la montée en charge des effectifs et aux politiques nationales engagées.

### 2.1 L'IUT Lumière : un projet singulier privilégiant une alternance sous contrat salarié

En 1992, le projet de l'IUT Lumière visait à construire « une voie valorisante pour des jeunes ayant des qualités autres qu'académiques »<sup>3</sup>. Les initiateurs du projet ont décidé de mettre en place un « accompagnement dynamisant » privilégiant deux orientations majeures : une généralisation de l'alternance à tous les étudiants et une structuration de la progression pédagogique autour de la notion de Projet Personnel et Professionnel (Le Hung et Tralongo, 2012). Ils partageaient la conviction que l'alternance constituait une voie de professionnalisation parfaitement adaptée à des publics diversifiés sous réserve que l'entrée en formation ne repose pas exclusivement sur le parcours académique et qu'elle ne soit pas soumise à la disponibilité d'une entreprise d'accueil. C'est la raison qui a conduit à privilégier un dispositif de type « 1+1 », l'alternance salariée n'est effective qu'en seconde année et fait l'objet d'une préparation tout au long de la première année. L'étudiant est accompagné par deux équipes complémentaires : celle du PPP et celle du Partenariat entreprises. La première initie les étudiants à l'éducation au choix selon la méthode de l'ADVP<sup>4</sup> inspirée des travaux québécois relatifs à l'approche éducative en orientation (Pelletier, Bujold & alii, 1984) et des expériences d'universités comme Lyon 1, Lyon 2 et Strasbourg (Gilles, Saulnier-Cazals & Vuillermet-Cortot, 1994). Pour la seconde, les équipes « Partenariat entreprises » ont pour mission d'aider les étudiants à parfaire leur connaissance des environnements professionnels de leurs diplômes et à prospecter des entreprises susceptibles de les accueillir en stage puis en contrat. Un « Forum entreprises » est organisé fin février de la première année pour permettre à une majorité d'étudiants de trouver leur entreprise d'accueil, les autres poursuivant leur recherche jusqu'au départ en stage début avril. Ce stage de 7 semaines constitue un essai mutuel pour l'entreprise et l'étudiant en vue de la signature d'un contrat d'alternance salariée de 13 mois. La quasi-totalité des étudiants auront signé leur contrat d'alternance avant la fin de la première année.

### 2.2 Une sélection destinée à engager la réflexion du candidat sur son projet

Le projet de l'IUT Lumière affichant l'ambition de constituer une véritable alternative aux formations existantes, la sélection à l'entrée de la composante a constitué un enjeu majeur. Le processus commence par l'examen du dossier des candidats par les équipes de l'IUT. Celui-ci intègre des éléments de leur parcours académique, mais également de nombreuses informations sur les expériences professionnelles ou extra-professionnelles vécues et l'analyse qu'ils peuvent en faire, sur leur motivation pour l'alternance, leur appétence pour des études plutôt courtes, leur intérêt pour la spécialité envisagée, etc. A l'issue de l'évaluation des dossiers, un jury d'admissibilité identifie les candidats à inviter aux auditions. Ceux qui accepteront l'invitation, passeront un entretien de 20 minutes devant un jury composé de deux universitaires et deux professionnels. Ces membres reçoivent les instructions utiles par courrier, puis sous la forme de documents le jour des auditions. Un président de jury, désigné parmi les permanents, rappelle les consignes en début de séance. A l'issue de l'audition du candidat, chaque membre du jury renseigne une fiche comportant 4 critères (expression, présentation, comportement lors de l'entretien ; capacité à entreprendre et travailler en équipe, dynamisme ; degré de réflexion du projet et mise en œuvre ; motivation du candidat et adéquation de son projet avec la formation en alternance de l'IUT). Les membres du jury peuvent échanger leurs

---

<sup>3</sup> Extrait du rapport de l'évaluation de l'IUT de la vague contractuelle 2003, 2002.

