

DOCUMENT DE TRAVAIL

L'USAGE DES CANAUX DE RECRUTEMENT  
PAR LES ENTREPRISES

CHRISTIAN BESSY  
EMMANUELLE MARCHAL

**N° 89**

juillet 2007

**CENTRE  
D'ETUDES  
DE L'EMPLOI**

«LE DESCARTES I»  
29, PROMENADE MICHEL SIMON  
93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX  
TÉL. 01 45 92 68 00 FAX 01 49 31 02 44  
MÉL. [cee@cee.enpc.fr](mailto:cee@cee.enpc.fr)  
<http://www.cee-recherche.fr>

# L'usage des canaux de recrutement par les entreprises

CHRISTIAN BESSY

[bessy@idhe.ens-cachan.fr](mailto:bessy@idhe.ens-cachan.fr)

*IDHE-ENS-Cachan, Centre d'études de l'emploi*

EMMANUELLE MARCHAL

[emmanuelle.marchal@mail.enpc.fr](mailto:emmanuelle.marchal@mail.enpc.fr)

*Centre d'études de l'emploi*

DOCUMENT DE TRAVAIL

N° 89

juillet 2007

ISSN 1776-3096  
ISBN 978-2-11-096797-8

# L'USAGE DES CANAUX DE RECRUTEMENT PAR LES ENTREPRISES

Christian Bessy, Emmanuelle Marchal

## RESUME

L'exploration de l'enquête *Ofer* (2005), réalisée auprès de 4 050 établissements du secteur privé, permet d'appréhender la façon dont les entreprises utilisent les canaux de recrutement. Nous différencions les canaux mobilisés pour trouver des candidats (qui permettent de calculer des taux de recours), de ceux qui ont effectivement permis de recruter (taux de recrutement). Dans l'un et l'autre cas, ce sont toujours les candidatures spontanées qui occupent la première place. Elles sont suivies par les réseaux de relation, les intermédiaires publics, les annonces d'offres d'emploi et enfin le rappel d'anciens employés et les autres intermédiaires. L'objectif est d'analyser le positionnement de chaque canal, d'après les caractéristiques des entreprises qui l'utilise, les types d'emplois qu'ils visent à pourvoir et les profils des candidats recrutés. La prise en compte des caractéristiques de la procédure (temps consacré, coûts, recrutement simple ou multiple) permet d'affiner l'analyse.

**Mots-clefs :** marché du travail, canal de recrutement, gestion des ressources humaines, intermédiation, intermédiaires du marché.

## *The Use of Recruitment Channels by the Firms*

### *Abstract*

*The French Ofer survey (2005), based on a sample of over 4,050 private establishments, allow us to explore the way firms use different recruitment channels. We differentiate the channels used to search applicants from those which lead to a successful recruitment. In both cases, direct applications are the first. They are followed by 'networks of relationship', public jobcentres, adverts, re-employed employee, and other intermediaries (including private employment agencies). The main objective is to analyse the role played by each recruitment channel according to the firm and the employment characteristics, and also the profiles of recruited applicants. Moreover, the analysis is deepened by taking into account the characteristics of the recruitment procedure (time-consuming, external costs...).*

**Key words:** labour market, recruitment channel, human resources management, intermediation, market intermediaries.



## INTRODUCTION

Dans une période de persistance du chômage, on a tendance à focaliser l'attention soit sur le volume global de l'emploi (et ses déterminants macro économiques), soit sur le comportement des chômeurs ou des demandeurs d'emplois, mettant en cause les modes d'indemnisation du chômage ou encore, plus récemment, le mode de fonctionnement des agences publiques. On s'interroge par ailleurs sur le type de prestations qu'elles peuvent offrir et leurs effets sur la durée du chômage et sur la stabilité de la reprise d'emploi (Crépon *et al.*, 2005). Ces analyses s'intéressent aux dispositifs à mettre en place pour inciter à la reprise du travail, pour mieux informer et orienter les demandeurs d'emploi, conduisant à la nécessité de consolider les réformes entreprises des agences publiques, en particulier en les mettant plus systématiquement en concurrence avec les agences privées d'orientation et de placement (rapport Marimbert, 2004). Dans cette perspective, l'accent est particulièrement mis sur les possibilités données aux demandeurs d'emplois de trouver un nouvel emploi au sein d'un « marché du placement » plus dynamique, l'entreprise restant de son côté avant tout un acteur passif.

Un autre courant de littérature prend explicitement en compte le choix des entreprises entre plusieurs « intermédiaires » du marché du travail, en s'appuyant sur toute une tradition de recherche, développée initialement aux États-Unis, basée sur les modes d'appariement entre employeurs et travailleurs (Rees, 1966 ; Bishop, 1993). En particulier, l'émergence d'un intermédiaire peut être justifiée par l'amélioration de la qualité des appariements (Yavas, 1994). À un niveau plus macro, les travaux initiaux de Pissarides (1979) ont modélisé le rôle d'un tel intermédiaire et les conditions de son efficacité pour accroître les chances des demandeurs d'emploi de trouver du travail, mais ils ne prennent pas en compte le choix des firmes entre plusieurs types d'intermédiaires. Par la suite, ils ont néanmoins donné lieu à une série de travaux empiriques cherchant à estimer l'efficacité de différents canaux de recherche/recrutement (Lindebom *et al.*, 1994), en termes de nombres et de durée d'appariements effectifs à partir de données micro-économiques portant à la fois sur les employeurs et les travailleurs. Certains travaux actuels cherchent à modéliser spécifiquement l'efficacité des agences publiques et privées en termes de retour à l'emploi des chômeurs, dans une configuration où il y a une véritable concurrence sur le marché du placement (Campens et Tanguy, 2006).

D'autres travaux<sup>1</sup> ont cherché à analyser plus précisément les facteurs qui guident les employeurs lors de la procédure de recrutement dans le choix du mode organisationnel le plus efficient (recrutement interne / recrutement externe par le biais d'un intermédiaire) dans une perspective néo-institutionnaliste : J.-Y. Lesueur (1997) étudie l'efficacité de l'intermédiation de l'ANPE relativement à d'autres modes alternatifs de coordination des offres et demandes de travail. Il est amené à distinguer les différents types d'intervention de l'agence publique : simple mise en relation, présélection, conseil...

