

Les pratiques de recrutement (éclairages statistiques)

Guillemette de Larquier

(*EconomiX*, Université Paris Ouest Nanterre La Défense
et Centre d'études de l'emploi)

12 avril 2016

- Emmanuelle Marchal (CSO Sciences-Po / CNRS)
- Géraldine Rieucou (U. Paris 8 et CEE)
- Christian Bessy (IDHE-Cachan)
- Equipe du CEE (Rapport n°72, *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*) :
Yannick Fondeur, Carole Tuchszirer

Deux sources principales d'information :

➤ L'enquête ponctuelle **Ofer** (Offre d'emploi et recrutement) de la Dares réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 4000 établissements du secteur privé en 2005

Réédition prévue début 2016

➤ Les enquêtes **Emploi** de l'Insee réalisées auprès d'un panel représentatif de ménages tous les trimestres, exploitées de 2003 à 2012

1. L'ENQUÊTE OFER DE LA DARES (2005)

- *Ofer* = « Offre d'emploi et recrutement »
- Initiée par la Dares, l'ANPE, le CEE et le Cereq, puis élaborée avec la Poste, l'Apec, la Direction Générale des Entreprises et l'Unédic (projet né en 1999 sous l'égide du CEE, relancé en 2003)
- Réalisée durant le 1^{er} semestre 2005 en deux vagues :
 - janvier à avril 2005
 - mai à juillet 2005

Le champ de l'enquête

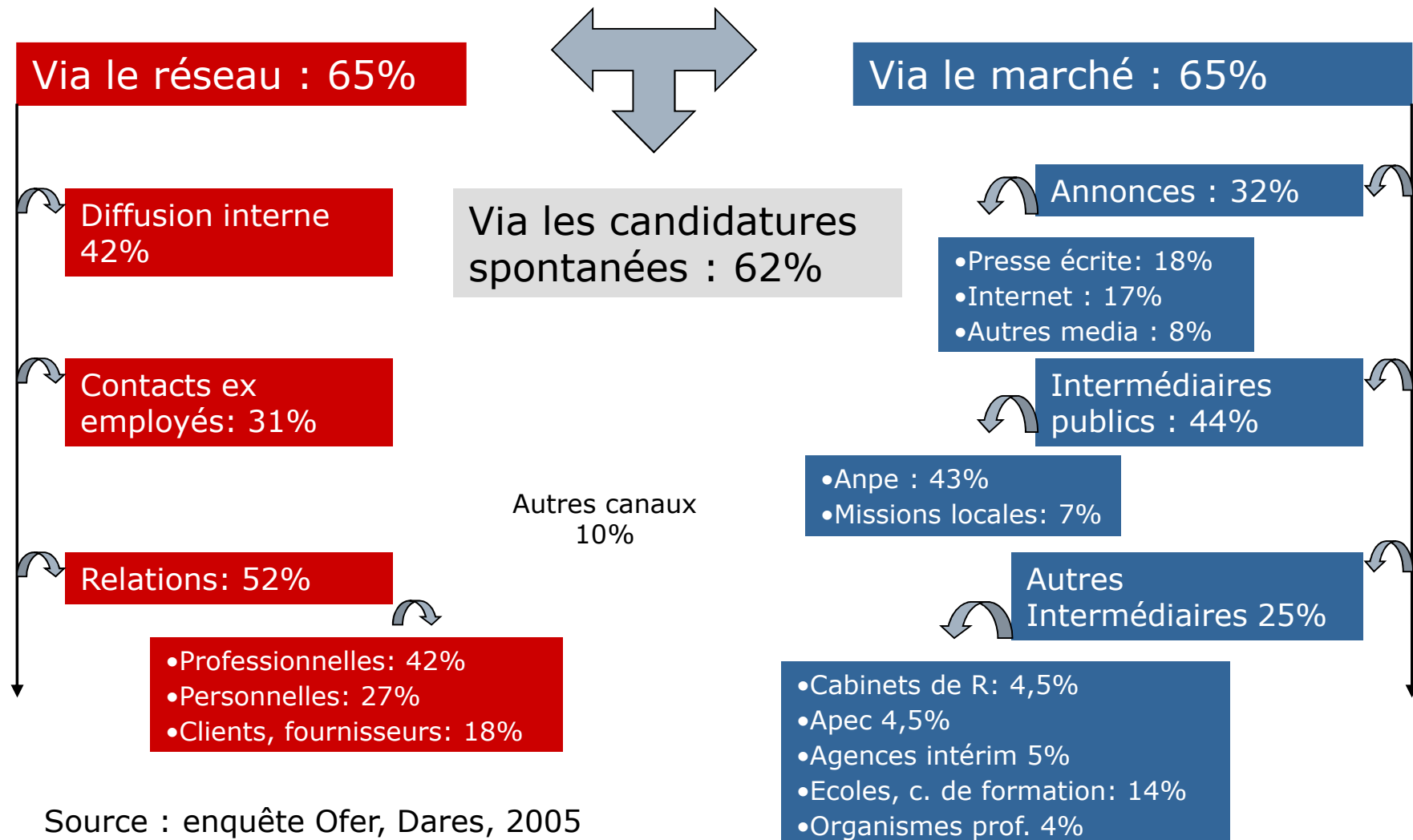
- Les établissements du secteur privé d'au moins un salarié (à l'exception des ETT en tant qu'employeurs) ayant recruté ou tenté de recruter au cours des 12 mois précédant la collecte
- 4 050 entretiens en face à face « Comment s'est déroulé le dernier recrutement ? »
 - 550 sur le dernier recrutement d'un cadre,
 - 3 030 sur le dernier recrutement d'un non-cadre
 - 470 sur la dernière tentative de recrutement non aboutie
- Les contrats à durée indéterminée représentent les deux tiers des derniers recrutements aboutis.