<sup>4</sup> Activation du Développement Vocationnel et Personnel.

impressions après le départ du candidat, l'objectif n'étant pas de chercher un consensus mais de permettre d'éclaircir les points ayant pu échapper à la sagacité des participants. Les notes et appréciations, volontairement dichotomiques, viennent s'ajouter aux notes affectées aux candidats à la lecture de leur dossier. La nouvelle hiérarchisation des candidatures est examinée lors des jurys d'admission. Elle aboutit à deux classements définitifs : celui des candidats issus de la voie technologique et celui des autres candidats. La disponibilité d'une entreprise d'accueil pour l'alternance ne fait pas partie des conditions d'entrée à l'IUT. Dans l'esprit des concepteurs du projet il fallait impérativement éviter de désavantager les candidats ne bénéficiant d'aucun réseau (Farvaque, 2009), notamment familial, mais également éviter à ceux qui en disposait de s'en contenter et ne pas s'interroger sur leur projet professionnel.

En résumé la sélection mise en place constitue, d'abord, une amorce du projet personnel et professionnel de l'étudiant. Le poids des performances académiques est volontairement relativisé au profit d'autres critères importants pour les partenaires de l'IUT, telle que la volonté d'insertion professionnelle. Pour autant, ces derniers ne viennent pas sélectionner leur futur apprenti, mais participent à composer la future promotion. Leur choix d'un alternant se fera ultérieurement,

### 2.3 Un premier bilan du dispositif

Le dispositif initié dès la création de l'IUT a résisté à l'ouverture de nouvelles spécialités et à une croissance significative des candidats. En 2019, 3263 candidats souhaitant intégrer l'une des 5 spécialités<sup>5</sup> en ont bénéficié. 40% d'entre eux ont été invités aux auditions. La confirmation de la présence de près de 90% d'entre eux a nécessité l'organisation de plus de 120 jurys. Le poids des résultats académiques n'excède toujours pas 55% de la note finale des candidats. Près de 20% de celle-ci est représentée par les autres éléments du dossier et un peu plus du quart par le résultat des auditions.

A partir des données issues de la procédure Parcoursup nous avons souhaité évaluer le nombre de candidats que chaque département devait appeler pour remplir les places déclarées dans l'application. Dans le tableau qui suit, nous indiquons par spécialité et par année les taux enregistrés par les départements ayant eu le plus de difficultés (maximum), ou plus de facilités (minimum), à remplir les places offertes. Nous précisons également la moyenne pour chaque spécialité.

#### **Nombre de candidats ayant reçu une proposition du département rapporté au nombre de places**

Spécialité (départements en activité en 2018 / départements en activité en 2019)	Nombre de candidats ayant reçu une proposition du département / Nombre de places offertes sur Parcoursup en 2018				Nombre de candidats ayant reçu une proposition du département / Nombre de places offertes sur Parcoursup en 2019			
	minimum	moyenne	maximum	IUT Lumière	Minimum	Moyenne	Maximum	IUT Lumière
GEA (77/78)	1,7	3,8	7,0	1,7	1,7	4,1	7,2	1,7
GLT (22/22)	1,7	2,8	3,8	1,7	1,5	3,1	5,3	1,5
HSE (17/17)	1,5	3,3	5,1	1,5	1,8	3,7	5,6	1,8
QLiO (21/21)	1,8	3,0	4,4	1,8	1,8	3,3	5,3	2,2
STID (12/14)	1,9	3,8	6,1	1,9	1,9	4,2	5,6	1,9

**Sources :** Parcoursup, MESRI - SIES, 2018 et 2019

*Interprétation :* Pour occuper les places offertes en GEA le département de la spécialité qui a eu le plus de difficultés à recruter en 2018 a appelé 7 candidats (colonne "maximum") pour une place offerte via la procédure Parcoursup.