L'émergence de nouveaux acteurs du placement, à la suite de la publication de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 mettant fin au monopole du service public de l'emploi, et la banalisation de l'usage d'internet, ont suscité un regain d'intérêt pour les transformations

---

<sup>1</sup> Voir aussi sur la relation entreprises et cabinets de recrutement J. Gautié, O. Godechot, P-E Sorignet (2006). Dans une perspective aussi d'économie industrielle les travaux de Fondeur et Tuchsirer (2006) montrent comment le marché du placement a évolué suite à l'émergence des NTIC.

induites sur le fonctionnement du marché du travail. Tout un ensemble de travaux cherche à analyser à la fois les changements en cours dans les formes d'intermédiation du marché du travail (y compris les méthodes de sélection utilisées) et leurs conséquences, non seulement, sur les opportunités d'emploi créées et le chômage, mais aussi, sur les opportunités de carrière des travailleurs ou sur le traitement de groupes spécifiques<sup>2</sup>.

Notre recherche sur les différentes formes d'intermédiation sur le marché de travail s'inscrit dans cette optique en analysant les modalités d'intervention des intermédiaires du placement (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997), ou en identifiant une pluralité de « conventions de compétences » qui supportent et contraignent les interactions sur les « marchés du travail » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997), ou, encore, en procédant sur ces deux points à des comparaisons internationales (Comparaison France/RU, Bessy *et al.*, 2001).

Notre participation à la conception de l'enquête *Ofer*, réalisée en 2005 par la Dares du ministère du Travail (voir encadré), avait pour but de construire une base de données représentative des pratiques de recrutement des entreprises françaises, afin de mettre à l'épreuve par une observation plus systématique, nos résultats issus d'enquêtes plus qualitatives. D'un autre côté, la mobilisation des enquêtes *Emploi* de l'Insee a permis d'établir statistiquement des résultats concernant les modes d'accès à l'emploi du point de vue des demandeurs d'emploi (Marchal, Rieucou, 2006).

L'enquête *Ofer* permet de raisonner et d'aborder le rôle des différents canaux de recrutement du point de vue des entreprises tout en ayant des informations sur les caractéristiques des candidats recrutés. Nous proposons donc d'identifier quelles sont les qualités des candidats « valorisées » par chaque canal de recrutement et simultanément les caractéristiques des entreprises qui y ont recours et pour quels types d'emploi à pourvoir.

L'enquête répertorie une vingtaine de canaux de recrutement. Un des objectifs du texte est de trouver le niveau de regroupement pertinent de ces canaux de façon à faciliter l'exploration des résultats. Nous présentons une grille d'analyse permettant de bien contraster deux façons de prospecter les candidats en faisant un large appel à candidatures ou en restreignant la prospection à un public limité. Ce travail est effectué dans une première partie dans laquelle nous justifions le choix d'une partition en huit canaux.

Dans une seconde partie, nous analysons la mobilisation des huit canaux suivant les caractéristiques des entreprises, des procédures de recrutement en amont (unique/multiple...) et des types d'emploi à pourvoir. L'analyse des tris croisés est contrôlée par des régressions logistiques permettant de raisonner toutes choses égales par ailleurs. L'accent est mis sur les stratégies d'entreprise en matière de choix de « canal de recrutement » et les ressources sur lesquelles elles s'appuient. C'est aussi une première façon d'analyser comment les différents intermédiaires se positionnent sur certains « segments du marché du travail ».

La troisième partie va permettre d'aborder ce positionnement en s'intéressant aux canaux effectifs de recrutement en fonction des caractéristiques des candidats recrutés et de la nature des emplois, ainsi que des caractéristiques des entreprises et des procédures de recrutement. Là aussi l'analyse des tris croisés est contrôlée par des régressions logistiques.

Dans la quatrième partie, nous introduisons également des considérations en termes de critères de performances. Cette analyse débouche sur la présentation de « deux façons de recruter ».

---

<sup>2</sup> Voir la conférence du NBER sur les intermédiaires du marché du travail, 2006.

## **Encadré 1** **L'enquête Offre d'emploi et recrutement**

### *La naissance de l'enquête*

Le projet d'une enquête statistique sur les pratiques de recrutement des entreprises est né en 1999 sous l'égide du Centre d'études de l'emploi (CEE). Un groupe de travail a défini la problématique, la méthodologie et le questionnaire de cette nouvelle enquête. Il comprenait des chercheurs du CEE et du Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) ainsi que des représentants de l'administration (ANPE, Dares, Insee). Ce groupe avait conclu au besoin d'avoir des données sur les pratiques de recrutement des entreprises en lien avec leurs modes de gestion de la main-d'œuvre, ainsi que sur leurs relations avec les intermédiaires du recrutement.

### *L'enquête de 2005*

La Dares a relancé ce projet en 2003 en s'appuyant sur les travaux de ce groupe. L'enquête *Offre d'emploi et recrutement (Ofer)* a été réalisée au cours du premier semestre 2005. Elle a pour objectif de fournir des informations sur le déroulement et les procédures des millions de recrutements qui ont lieu chaque année. Elle a été initiée par la Dares, l'ANPE, le CEE et le Cereq, puis élaborée avec la Poste, l'Aphec, la Direction générale des entreprises et l'Unedic.

L'enquête concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié, ayant recruté ou tenté de recruter au cours des 12 mois précédant la collecte. 4 050 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives. 550 ont porté sur le dernier recrutement d'un cadre, 3 030 sur le dernier recrutement d'un non-cadre et 470 sur la dernière tentative de recrutement non aboutie.

### *Un échantillon stratifié*

L'échantillon est stratifié en 32 strates : quatre tranches de taille et huit secteurs d'activité. Les quatre tranches de taille sont les suivantes : 1 à 9 salariés, 10 à 49, 50 à 199, 200 et plus. Les huit secteurs d'activité sont les suivants : l'agriculture et les industries agro-alimentaires, les industries de biens de consommation, les autres industries, la construction, le commerce, les transports et les activités financières et immobilières (ces trois secteurs étant regroupés en un seul), les services aux entreprises, les services aux particuliers et les autres services.

D'après l'enquête, les contrats à durée indéterminée représentent les deux tiers des recrutements aboutis, c'est vraisemblablement beaucoup plus que dans la réalité. Enfin, 56 % des établissements interrogés appartiennent à une entreprise mono-établissement et 46 % à un groupe (français ou étranger).

### *Choix d'exploitation*

Dans nos traitements, nous nous sommes limités à l'ensemble des procédures de recrutement qui ont abouti. Les résultats concernent donc 3 580 établissements. Ce choix nous permet de comparer les taux d'efficacité des différents canaux en travaillant sur un échantillon plus homogène.