Les ressources RH des établissements

Taille de l'établissement :	1-9	10-49	50-249	250-499	>500	<i>Ens.</i>
Implication du service RH						
Aucun service RH	45	32	11	3	3	24,7
Service RH non impliqué	42	41	28	8	2	31,4
Service RH impliqué	13	27	61	89	95	43,9
Personnes dédiées au recrutement						
Aucune	41	30	25	20	7	28,4
Une seule	49	48	40	44	23	44,0
Plusieurs	10	22	35	36	70	27,7
<i>Poids de la colonne :</i>	<i>24,7</i>	<i>31,5</i>	<i>25,9</i>	<i>9,6</i>	<i>8,4</i>	<i>100</i>

Source : enquête Ofer, Dares, 2005

La mobilisation des canaux par les entreprises (Enquête Ofer)



Source : enquête Ofer, Dares, 2005

Les canaux de recrutement des entreprises

	Intermédiaires publics	Intermédiaires privés non lucratifs	Intermédiaires privés lucratifs	Annonces	Candidatures spontanées	Relations personnelles	Relations professionnelles	Réembauches
Total	15,7%	6,5%	8,4%	12,5%	20,8%	9,3%	16,7%	10,1%
Par qualification:								
ONQ	16,6%	3,8%	6,4%	4,4%	24,1%	14,8%	13,5%	16,6%
OQ	19,5%	2,8%	9,6%	11,1%	21,4%	8,9%	16,6%	10,0%
Empl.	19,0%	5,2%	3,3%	10,5%	24,7%	10,2%	16,7%	10,4%
TAM	14,1%	8,1%	10,0%	20,5%	17,4%	5,8%	15,8%	8,4%
Cadres	3,9%	15,2%	18,6%	17,4%	11,9%	6,8%	20,7%	5,5%

Source : enquête Ofer, Dares, 2005

Les méthodes utilisées

	ONQ	OQ	ENQ	EQ	TAM	cadre	Ens.
Fournir un CV	64	82	89	92	93	95	85,7
Fournir une lettre de motivation	35	54	72	76	77	82	65,4
Passer un entretien individuel	69	76	84	84	85	92	80,9
Passer un entretien téléphonique	5	12	11	12	18	23	12,7
Passer des tests de connaissance, d'intelligence	6	10	7	13	17	24	11,8
Passer des tests de personnalité	3	7	5	8	11	30	9,0
Passer une analyse graphologique	1	2	2	3	3	10	3,1
Passer des tests de situation travail	9	14	11	15	17	13	13,3
Faire une mise à essai	35	43	38	33	26	17	34,0
<i>Poids de chaque colonne</i>	<i>15</i>	<i>21</i>	<i>17</i>	<i>25</i>	<i>14</i>	<i>9</i>	<i>100</i>