Ce tableau permet de constater que de manière générale la volatilité des candidats de l'IUT Lumière est particulièrement faible. En théorie pour occuper une centaine de places en GEA à l'IUT Lumière, il faut appeler 170 candidats. Quel que soit le département de l'IUT, les taux calculés sont parmi les plus faibles des spécialités concernées. Ceci peut s'expliquer en partie par le profil des candidats et l'ouverture de l'IUT vers les publics issus des voies technologique et professionnelle, généralement moins volatiles. Mais on peut penser également que cette moindre volatilité va de pair avec un

<sup>5</sup> Gestion des entreprises et des administrations (GEA), Gestion logistique et transport (GLT), Hygiène sécurité environnement (HSE), Qualité logistique industrielle et organisation (QLiO) et Statistique et informatique décisionnelle (STID)...

processus conduisant les candidats à se poser des questions quant à la pertinence de leur choix et les incitant à partager leur projet avec des enseignants et des professionnels engagés dans un dispositif partenarial. Au-delà, les auditions permettent une contractualisation informelle avec les futurs étudiants à qui les membres de jury expliquent les attentes, les bénéfices et les contraintes de leur engagement dans cette formation.

Mais comment ces partenaires apprécient-ils cette collaboration au moment du processus de sélection ? Ont-ils tendance à partager les mêmes avis sur les candidats ? Attachent-ils la même importance aux critères proposés lors des auditions ? C'est ce que nous nous proposons d'examiner à présent.

### 3 Ce que font et disent les acteurs du recrutement

Pour compléter ce premier bilan, nous avons souhaité nous intéresser aux pratiques, mais également au ressenti des acteurs participant à la phase de recrutement proposée par l'IUT Lumière. Il s'agissait pour nous d'apprécier les éventuels écarts aussi bien dans l'évaluation des candidats que dans l'adhésion à un processus qui semble avoir résisté au temps et aux injonctions ministérielles successives.

Nous avons adressé le questionnaire à l'ensemble des recruteurs ayant participé à la correction des dossiers et/ou aux auditions entre 2015 et 2019. 500 personnes ont été invitées à renseigner notre enquête. 141 ont répondu, soit un taux de retour de 28%. Les professionnels représentent quasiment 2/3 de l'échantillon, dont le quart a déjà effectué des charges d'enseignement à l'IUT et 40% ont étudié à l'IUT Lumière ; 20% sont enseignants, dont 60% titulaires à l'IUT ; et un peu moins de 10% occupent un poste administratif.

Notre échantillon est relativement représentatif, hormis une légère surreprésentation dans la population des professionnels, des chargés d'enseignement et des anciens étudiants. Si 97% des interrogés ont participé à la deuxième étape du recrutement (les auditions) seuls 34%, déclarent avoir examiné des dossiers, ce qui constitue la première étape de la sélection. Cette étape est plutôt réservée à l'équipe resserrée de l'IUT, les enseignants et les administratifs qui respectivement représentent 73 et 19% des correcteurs de dossier.

L'analyse du questionnaire rend compte des pratiques et des perceptions des recruteurs. De l'examen des CV (qui se fait parfois de manière automatique aujourd'hui via des logiciels spécialisés) aux entretiens en passant par la mobilisation de son réseau, le recrutement sur le marché du travail traditionnel mobilise plusieurs des régimes d'action décrits par F. Eymard-Duverney et E. Marchal. Dans le cas qui nous intéresse ici, le processus de recrutement comprend différentes étapes (examen des dossiers, auditions) et mêle les régimes d'institution, de marché ou d'interaction selon l'étape observée.

#### 3.1 L'examen des dossiers : la motivation pour l'alternance comme moyen de classement ?

L'examen du dossier des candidats est la première étape du recrutement. En s'appuyant sur la cartographie précédemment évoquée, on observe que ce mode de recrutement pourrait être à cheval entre deux régimes d'action : l'institution et le marché. Dans le premier type, l'institution, les compétences sont planifiées et les recruteurs n'ont pas de relations individuelles avec le candidat. Ainsi, une université ou une école qui sélectionne ses candidats à l'aune du classement des résultats académiques ou bien par le biais d'un concours d'entrée, entrent dans ce modèle. On pourrait émettre l'hypothèse que cette forme de recrutement est celle qui semble la plus « juste » aux yeux des enseignants. Elle répond à l'idée républicaine de méritocratie, valeur sur laquelle est basée l'école en France (Derouet, 1992). Surtout, leur propre recrutement résulte de ce régime d'action (concours national) et on peut aisément imaginer le soin qu'ils vont prendre à défendre un régime d'action qui légitime leur propre position. Ainsi, à la question de savoir quelles sont les qualités d'un bon dossier, le « bon parcours académique » a été cité par un quart des correcteurs de dossiers. De fait, c'est au moment des jurys d'admission et d'admissibilité que ce type de justification est le plus souvent mobilisé par les acteurs, où le mérite du « bon élève » est un argument qui peut réapparaître.