## **1. DISPERSION ET REGROUPEMENT DES CANAUX DE RECRUTEMENT**

Dans un premier temps, nous allons présenter les canaux de recrutement en partant des résultats les plus fins pour rendre compte de la multiplicité des moyens mis en œuvre par les entreprises pour chercher et trouver des candidats, de façon plus ou moins anticipée. Nous donnons ensuite les résultats en proposant un regroupement en huit canaux.

## 1.1. La recherche de candidats potentiels

L'enquête *Ofer* permet de distinguer chaque canal en tant que voie de recherche de candidats (nous parlerons à ce sujet de taux de recours) et en tant que moyen effectif permettant de trouver un candidat recruté (nous parlerons plus loin de taux de recrutement), en faisant l'hypothèse que les canaux de recrutement sont parfaitement disjoints. Notons que l'enquête s'est intéressée uniquement aux recrutements dits « externes », ne prenant donc pas en compte les recrutements dits « internes ». La modalité « diffusion en interne de l'offre d'emploi » a été repérée par l'enquête, mais cette diffusion n'a pas débouché sur le « recrutement » d'un salarié de l'établissement. On va conserver cette modalité de diffusion par la suite car elle permet néanmoins de caractériser l'ensemble de la procédure de recrutement.

**Tableau 1**  
**La mobilisation des différents canaux de recrutement**

Canaux de diffusion	Taux de recours (%)	Nb moyen de canaux associé à chacun d'eux	Part des usages uniques de chaque canal (%)
Candidatures spontanées	62.0*	4.0**	33.4***
ANPE	42.7	4.4	15.4
Relations professionnelles	42.2	4.7	7.3
Diffusion interne	42.1	4.5	1.4
Contact ex-employé	30.6	4.2	10.0
Relations personnelles	27.1	4.6	10.5
Relations autres externes	18.4	5.2	0.7
Annonces presse écrite	17.9	5.3	4.9
Annonces Internet	16.8	5.9	0.7
Ecoles	13.8	5.6	4.8
Annonces autres supports	7.7	5.4	0.7
Missions locales	7.5	5.8	0.3
Consultation candidathèque	6.4	6.6	0.4
Entreprises d'intérim (ETT)	5.1	4.3	3.6
Autres canaux	4.7	4.9	0.0
Cabinets de recrutement	4.5	5.1	3.9
APEC	4.5	6.6	0.0
Organisations professionnelles	4.1	5.8	2.1
Ensemble	350		100

Source : Dares, Enquête *Ofer*, 2005.

- *Lecture* : \* 62.0% des établissements ont eu recours à des candidatures spontanées  
\*\* 4.0 est le nombre moyen de canaux mobilisés lorsque le canal candidatures spontanées est activé  
\*\*\* Parmi les établissements n'ayant eu recours qu'à un seul canal (15,5% des procédures), 33,4% ont mobilisé des candidatures spontanées
- Le calcul prend appui sur une partition en 18 canaux. En fait, nous avons regroupé dans la modalité « autres canaux », la modalité initiale « autres » de l'enquête à laquelle nous avons rajouté la consultation « d'annonces presse écrite » ou de « candidatures sur un autre support que presse écrite ou Internet », ces deux modalités ne représentant qu'un très petit nombre d'occurrences.

## **L'importance relative des taux de recours aux canaux**

Comme le montre le tableau 1, les moyens mobilisés par les entreprises pour trouver des candidats sont très diversifiés. L'exploration des « candidatures spontanées » arrive en tête avec un taux de recours de 62,0 %. Viennent ensuite le recours à l'ANPE (42,7 %) et à des « relations professionnelles » (42,2 %), et à un même niveau la diffusion en interne des offres d'emploi (42,1 %).

L'importance des « recrutements de proximité » (Lagarenne et Marchal, 1995) est attestée par celle des prises de contact avec des personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement (« contacts ex-employé », 30,6 %), par la mobilisation de « relations personnelles » (27,1 %), ou encore des « relations autres externes » (18,4 %). Ce dernier canal regroupe des prises de contact avec des personnes travaillant chez des « fournisseurs, des prestataires ou des clients » ou « des concurrents ».

Le recours aux annonces occupe une position intermédiaire avec un taux de 18,7 % pour la presse écrite et 16,8 % pour les annonces passées sur Internet. Les canaux formels « privés » comme les cabinets de recrutement (4,5 %) ou l'Apec (4,1 %) sont très peu mobilisés. Mais il faut compter depuis la réforme du « marché du placement » de 2005 sur la mobilisation des ETT (5,1 %), cette dernière débutant au moment de l'enquête qui a été réalisée quelques mois après la loi de « modernisation sociale » du 18 janvier 2005.

Autre caractéristique institutionnelle, le recours au « système scolaire » (13,6 %) ou à des organisations professionnelles (4,1 %) (comme les Chambres de commerce qui prennent en charge certaines formations) est relativement faible par rapport aux autres canaux de diffusion.

## **L'utilisation conjointe des canaux**

L'enquête permet de bien faire ressortir le fait que plusieurs canaux de recrutement peuvent être utilisés simultanément. En tout, le nombre moyen de canaux mobilisés est de 3,5 canaux. Seulement 15,5 % des établissements ne mobilisent qu'un seul canal. Ils sont 22,4 % à en utiliser uniquement deux, 19,2 % pour trois canaux, 15,9 % pour quatre, 10,5 % pour cinq, ... et, enfin, 5,5 % utilisent simultanément plus de sept canaux.

**Tableau 2**  
**Part des établissements ayant mobilisé**  
**de un canal à plus de sept canaux**

	%
Un seul	15.5
Deux	22.4
Trois	19.2
Quatre	15.9
Cinq	10.5
Six	7.2
Sept	3.8
Plus de sept	5.5
Total cumulé	100.0

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Il en résulte une combinatoire complexe qui ne fait pas vraiment ressortir des combinaisons typiques de canaux (voir le tableau 3). C'est l'utilisation unique de candidatures spontanées qui représente le plus de procédures de recrutement avec seulement 5,6 % des cas ; vient ensuite la mobilisation connexe de ces dernières avec l'ANPE (2,6 %), le recours unique à cette agence publique (2,4 %) ... Il y a donc une très grande diversité des procédures de recrutement.