Source : enquête Ofer, Dares, 2005

Les critères

	ONQ	OQ	ENQ	EQ	TAM	cadre	Ens.
Les critères discriminatoires (situation matrimoniale, présence ou non de handicap, âge, état de santé, milieu social d'origine, nationalité ou pays d'origine)	65	66	59	52	50	44	57,0
Les capacités physiques	63	55	45	30	22	9	39,8
La flexibilité (disponibilité horaire, disponibilité immédiate, lieu d'habitation)	93	95	98	88	90	70	90,4
La personnalité	60	68	76	86	90	93	77,8
Les qualités de contact (niveau de culture générale, présentation-apparence-soin général, façon de s'exprimer, maîtrise de langues étrangères)	58	61	85	87	85	90	76,9
Le savoir-faire (durée de l'expérience, contenu de l'expérience, compétences techniques)	69	92	80	89	97	96	86,9
La formation (niveau de formation, filière de formation)	33	69	48	68	86	92	64,0
La motivation	89	93	95	96	98	98	95

Source : enquête Ofer, Dares, 2005

L'effort de l'établissement mesuré par trois indicateurs

	Recherche extensive*			Recherche intensive**	Formalisation***
	Autant de candidatures que de postes	De 2 à 10 candidats par poste	Plus de 10 candidats par poste	Nombre de méthodes de sélection	Descriptif écrit du poste
Nombre de salariés					
1 – 9	48 %	41 %	11 %	1,9	34 %
10 – 49	34 %	45 %	21 %	2,3	50 %
50 – 249	28 %	48 %	24 %	2,5	63 %
> 250	25 %	42 %	33 %	2,6	69 %
Qualification du poste					
Ouvrier non qualifié	52 %	38 %	9 %	1,7	33 %
Ouvrier qualifié	42 %	47 %	11 %	2,2	45 %
Technicien, maîtrise	27 %	45 %	29 %	2,5	73 %
Cadre	21 %	38 %	41 %	2,9	73 %
Type de contrat de travail					
CDD	40 %	46 %	14 %	2,0	43 %
CDI	30 %	43 %	26 %	2,5	59 %

G. de Larquier, 2009, « Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? », *Connaissance de l'emploi*, CEE, n°70, 4 pages. (repris dans *Problèmes économiques*, n° 2.986, 6 janvier 2010)

7 indicateurs de la manière de sélectionner

1. La force du tri de CV (0, faible, fort)
 2. Le nombre d'entretiens passés par la personne recrutée (0, faible, fort)
 3. Le nombre de tests (connaissance, personnalité, reproduction de situation de travail, graphologie, etc.) (0, faible, fort)
 4. Le caractère contextuel ou non de l'évaluation (reproduction de situation de travail et/ou mise à l'essai)
 5. L'implication d'un professionnel RH
 6. Le nombre de fonctions dans l'établissement impliquées dans l'évaluation
 7. Le degré de formalisation de la procédure (standardisation de la procédure, descriptif écrit du poste)
-
- The diagram uses curly braces to group the indicators into three categories:
- Force de la sélection:** Indicators 1, 2, and 3.
 - Méthodes utilisées:** Indicators 3 and 4.
 - Organisation de la sélection:** Indicators 5, 6, and 7.

La typologie

➤ Classe A : L'évaluation classique = 31%

2 étapes (tri + 2 entretiens) ; 2 fonctions de l'entreprise impliquées ; rédaction du profil de poste.

Taille moyenne, moins d'1 mois, Anpe, Annonces.

➤ Classe B : L'évaluation simplifiée = 34%

Peu, voire pas d'épreuves (aucun test, le plus souvent pas de tri) ; une seule personne qui voit une fois le candidat avant de l'embaucher.

Petites structures, réseau, réembauche, bâtiment, CDD

➤ Classe C : L'évaluation contextuelle = 25%

Mise à l'essai et tests reproduisant souvent situations de travail. Force du tri plus faible que dans le cas standard. Niveau de formalisation assez hétérogène.

Profils moyens d'entreprises et de postes

➤ Classe D : L'évaluation formalisée = 10%

Procédures avec une batterie de tests ; force du tri très élevée ; 3 fonctions et plus impliquées ; niveau de formalisation le plus poussé.