En réalité, le régime d'action qui se rapporte le plus à cette première étape du recrutement demeure le marché. Dans ce second type, le recruteur tente un choix rationnel et examine le maximum de candidatures qu'il va mettre en concurrence. Dans la mesure où le nombre de candidats est bien supérieur au nombre de places, ce qui est le cas pour deux des cinq départements examinés, les recruteurs ne vont pas à chaque fois essayer d'être « justes » mais vont éliminer à partir d'un simple critère, par exemple la motivation pour le candidat à suivre des études en alternance<sup>6</sup>. D'ailleurs, aux questions sur « les qualités du bon dossier » ou sur « les objectifs du dossier » le projet professionnel ou la sélection sur le projet de l'étudiant sont les éléments les plus souvent cités à 46 et 40 %.

Là où de nombreuses formations vont justifier leur recrutement par le mode de l'institution, le fait de classer les candidats à partir d'un dossier nous fait penser que le marché est le mode de justification de la première étape de sélection pour cet IUT.

### 3.2 Les entretiens : la valorisation des « qualités intrinsèques » du candidat.

Lors de la deuxième étape du recrutement, les candidats sont reçus en entretien. Cette étape nous intéresse particulièrement, car c'est le moment où sont réunis les professionnels partenaires de l'IUT, les administratifs et les enseignants. C'est au cours des auditions que des négociations sont à l'œuvre entre ces trois types d'acteurs. Ici, le régime de l'interaction est sans doute celui qui va être mobilisé par les recruteurs pour justifier leur classement. Ce régime d'action porte sur les interactions entre le candidat et le recruteur. Il se dévoile lors d'une rencontre ou d'un entretien. Le recruteur va tenter de saisir les compétences « émergentes » (c'est-à-dire celles qui ne sont pas planifiées) et va tenter d'établir une relation de confiance avec le candidat, « en prenant appui sur son intuition » (Eymard-Duvernay et al., 1996). Au cours des entretiens, il est vrai que les compétences ne sont pas entièrement émergentes, car des grilles d'évaluation avec les attendus sont utilisées par les membres des jurys. Toutefois, elles demeurent relativement larges puisque l'on demande aux recruteurs d'évaluer la présentation, le dynamisme, le projet et la motivation du candidat. Ainsi, c'est au cours des auditions que les recruteurs vont tenter d'effectuer un choix en polarisant les notes attribuées<sup>7</sup>. Au cours des auditions, certains candidats vont se révéler par leur dynamisme, l'évocation de leur passion ou de leur projet professionnel et vont séduire les recruteurs. La présence des partenaires professionnels est requise à cette étape du recrutement à qui il est explicitement demandé « si ce candidat postulait dans votre entreprise, l'embaucheriez-vous ? », sans bien entendu qu'il soit question d'embauche dans la mesure où les étudiants ne postuleront pour une alternance qu'une dizaine de mois plus tard au moment du « Forum ». Toutefois, on voit clairement qu'il est demandé aux partenaires professionnels de « prendre appui sur leur intuition » pour justifier leur décision. Avec ce mode de justification du recrutement, ce sont bien les qualités sociales des candidats qui seront alors valorisées (Dubernet, 1996). Interrogés dans une question ouverte sur « les qualités d'un candidat au moment de l'audition », les répondants ont cité le plus fréquemment « l'attitude, le savoir-être, le dynamisme » pour 72%, avec il est vrai une légère surreprésentation des professionnels et des administratifs (76 et 78 %) alors que 64% des enseignants ont cité cette qualité. Toutefois, ces derniers vont le formuler à travers « la capacité d'argumentation, le mode d'expression, le fait d'avoir préparé l'entretien » qui est cité par 33% des enseignants contre 17% des professionnels et aucun administratif. Les entretiens vont valoriser les qualités sociales des individus aux dépens de caractéristiques liées au projet de l'étudiant telles que la volonté d'insertion professionnelle ou l'envie de suivre des études en alternance qui sont respectivement citées qu'à 3,5 et 8,5%, sans qu'il y ait des écarts significatifs selon les profils des recruteurs. Les entretiens laissent la place aux qualités de présentation et d'expression, qualités dont on sait qu'elles sont socialement distribuées avant finalement l'expression de la volonté d'insertion professionnelle et de l'alternance, alors que l'on imagine aisément que les étudiants les plus pressés d'entrer dans la vie active sont les moins favorisés socialement. Le profil sociologique des promotions de 2020 qui ne seront pas passées par les fourches caudines des auditions, sera-t-il plus populaire ?