**Tableau 3**  
**Les dix combinaisons les plus fréquentes**

Candidatures Spontanées (CS)	5.6
CS x ANPE	2.6
ANPE	2.4
CS x Contact Ex-Employé	2.3
CS x ANPE x Contact Ex-Employé	2.2
CS x Diffusion interne	1.8
ANPE x Diffusion interne	1.6
Contact Ex-Employé	1.6
Relations personnelles	1.6
CS x Relations professionnelles. x contact Ex-Employé	1.4

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Une façon différente d'analyser la mobilisation conjointe des canaux est de calculer le nombre moyen de canaux associé à chacun d'eux (tableau 1, colonne 2). Ainsi, quatre canaux en moyenne sont mobilisés à chaque fois que les candidatures spontanées sont utilisées alors que le nombre moyen est de 6,6 pour l'Apec et la consultation de candidatures, et de 5,9 pour les annonces sur Internet. Les candidatures spontanées sont utilisées de façon relativement exclusive. Il en va également ainsi pour le « contact d'ex-employé » (4,2 canaux en moyenne), correspondant à la possibilité d'une réembauche, les ETT (4,3), avec un changement de statut du salarié, et le recours à l'agence publique de placement (4,4) ; ce qui est à relier comme nous le verrons à des emplois pourvus grâce à des contrats aidés.

Le recours exclusif à ces canaux peut aussi être mesuré en s'intéressant aux établissements ayant utilisé un seul canal de recrutement (ce qui représente 15,5 % de l'ensemble des procédures de recrutement). Lorsque c'est le cas (voir tableau 1, 3<sup>e</sup> colonne), la part des candidatures spontanées est la plus forte (33,4 %), suivies par l'ANPE (15,4 %) et par les contacts d'ex-employé (10,5 %). Si la part correspondant aux ETT n'est que de 3,6 %, c'est que la mobilisation de ce canal est relativement faible dans l'absolu (5,1 %). Inversement, la consultation de candidatures, l'Apec et les annonces sur Internet ne sont pratiquement jamais utilisées seules.

### ***L'intensité du recours selon diverses caractéristiques***

Nous pouvons également caractériser les pratiques de recherche de candidats potentiels en prenant en compte le nombre moyen de canaux mobilisés, suivant les caractéristiques des entreprises et des emplois (tableau 4). Les établissements ont mobilisé en moyenne 3,5 canaux de recrutement.

**Tableau 4**  
**Nombre moyen de canaux mobilisés selon diverses caractéristiques**

	Nb. moyen de canaux
<b>Taille Etab.</b>	
1-9 salariés	3.0*
10-49	3.2
50-249	3.7
250-499	3.9
>500	4.9
<b>Turnover</b>	
Faible	3.7
Moyen	3.7
Fort	3.3
CDI	3.8
CDD	3.2
<b>PCS</b>	
ONQ	2.9
OQ	3.4
Employé	3.4
TAM	3.8
Cadres	4.9
Cadres sup	4.9
<b>Salaire</b>	
<Smic	3.0
1 - 1,5 Smic	3.6
1,5 - 2 Smic	4.2
>2 Smic	4.9
Contrats aidés	3.1
Non aidés	3.6
<b>Temps prévu</b>	
< 1 semaine	3.2
1 semaine-1 mois	3.4
> 1 mois	3.9
Indéterminé	3.6
Recrutement multiple	4.2
Recrutement unique	3.3
Ensemble	3.5

*Source* : Dares, Enquête *Ofer*, 2005.

*Lecture* : \* les établissements de 1 à 9 salariés ont mobilisé 3.0 canaux en moyenne.

Le nombre moyen de canaux mobilisés augmente avec la taille de l'établissement (de 3,0 canaux pour les établissements de moins de 10 salariés à 4,9 canaux pour les plus de 500 salariés). Ce qui est logique du fait que les grands établissements ont naturellement plus de possibilités de contact avec des candidats potentiels, en particulier en matière de candidatures spontanées, et plus de moyens. Les différences sont également nettes avec le degré de qualification des emplois : de 2,9 canaux en moyenne pour les ONQ à 4,9 pour les cadres (idem en ce qui concerne les niveaux de salaire). Cela témoignerait du fait que les entreprises consacrent plus de ressources aux recrutements des salariés les plus qualifiés, le coût d'un « mauvais recrutement » étant plus élevé pour ces derniers, qui par ailleurs ont des taux de chômage faibles. Il en va de même en ce qui concerne les CDI (3,8 canaux) relativement au CDD (3,2), les contrats non aidés (3,6) par rapport aux contrats aidés (3,1).

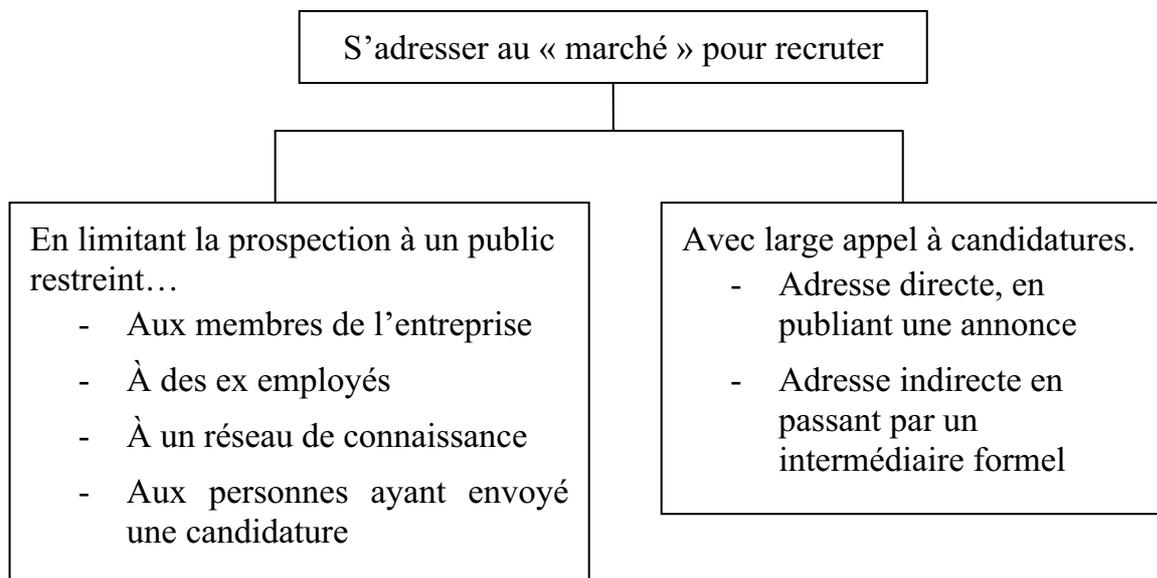
Par ailleurs, le fait que la procédure de recrutement vise des embauches multiples accroît le nombre moyen de canaux mobilisés (4,2) relativement aux « recrutements uniques » (3,3). La durée anticipée de la procédure de recrutement augmente également le nombre de canaux de recherche de candidats potentiels (de 3,2 canaux pour une durée inférieure à une semaine à 3,9 lorsque ce délai est supérieur à un mois).