Grandes entreprises, cadres, CDI, temps plein, annonces et cabinets privés

Quatre indices de satisfaction (en excluant les cas où la personne recrutée était déjà connue d'un membre de l'établissement)

	Le recruteur considère que le recrutement n'a pas posé de problème particulier	Six mois plus tard :		
		Si c'était à refaire, le recruteur procéderait de la même façon	Le recruteur recruterait la même personne	La relation d'emploi n'a pas été prématurément interrompue
Ensemble des CDD	79 %	69 %	81 %	86 %
Ensemble des CDI	66 %	69 %	88 %	87 %
	<i>Effets + ou – sur la satisfaction</i>			
Nombre de candidatures par poste à pourvoir :				
1	+ +		+ + +	
de 2 à 10	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
plus de 10	- - -	- -		

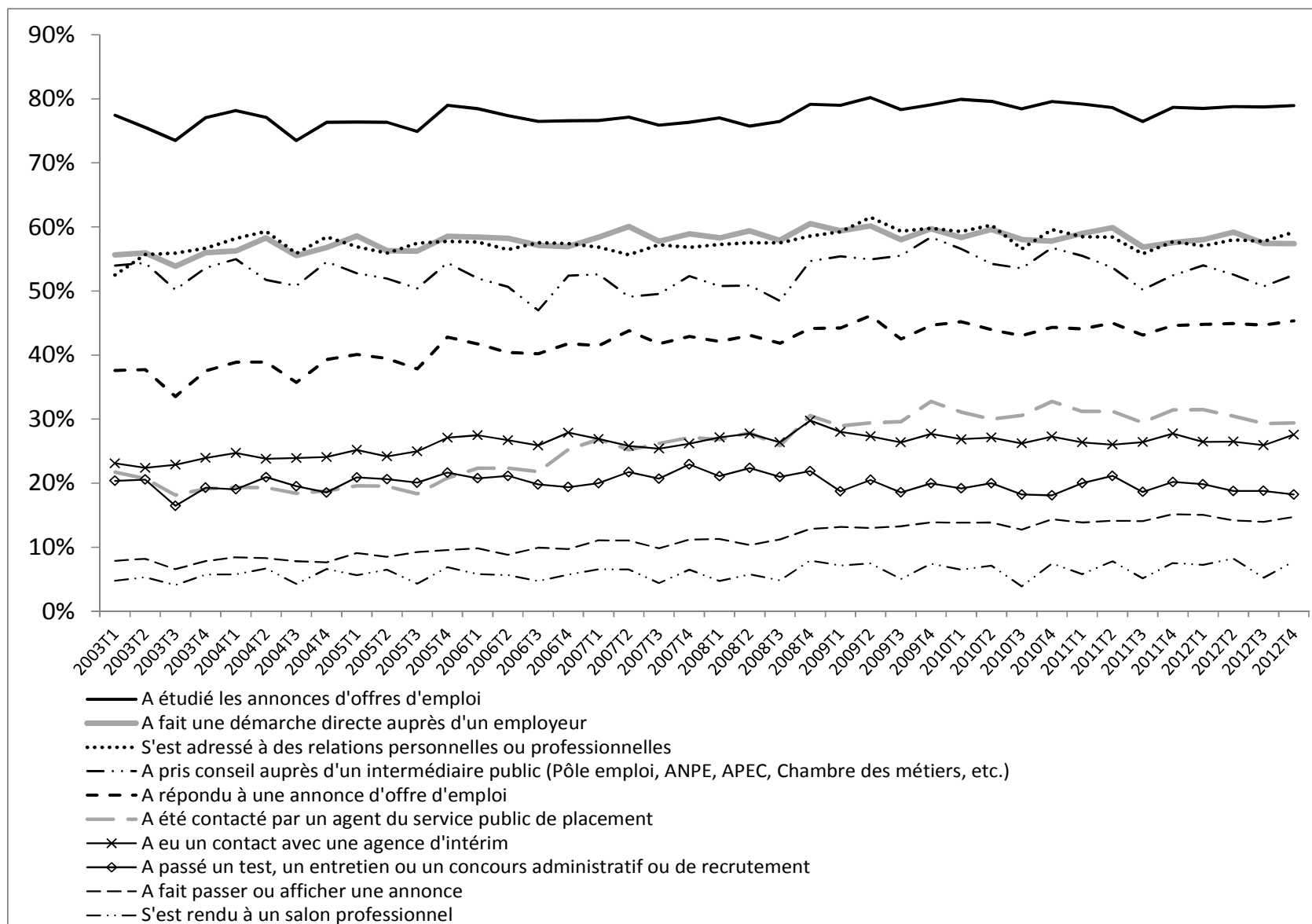
G. de Larquier, 2009, « Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? », *Connaissance de l'emploi*, CEE, n°70, 4 pages. (repris dans *Problèmes économiques*, n° 2.986, 6 janvier 2010)