---

<sup>6</sup> En préambule du dossier, chaque candidat doit répondre à la question suivante : « pour vous l'alternance est... » en cochant de « pas du tout important » à « très important ».

<sup>7</sup> Afin de permettre de distinguer les candidats, il est conseillé d'attribuer le maximum de points aux candidats « que l'on veut absolument » et un minimum à ceux « que l'on ne veut pas du tout ».

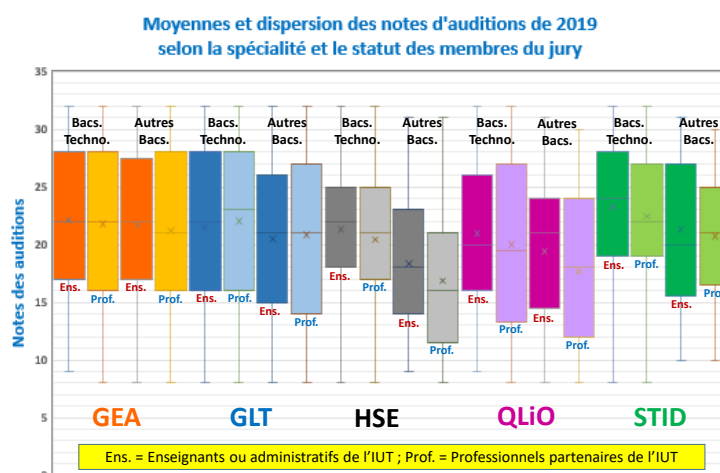
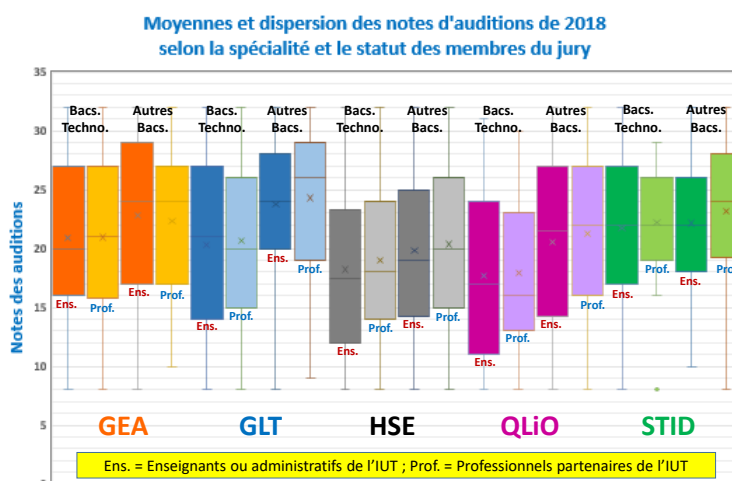
Finalement, au cours de cette deuxième étape du recrutement, ce sont bien les qualités d'expression et de présentation de soi qui sont valorisées aussi bien du côté des professionnels que des enseignants et des administratifs. En effet, aussi bien l'analyse de la répartition des notes que les résultats de l'enquête montrent qu'il y a accord sur l'avis des candidats entre les acteurs peu importe leur catégorie.