## 1.2. Le regroupement des canaux de recrutement

Les moyens par lesquels une entreprise peut prendre contact avec des candidats s'avèrent donc particulièrement foisonnants et hétérogènes. Leur énumération dans les tableaux précédents mêle deux façons de s'adresser au marché qu'il paraît utile de distinguer. Dans certains cas les entreprises procèdent à un large appel à candidatures, soit en diffusant directement une annonce soit en passant par un intermédiaire. Dans d'autres cas elles s'adressent à un public d'emblée restreint : aux membres de l'entreprise ou à ceux qui ont déjà travaillé pour elle, à un réseau de relation ou aux candidats ayant envoyé préalablement leur candidature.

Le repérage de ces deux façons de s'adresser au marché va nous guider dans un deuxième temps pour regrouper la vingtaine de canaux répertoriés en un nombre plus restreint de canaux. Nous verrons enfin par quels indicateurs nous pouvons rendre compte de l'importance respective des canaux regroupés.

**Graphique 1**



### ***Deux façons de s'adresser au « marché »***

Cette partition renvoie à la fois au sens commun et à des grilles d'analyse plus scientifiques qui ouvrent plusieurs pistes de recherche.

- Elle rend compte du degré de visibilité des recrutements. Ceux qui passent par un appel à candidatures ont une visibilité que n'ont pas ceux qui s'adressent à un public restreint. Les entreprises publient des offres d'emploi soit dans la grande presse soit sur des supports qui

ont une certaine visibilité, et les intermédiaires auxquels elles s'adressent procèdent eux aussi souvent à des publications d'annonces pour trouver des candidats. Ces publications sont l'occasion pour les entreprises, comme pour les intermédiaires, de donner de la visibilité à leurs activités en faisant une publicité moins onéreuse que lorsqu'elle passe par des moyens traditionnels. Sachant que les entreprises ont eu recours à une multiplicité de canaux, on peut se demander si toutes empruntent d'une manière ou d'une autre une filière « visible » en procédant à un large appel à candidature ou si certaines n'opèrent pas systématiquement une restriction de la diffusion. D'après les résultats de l'enquête, trois cas de figure se présentent : dans 8 % des cas les entreprises se sont adressées exclusivement aux canaux les plus visibles ; dans un peu plus de la moitié des cas, les entreprises ont emprunté des canaux appartenant aux deux côtés à la fois, et dans 38 % des cas elles se sont exclusivement adressées à un public restreint, sans procéder par appel à candidatures. En se plaçant du point de vue du fonctionnement du marché du travail, on voit que celui-ci est en partie immergé, une part non négligeable des recrutements n'ayant pas de réelle visibilité.

- Elle recouvre une partition classiquement utilisée dans les travaux économiques et sociologiques consistant à opposer les canaux formels aux canaux informels. Sont considérés comme des canaux formels les annonces, les agences publiques et privées, ainsi que les bureaux de placement des écoles ou encore ceux des syndicats professionnels. Sont considérés comme informels les autres canaux parmi lesquels on cite généralement les recrutements passant par des réseaux de relation (voir Granovetter [1974]). Cette dichotomie entre canaux formels et informels présente l'inconvénient de ne pas laisser de place aux candidatures spontanées qui sont, suivant les auteurs, regroupées avec les premiers ou les seconds. D'autre part les canaux informels ne prennent pas explicitement en compte le rôle joué par les marchés internes ni la possibilité d'appeler d'anciens employés alors que d'autres travaux ont pu montrer l'importance de ce mode de recrutement (Lagarenne, Marchal, 1995)<sup>3</sup>. La notion de marché interne étendu, utilisée par Manwaring (1984) est plus proche en revanche de ce que nous classons dans les « adresses à un public restreint ».

- Cette dichotomie, renvoie aux deux modes de prospection de l'information, tels qu'ils sont identifiés par Rees (1966) : recherche extensive lorsque l'entreprise procède à un large appel à candidatures ou intensive lorsqu'elle restreint la prospection à quelques candidats sur lesquels elle fait des investigations approfondies. Elle donne à voir plus largement l'importance que revêt la question des formats de l'information (Thévenot, 1997). En procédant par appel à candidature l'entreprise doit préalablement mettre en forme une offre d'emploi, en faire un « résumé » capable de circuler sur le marché, à distance de l'entreprise émettrice (Eymard-Duvernay, Marchal, 2000). Cette mise en forme n'est pas nécessaire dans l'hypothèse où l'adresse se fait à un public restreint. L'information peut circuler ici grâce au bouche à oreille : elle est plus riche que dans le cas précédent, permettant de donner des informations sur les conditions ou l'ambiance de travail, la personnalité du manager etc (Granovetter, 1974). D'après Rees (1966) la recherche d'information a un caractère plus ou moins extensif ou intensif selon les types de produits ou services considérés. Plus ceux-ci sont standards, plus la recherche extensive est privilégiée tandis qu'une grande variation de la qualité conduit à investir dans une recherche plus intensive.

---

<sup>3</sup> Une raison à cet « oubli » tient au point de vue adopté dans ces travaux. Ils sont généralement réalisés dans la mouvance du « job search », visant à prendre le point de vue des démarches de recherche d'emploi et non celui des employeurs qui recherchent des candidats. L'initiative de la mise en relation est donc réputée venir du candidat et non de l'employeur. En réalisant une enquête auprès d'employeurs en Grande Bretagne, Hasluck et Purcell (1997) notent explicitement cette possibilité de réembauche.

- Enfin, telle qu'elle est présentée, la partition laisse deviner les implications de la façon de s'adresser au marché sur les modes de sélection des candidats. En procédant par appel à candidatures, l'entreprise va mettre en concurrence un nombre plus ou moins important de candidats parmi lesquels elle va devoir opérer une présélection. Cette étape préalable n'est pas nécessaire lorsqu'elle s'adresse d'emblée à un public plus restreint. Ici la concurrence est moindre parce que la sélection a été opérée en amont, en restreignant l'information à un nombre limité de candidats. C'est donc le canal qui est sélectif tandis que dans le cas précédent c'est la procédure mise en place pour opérer un tri parmi les candidats qui est sélective. Notons cependant que la diffusion d'annonces sur un support quelconque représente déjà une forme de présélection puisque chaque support est associé à un certain public. Il en va de même des intermédiaires du placement qui réalisent une présélection de part et d'autre du marché.