2. LES ENQUÊTES *EMPLOI* EN CONTINU DE L'INSEE (2003-2012)

Dans l'enquête *Emploi* (Insee), les informations sur les canaux du marché du travail sont issues de deux modules distincts. Elles apparaissent :

- d'une part, en tant que canal de recherche parmi plusieurs démarches possibles quand les individus déclarent rechercher un emploi, quel que soit leur statut,
- et, d'autre part, en tant que canal d'embauche des individus en emploi « régulier » – les intérimaires sont exclus – qui sont interrogés sur la façon dont ils sont entrés dans l'entreprise ou l'organisme de la Fonction publique où ils travaillent (un seul canal possible).

La fréquence des démarches de recherche d'emploi



Source : Enquêtes *Emploi* en continu (2003-2012), Insee, données pondérées.

Champ : Ensemble des individus déclarant rechercher un emploi un trimestre donné (sont exclus ceux qui souhaitent uniquement se mettre à leur compte).

Statistiques sur les canaux de recrutement auprès des **salariés** en emploi (Enquête emploi Insee) :

Question : Comment êtes-vous entré dans l'entreprise
(administration etc.) où vous travaillez actuellement ?

Par une démarche personnelle auprès de l'employeur ou une
candidature spontanée

Par relations familiales, personnelles ou professionnelles

Par petites annonces

Par l'ANPE ou un autre organisme public (APEC, Mission locale..)