### 3.3 La convivialité, facteur d'harmonisation des avis

Nous avons souhaité compléter les réponses apportées par les acteurs du recrutement en nous intéressant aux notes qu'ils avaient attribuées aux candidats à l'issue de l'audition. Chacun des membres du jury peut proposer pour chacun des 4 critères une note allant de 1 à 4, le zéro étant volontairement exclu, de même que des notes intermédiaires (1,5 ; 2,5...). Les tableaux des jurys d'admission distinguent les candidats issus de la voie technologique des autres candidats. Ils récapitulent les performances enregistrées par les candidats au cours de la procédure d'examen des dossiers et lors des entretiens. Ces tableaux proposent notamment la moyenne de points attribués par les deux professionnels (la note d'un candidat est comprise entre 8 et 32), d'une part, et par les deux permanents de l'IUT, d'autre part.

La comparaison des notes en 2018 et 2019 indique globalement une très faible différence entre celles attribuées par les enseignants et celles attribuées par les professionnels.

#### Tendances centrales et dispersion des notes moyennes des professionnels et des enseignants



**Sources :** IUT Lumière Lyon 2, Système d'information décisionnel (QlikView), Recrutements 2018 et 2019

**Interprétation :** En 2018, les notes moyennes attribuées par les deux permanents de l'IUT Lumière (enseignants et administratifs) lors des jurys d'audition GEA ont été très proches des notes moyennes attribuées par les professionnels.



Ce constat se vérifie d'ailleurs dans les réponses apportées à notre questionnaire. Interrogés pour savoir si au cours des auditions les recruteurs ont le sentiment d'être en accord ou en désaccord avec les autres membres du jury, les répondants admettent qu'ils sont souvent en accord à 91% et toujours en accord à 6% avec les autres membres du jury. Toutefois, on note une légère surreprésentation des professionnels et des administratifs à être toujours d'accord, alors qu'à l'inverse 7,5% des enseignants interrogés admettent être rarement d'accord avec les autres membres du jury. L'enquête ne dit pas s'ils sont en désaccord avec les professionnels ou avec leurs collègues !

Par ailleurs, la manière dont se déroulent ces auditions laisse la place à la discussion mais pas tellement à la négociation. En effet, interrogés sur le déroulé de l'entretien à la sortie du candidat, la majorité (68,4%) écrit ses notes et commentaires sur la feuille d'évaluation qui sera rendue à la fin de la session de recrutement puis échangent leurs impressions sur le candidat. Pour 12% seulement il y a une recherche de consensus avant l'écriture de la note ou pour 16% un simple échange entre les membres du jury avant l'écriture de la note et des commentaires. L'entente sur l'avis des candidats qui se vérifie à travers la dispersion des notes selon le statut et leurs réponses au questionnaire, nous laisse penser que le consensus se réalise en amont des entretiens, notamment lors d'échanges plus informels.

Au fond, l'élément majeur qui ressort de cette enquête est la non significativité du statut aux réponses apportées. Un consensus s'observe sur les attendus des candidats. Ce consensus s'explique d'une part parce que les enjeux pour les professionnels sont très minimes (ils ne recrutent pas leur futur alternant), d'autre part en raison du pilotage de l'événement orchestré par l'IUT. Le temps des auditions s'accompagne d'un temps d'accueil autour d'un café et d'un déjeuner. Plus de la moitié des membres du jury y sont présents systématiquement ou fréquemment indépendamment de leur statut. Interrogés de manière ouverte sur ce que leur apporte ces temps, c'est la convivialité à 59% pour le déjeuner et 46% pour le café qui est plébiscitée, bien avant « se former, s'informer sur les attendus, former » qui sont cités à 17% pour le café et 10% pour le déjeuner. L'idée d'entretenir un partenariat privilégié avec les représentants des entreprises est un élément constitutif de l'identité de cet IUT. Les partenaires professionnels sont, nous l'avons vu, soit des maîtres d'apprentissage soit des anciens étudiants. Il y a un consensus au moment des auditions parce que cette convivialité, cette connaissance et surtout le partage des valeurs défendues par l'IUT sont présents bien en amont de l'entretien.