La dichotomie étudiée rencontre plusieurs limites dont il faudra tenir compte.

- La première concerne la façon dont circule l'information lorsqu'une entreprise s'adresse à ses propres membres. Autant, lorsque l'entreprise est petite, on peut supposer qu'elle se diffuse de façon informelle, grâce au bouche à oreille. Autant lorsqu'il s'agit de grandes entreprises, on peut supposer que des moyens plus formels sont utilisés : des offres dûment formulées vont être diffusées sur l'intranet ou sur le journal interne de l'entreprise. Dans cette hypothèse, la circulation de l'information sur le marché interne peut s'apparenter à ce qu'elle est sur le marché externe.
- Une autre limite concerne les candidatures spontanées dont l'origine peut être hétérogène. Elles peuvent être envoyées à l'initiative de personnes qui choisissent de candidater dans certaines entreprises préalablement identifiées parce qu'elles possèdent des caractéristiques particulières qui les intéressent. Dans d'autres cas, il arrive que ces candidatures soient suscitées par le personnel en place qui informe son entourage de l'existence d'opportunités d'emplois. L'information circule ici de façon informelle dans un réseau restreint, les candidatures pouvant en plus être envoyées directement à la personne qui cherche à recruter. Dans cette hypothèse, il paraît difficile de faire la part des choses entre le rôle joué par les « relations » et par les « candidatures spontanées » puisque qu'il y a un certain chevauchement entre canaux. Il arrive enfin que des candidatures résultent de l'initiative d'entreprises qui font de véritables « appels à candidatures spontanées » en publiant des annonces visant à les encourager. Ici, ce sont les canaux « candidatures spontanées » et « annonces » qui ne sont pas totalement disjoints.
- Une dernière limite tient à l'ambiguïté du questionnaire qui opère une distinction entre la diffusion d'une annonce et le passage par un intermédiaire. Or, un établissement a très bien pu passer par un intermédiaire publiant une annonce pour son compte.

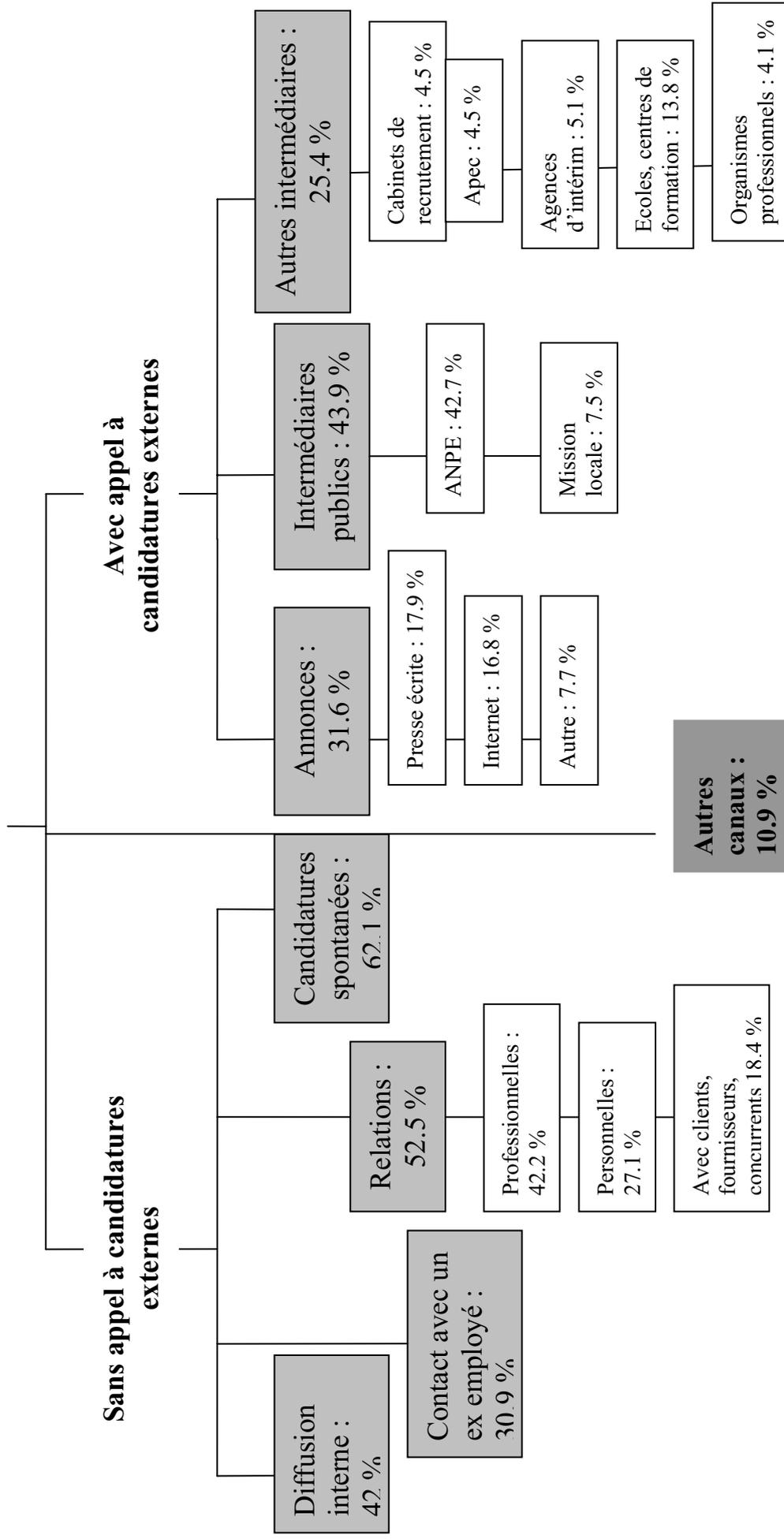
### **Les résultats du regroupement**

Malgré les limites exposées, il nous semble pertinent de distinguer la vingtaine de canaux répertoriés dans l'enquête d'après la façon dont les entreprises s'adressent au marché. Dans l'hypothèse d'un recrutement sans appel à candidatures nous avons distingué les canaux selon la nature du réseau que ces canaux mobilisent. Dans l'hypothèse d'un appel à candidatures, nous avons distingué les recrutements directs et indirects, opérés *via* des intermédiaires. Sept canaux principaux ont finalement été retenus, auxquels s'ajoute un canal résiduel. Cette partition en huit permet de travailler sur des canaux relativement homogènes

et disposant d'un poids suffisamment conséquent (graphique 2) pour opérer des tris croisés et des régressions logistiques.