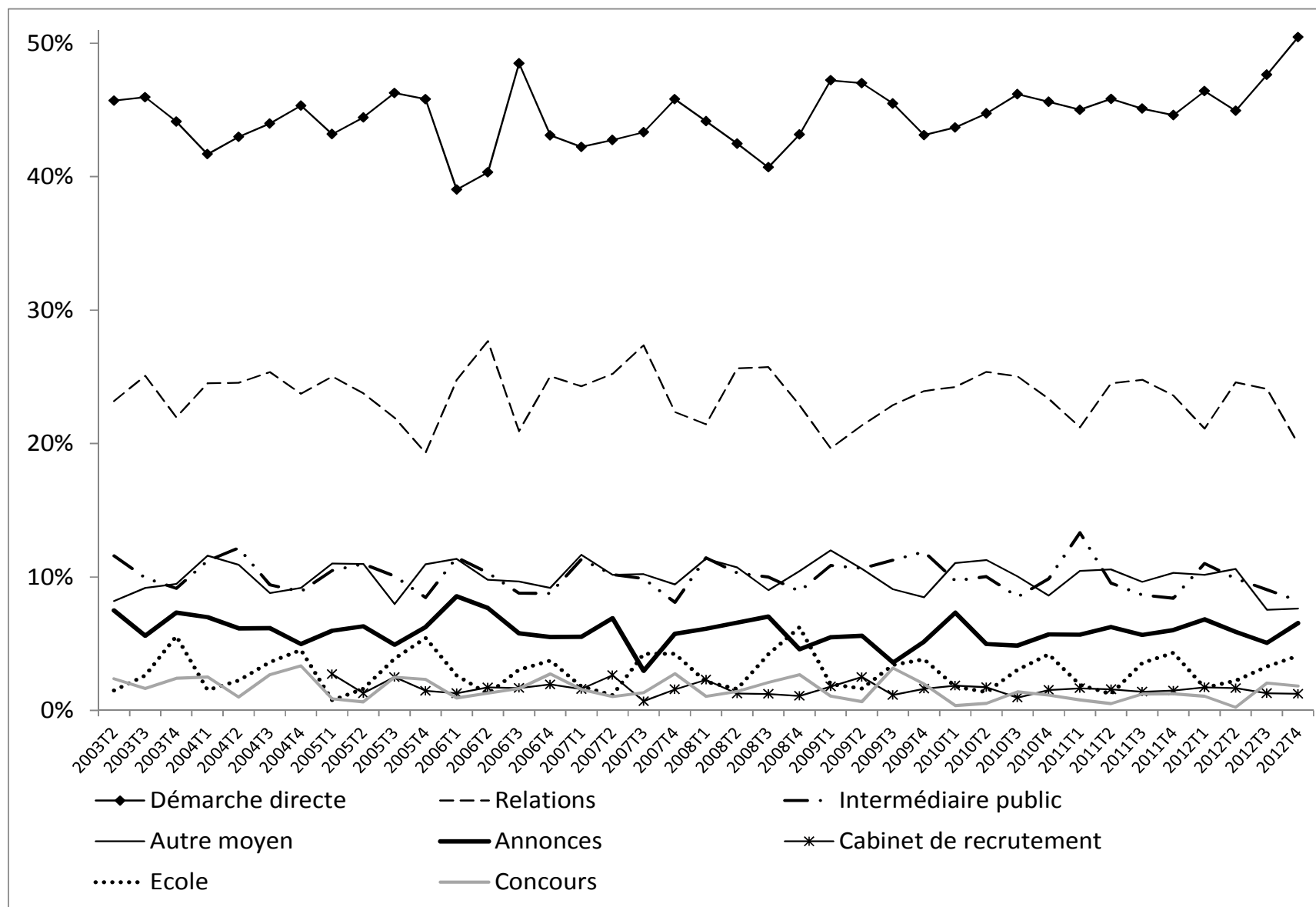
Par un cabinet de recrutement

Par une école ou un organisme de formation

Par un concours de recrutement

Par un autre moyen

Le poids relatif de chaque mode d'entrée dans l'entreprise actuelle



Source : Enquêtes *Emploi* en continu (2003-2012), Insee, données pondérées.

Champ : Ensemble des individus en emploi « régulier » (intérimaires exclus) ayant une ancienneté inférieure à trois mois un trimestre donné et ayant déclaré le mode d'entrée dans leur entreprise ou organisme de Fonction publique.

Les canaux de recrutements effectifs sont-ils les mêmes ailleurs ?

Comparer les résultats de :

- Enquête Emploi (2004) : France
- *Encuesta de Calidad de Vida en el trabajo* (2002-2004) : Espagne
- *Labour Force Survey* (2004) : Royaume-Uni

FR		SP		UK	
Candidatures spontanées	37%	Relations	53%	Annonces	28%
Relations familiales et professionnelles	22%	Candidatures spontanées	16%	Contacts sur place	26%
Réembauches	16%	Intermédiaires publics et privés	8%	Intermédiaires publics et privés	17%
Intermédiaires publics et privés	11%	Annonces	8%	Candidatures spontanées	16%
Annonces	7%				

3. LES ENSEIGNEMENTS SUR LES CANAUX DU RAPPORT « PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET SÉLECTIVITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL »

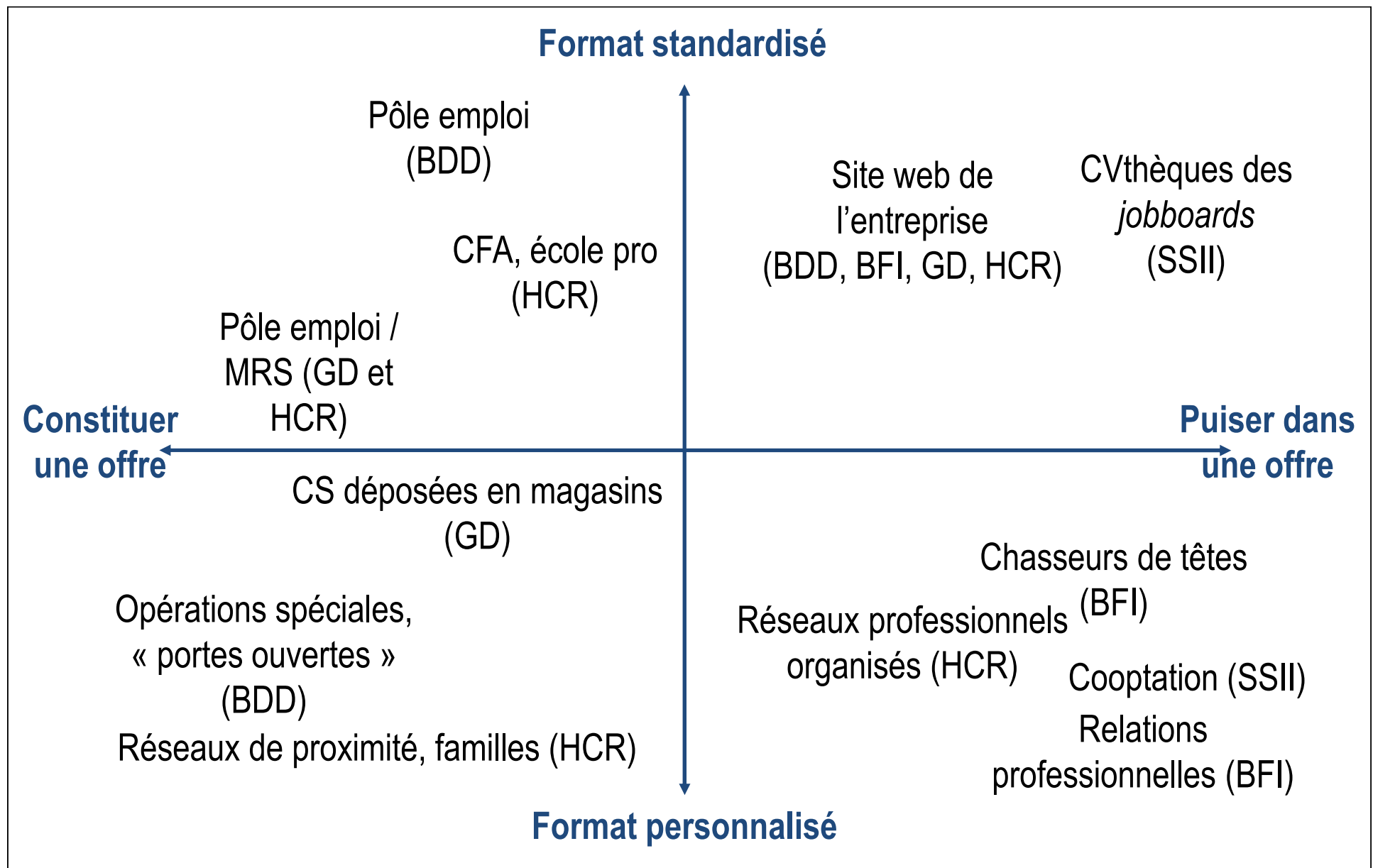
Comprendre la « raison d'être » des canaux et leur diversité en se plaçant du côté des logiques de recours des entreprises.

Axe 1 : Une offre de main-d'œuvre où puiser ou à constituer ?

Soit les canaux donnent accès à une offre de travail sur un marché aux frontières déjà définies, soit ils ouvrent sur une offre à constituer.

Axe 2 : Un format de l'information « standard » ou « personnalisé » ?

Question du format de l'information adopté et privilégié par le canal pour qualifier les emplois et les candidats.



Légende : BDD = banques de détail ; BFI = banques de financement et d'investissement ; SSII = sociétés de services en ingénierie informatique ; HCR = hôtels, cafés et restaurants ; GD = grande distribution.

Cadran Nord-Est : Envoyer et recevoir des informations sur un marché du travail standard

⇒ La sélection opérée repose sur des critères stabilisés, voire durcis, tels le diplôme et l'expérience, qui peuvent être excluants.

Cadran Nord-Ouest : Demander à un intermédiaire institutionnel de façonner une nouvelle main-d'œuvre

⇒ Les pré-requis et les attentes envers les candidats sont construits avec le terrain professionnel (les entreprises et les formateurs) mais l'élaboration d'un langage commun et les coopérations peuvent être longues et compliquées.

Cadran Sud-Ouest : Compter sur un marché de proximité

⇒ La sélection repose sur la confiance accordée à celui qui recommande ; l'absence de réseaux « de qualité » exclut.

Cadran Sud-Est : S'adresser à un marché professionnel familial

⇒ La sélection des canaux s'appuie sur une information personnalisée mais le langage professionnel est partagé et bien compris des partenaires du recrutement.