## Conclusion

L'objectif de cet article était de présenter un mode de sélection dans l'enseignement supérieur qui associe des acteurs du monde professionnel à des acteurs du monde éducatif. Tandis qu'une première partie synthétisait les manières de recruter dans ces deux mondes, la seconde expliquait le mode particulier et la philosophie de l'IUT en question et donc les raisons de ce processus singulier. La dernière partie rend compte de l'homogénéité des pratiques de sélection entre les divers acteurs qui s'explique notamment par le partage du projet politique de l'IUT.

Ceci dit, la recherche présentée ne constitue pour le moment qu'une amorce de réflexion dans la mesure où les observations des auditions et les entretiens auprès des acteurs du recrutement n'ont pu être réalisés. Elle nous autorise pourtant déjà plusieurs pistes d'enseignements et de discussions.

Le modèle pensé initialement a résisté au temps et aux nombreux bouleversements qui se sont opérés (nouveaux diplômés, turn-over des équipes, forte croissance des candidatures, introduction des plateformes nationales, numérisation des dossiers...). Les équipes de l'IUT ne semblent pas avoir dévié des principes initiaux et les professionnels sont toujours aussi mobilisés sur cette étape du processus. D'un autre côté, la performance du modèle entraîne une certaine inertie (90% des répondants estiment que la procédure d'examen des dossiers est bien ou plutôt bien adaptée aux objectifs de recrutement fixés par l'IUT), si bien que le processus peine à se renouveler. Des changements sont parfois opérés en urgence et à la marge. L'afflux exponentiel de candidats ces trois dernières années a par exemple obligé la gouvernance de l'IUT à intégrer une pré-sélection sans pour autant réussir à repenser le processus plus globalement.

Le succès de l'association professionnels et universitaires ne s'arrête pas à la sélection initiale des candidats mais constitue l'une des facettes les plus importantes de leur collaboration. Cette culture

partagée construite sur le long terme et régulièrement entretenue explique sans doute les convergences observées lors des recrutements et contribue à une meilleure connaissance des problématiques respectives. Les principes initiaux de l'IUT sont robustes et partagés, si bien que la volonté de minimiser les résultats académiques au profit du projet du candidat semble faire sens pour les professionnels, qui acceptent ensuite en alternance des étudiants au profil parfois plus singulier. Les enseignants partagent largement ce parti pris, même si celui-ci est régulièrement rediscuté. La notion de mérite scolaire d'une part, mais aussi le confort d'une promotion scolaire et docile d'autre part, amènent certains d'entre eux à mettre en place des stratégies pour rediscuter l'intérêt de la poursuite d'études et relativiser l'importance de l'insertion professionnelle rapide, ou pour barrer la route aux candidats dont le parcours académique et le comportement dans le secondaire semble tellement éloigné de l'étudiant modèle.

Du côté des professionnels, accepter des profils atypiques au cours de cette première phase de recrutement ne constitue pas un risque majeur. En effet, les partenaires professionnels qui recherchent des alternants seront invités au « Forum » en février n+1 pour recruter leur futur stagiaire, alternant, voire collaborateur. Les candidats qui paraissaient atypiques lors de la première phase de recrutement ont souvent évolué dix mois après leur entrée en formation car ils ont mûri leur projet grâce à l'accompagnement personnalisé là où d'autres ont accepté les règles d'une « socialisation professionnelle » imposée à l'IUT.