1. La « diffusion interne » recouvre le cas où l'entreprise restreint son appel à candidatures aux membres de l'entreprise, ce qui s'est produit dans 42 % des cas.
2. Les « candidatures spontanées » ont pu être reçu *via* la poste ou internet. Avec un taux de recours de 62.1 %, les candidatures spontanées représentent le 1<sup>er</sup> canal mobilisé.
3. Les « relations » regroupent trois réseaux distincts : les réseaux personnels, les réseaux professionnels et les réseaux de clients, fournisseurs, prestataires et concurrents. Ces derniers étant très proches des réseaux professionnels, nous les avons regroupés ensemble sous l'appellation « relations professionnelles » lorsque celles-ci sont distinguées des relations personnelles. Les unes et les autres font classiquement l'objet de distinction dans les enquêtes anglo-saxonnes (voir Granovetter, 1974) où l'on a coutume de distinguer les « liens faibles » qui s'apparentent à des réseaux professionnels faits d'interconnaissances, des « liens forts » qui s'apparentent davantage à des réseaux personnels rassemblant amis, famille et proches. Une fois regroupées, les « relations » représentent le 2<sup>e</sup> canal de diffusion : 52.5 % des entreprises ont mobilisé leurs relations.
4. Les « contacts avec un ex employé » recouvrent les cas où l'entreprise s'adresse à des personnes ayant déjà travaillé pour elle, en tant que stagiaire, intérimaire ou salarié sur CDD. Dans 30.9 % des cas, les entreprises ont fait appel à leurs ex employés. Dans l'hypothèse où ce contact débouche sur un recrutement, il s'agit donc d'une réembauche.
5. Des « annonces » ont été publiées par 31.6 % des entreprises. Elles ont été diffusées sur des supports variés : soit dans la presse écrite (locale ou nationale, payante ou gratuite), soit sur Internet (sur des *job boards* ou sur des sites *corporate*) ou sur un autre support (affiche).
6. Les « intermédiaires publics » regroupent essentiellement les agences locales de l'ANPE, mais aussi les missions locales et d'autres entités publiques. Le taux de recours à ces intermédiaires est de 43.9 % ce qui en fait le 3<sup>e</sup> canal de diffusion par ordre d'importance.
7. Les « autres intermédiaires » regroupent tous les autres organismes par lesquels sont passées les entreprises pour diffuser leur offre. Il s'agit d'abord d'écoles, d'universités et de centre de formation possédant éventuellement des services de placement. Il s'agit ensuite d'agences d'intérim par lesquelles des entreprises sont passées pour recruter du personnel permanent, de cabinets privés de recrutement (ou de chasseurs de tête), mais aussi de l'Apec et enfin d'organismes professionnels comme des Chambres de commerce ou de métiers. Malgré l'importance du regroupement effectué, ces « autres intermédiaires » n'ont été mobilisés que par 25.4 % des entreprises.
8. Les « autres canaux » sont plus marginaux encore, recouvrant 10.9 % des cas. Il peut s'agir d'entreprises ayant consulté des candidatures sur CV-thèques, dans la presse écrite ou sur d'autres supports. On voit bien que leur visée n'est pas le recrutement *stricto sensu* mais qu'ils permettent plus largement de prospecter le « marché ».

**Graphique 2**  
**Les taux de recours aux différents canaux de recrutement et leur regroupement**



## Les indicateurs de l'importance des canaux

Trois indicateurs peuvent être retenus pour rendre compte de l'importance des huit canaux répertoriés. Le premier, que nous avons utilisé jusque là, est le taux de recours à chaque canal. Il rend compte des pratiques de « *sourcing* » opérées par les entreprises, de la façon dont elles se mobilisent pour trouver des candidats<sup>4</sup>. Le second est le taux de recrutement, c'est-à-dire la part des recrutements que l'on peut imputer à chaque canal. Il rend compte de la façon dont se répartissent les recrutements réussis, étant entendu que chaque entreprise impute la réussite de son recrutement à un seul canal (le total fait 100). Le troisième indicateur est le taux d'efficacité du canal : il résulte du rapport entre les taux de recrutement et de recours. Le taux d'efficacité est élevé dans l'hypothèse d'un canal peu mobilisé mais débouchant souvent sur des recrutements, tandis qu'il est faible dans l'hypothèse inverse.

**Tableau 5**  
**Les trois indicateurs de l'importance des canaux**

	Cand. spont.	Relations	Intermed. public	Annonces	Contact ex employé	Autre intermed.	Autre
Taux de recours	62,1	52,5	43,9	31,6	30,9	25,4	10,9
Taux de recrutement	23,4	22,8	18,6	12,3	9,8	10,8	2,3
Taux d'efficacité	37,7	43,4	42,5	38,9	31,7	42,5	21,1

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Comme le montrent les résultats (tableau 5), la façon dont s'ordonnent les canaux est très proche lorsque l'on s'en tient aux deux premiers indicateurs. Que l'on prenne en compte le *taux de recours* ou le *taux de recrutement*, ce sont toujours les candidatures spontanées qui arrivent en tête du classement, suivies des relations et des intermédiaires publics. Ces trois canaux sont d'autant plus importants qu'ils sont à l'origine des deux tiers des recrutements réalisés. L'importance des candidatures spontanées, qui représentent près d'un quart des recrutements, ressort tout particulièrement lorsqu'on la compare à l'enquête britannique de 1992 où elles représentent 16 % des recrutements. Enfin, la part (« de marché ») de l'agence publique n'est pas négligeable (17,4 %). On peut y voir l'effet d'une norme de ce qui peut apparaître comme un « bon » recrutement dans le cadre d'une enquête réalisée par le ministère du Travail.

Si l'on exclut la diffusion interne qui par définition n'a pas donné lieu à recrutement, on a ensuite les annonces qui se présentent comme le quatrième canal mobilisé et ayant permis de recruter. La prise des contacts noués avec un ex employé est en cinquième position lorsque est pris en compte le taux de recours mais en sixième position en tant que canal de recrutement, arrivant derrière les autres intermédiaires. Ces derniers, donc, tout en ayant été peu souvent mobilisés, ont relativement souvent permis de recruter. Signalons à ce sujet qu'avec 3,2 % des recrutements, les ETT apparaissent comme un nouvel acteur qui dépasse les cabinets de recrutement classiques (2,2 %).