Au fond, cela peut relativiser l'impact des décisions qui avaient été prises au moment des premiers entretiens puisque le véritable enjeu pour les professionnels se situe lors du « Forum<sup>8</sup>». Ajoutons que le poids des entretiens est tout compte fait relatif. Les recruteurs n'ont pas conscience du poids de la note d'entretien, puisque les deux tiers des répondants l'estiment entre 50 et 75%<sup>9</sup>. Pourtant, à la fin, c'est cette note qui permet aux équipes de classer le candidat lors du jury d'admission. L'organisation des entretiens est très couteuse aussi bien financièrement que du point de vue de l'organisation logistique qu'elle suppose, pour un enjeu de sélection finalement relatif. C'est qu'au fond, l'objectif n'est pas uniquement le recrutement de la future promotion mais la mise en œuvre d'un évènement qui permet d'entretenir le réseau des partenaires professionnels et de rapprocher des cultures parfois perçues comme divergentes.

En outre, l'un des points essentiels privilégiés par les équipes de l'IUT Lumière a consisté à ne pas déconnecter la sélection des entrants de la question de l'orientation. Le dispositif de recrutement a été initialement pensé pour inciter les candidats à amorcer une réflexion sur leur orientation. Cette fonction connexe du processus de sélection est largement assumée et régulièrement défendue par les équipes de l'IUT. Depuis l'instauration d'APB et plus encore de Parcoursup, ce sont de véritables combats que la gouvernance de l'IUT doit mener face au rectorat pour ne pas basculer dans une sélection purement quantitative et conserver cette politique d'une « sélection-orientation ».

## Bibliographie

Benhamou S., (2017) *Imaginer l'avenir du travail – 4 types d'organisation du travail à l'horizon 2030*, rapport France Stratégie. 44p.

Ben Mezain (2017), « Renforcer la capacité des entreprises à recruter », *Rapport du groupe de travail n° 4 du Réseau Emplois Compétences*, France Stratégie, 72p.

Bos B., Delattre S., Bernard K., Kremer F., (2009), *Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus. Les études de l'emploi cadre*, rapport pour l'APEC. 64p.

Direction IUT Lumière (2002) *Rapport d'évaluation des instituts universitaires de technologie et des diplômes universitaires de technologie - vague contractuelle 2003 - 70p.*

---

<sup>8</sup> La poursuite de cette recherche nous donnera l'occasion d'observer et d'analyser ce moment du recrutement.

<sup>9</sup> Elle est en réalité de 25% environ.

- Dubernet A-C. (1996) « La sélection des qualités dans l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale ». *Formation Emploi*. n°54, pp. 3-14.
- Eymard Duvernay F., Marchal E. (1997) *Façons de recruter*, Métailié, Paris.
- Farvaque N., (2009) « Discriminations dans l'accès au stage : du ressenti des élèves à l'intervention des enseignants », *Formation emploi* n°105, janvier-mars 2009.
- Fondeur, Y. (2014). La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection. *Revue Française de Socio-Économie*, 14(2), p.135-153
- Gilles D., Saulnier-Cazals J., Vuillermet-Cortot M.-J. (1994), *Socrate, le retour... Pour accompagner la réussite universitaire et professionnelle des étudiants*, Trouver-Créer, Québec, Les Éditions Septembre.
- Kergoat P. (2010), « Les formations par apprentissage : un outil au service de la démocratisation de l'enseignement supérieur ? », *Net.doc.n°75*.
- Lahire, B. (2002). « Objectivation sociologique, critique sociale et disqualification ». *Mouvements*, n°24(5), 46-52.
- Le Hung (M.) & Tralongo (S.), coord. (2012), *Le projet personnel et professionnel de l'étudiant : l'exemple des IUT*,. éditions ADIUT.
- Le Nir M. (2015), « Evaluation des instituts universitaires de technologie et de leurs départements : retour sur 15 années d'expérience », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 31(3)
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail: De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. France: ERES. Toulouse
- Marchal, E. & Rieucan, G. (2010). *Le recrutement*. Paris: La Découverte.
- Pelletier D., Bujold R. et collaborateurs (1984), *Pour une approche éducative en orientation*, Chicoutoumi (Québec),
- Rope F., Tanguy L. (1994), *Savoirs et compétences : de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, l'Harmattan, Paris
- Tanguy, L. « Apprentissage en entreprise et formation professionnelle en école : une mise en perspective des années 1950 aux années 1990 », *Revue française de pédagogie*,183, pp. 27-37.