La prise en compte des *taux d'efficacité* bouleverse l'ordre précédemment établi en reléguant les candidatures spontanées en cinquième position alors qu'elles arrivaient en tête des classe-

<sup>4</sup> Le total est ici largement supérieur à 100, chaque entreprise pouvant avoir eu recours simultanément à plusieurs canaux.

ments précédents. Ce sont les « relations » qui sont cette fois les mieux positionnés (taux d'efficacité de 43 %), suivies de près par les « intermédiaires publics » (42 %) et les « autres intermédiaires » (42 %). Ces trois canaux apparaissent donc comme les plus efficaces, alors qu'ils sont diversement mobilisés. Ils ont en commun de donner lieu à des recrutements « médiés », *via* des relations ou des intermédiaires dont on peut penser qu'ils jouent un rôle dans la réduction des incertitudes sur la valeur des candidats. La performance des « autres intermédiaires » est largement imputable à la contribution des ETT : elle est à relier avec le fait que le recrutement correspond souvent à un simple changement de statut d'un intérimaire ayant déjà travaillé dans l'établissement. D'autre part, ce canal regroupe aussi des canaux payants comme les cabinets de recrutement dont la performance est élevée (49 %). Celle de l'Apec est moindre (37 %) et celle des écoles et des organismes professionnels nettement plus faible (respectivement 21 % et 22 %).

La performance des « relations » ne constitue pas vraiment une surprise : elle a été soulignée dans de nombreux travaux et en particulier dans ceux de Granovetter (1974, 2000). Celle des intermédiaires publics est plus inattendue, comme cela a été montré dans des enquêtes étrangères<sup>5</sup>.

En tant que canal payant, on peut s'étonner par ailleurs de la performance des annonces d'offre d'emploi (taux d'efficacité de 39 %) qui n'égale pas celle des « autres intermédiaires ». Mais là encore, les résultats cachent des disparités entre les annonces presse (39 %) et celles qui sont publiées sur des autres supports et en particulier sur Internet où elles n'obtiennent qu'une faible performance (20 %) comme nous avons pu le montrer (Bessy, Marchal, 2007). On peut penser que ce support électronique, comme dans le cas des « autres canaux » qui ont également une faible efficacité, est davantage mobilisé par les entreprises comme moyen d'accroître leur information sur l'état du marché du travail que pour réellement recruter.

## 2. LA MOBILISATION DES CANAUX DE RECRUTEMENT

La mobilisation de tel ou tel canal de recrutement dépend tout à la fois des caractéristiques des entreprises mais aussi des enjeux du recrutement, en particulier des caractéristiques des emplois à pourvoir. Nous présentons ici les résultats des tris croisés. Par ailleurs, les régressions logistiques dichotomiques (canal par canal) vont nous permettre de raisonner toutes choses égales par ailleurs, en prenant en compte des effets de structure éventuels (les résultats des régressions se trouvent en annexe 1).

### 2.1. L'appui sur les ressources de l'entreprise

Les ressources à la disposition de l'entreprise peuvent en premier lieu expliquer les différences de recours à chaque canal de recrutement. Comme le montre le graphique 3<sup>6</sup>, les taux de mobilisation des différents canaux varient avec la taille de l'établissement. Ils sont

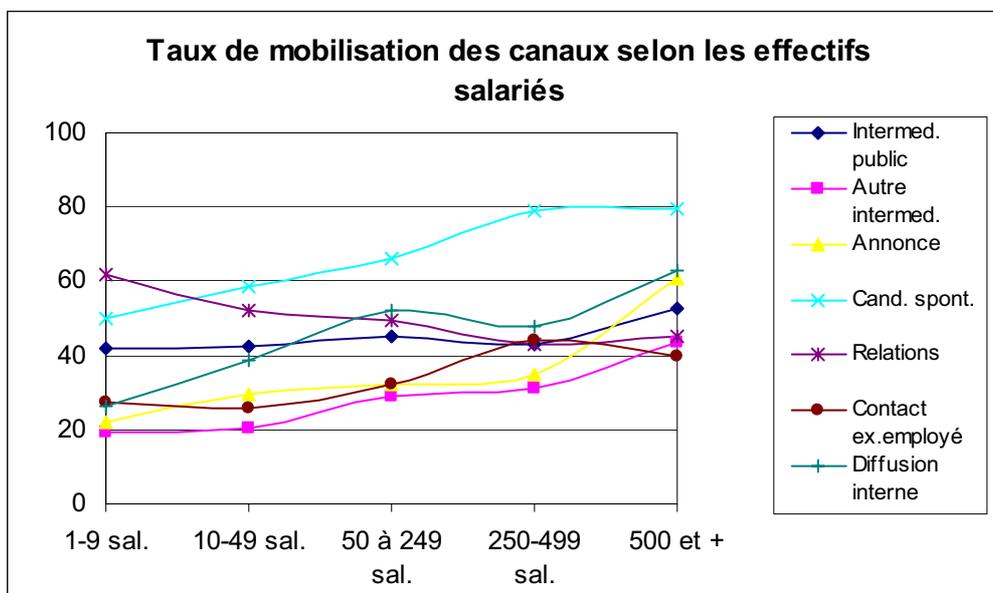
---

<sup>5</sup> Osberg (1993) fait état de nombreuses critiques à l'égard du service public de l'emploi aux États-Unis, en Australie et au Canada. Mais il est vrai que ces critiques sont menées du point de vue des personnes qui recherchent un emploi et non du point de vue des employeurs. Ce dernier donne des résultats plus nuancés, notamment au Royaume-Uni (Hasluck, Purcell, 1997).

<sup>6</sup> Dans cette partie, nous avons privilégié la présentation de graphiques à celle de données chiffrées. On trouvera celles-ci en annexe.

d'autant plus forts que l'entreprise qui recrute est grande ; ce qui est à relier avec la corrélation positive entre le nombre moyen de canaux mobilisés et la taille de l'établissement. Cela se vérifie pour tous les canaux, sauf pour un : l'appel aux relations personnelles et professionnelles. Celui-ci augmente, au contraire, lorsque diminue le nombre de salariés, passant de 45 %, lorsque l'établissement a plus de 500 salariés, à 62 %, lorsqu'il en emploie moins de 10.

Graphique 3



Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Les canaux s'ordonnent différemment selon la taille de l'entreprise. Les candidatures spontanées arrivent en tête des moyens mobilisés dans toutes les entreprises, au point d'être utilisées par 80 % des établissements dès lors qu'ils ont au moins 250 salariés. Ceci est à relier au fait que les grandes entreprises reçoivent plus souvent des candidatures spontanées. Les autres canaux les plus sensibles à la taille sont la possibilité de diffuser en interne l'offre ou de la diffuser en externe via une annonce (publiée dans la presse, sur internet ou un autre support) ou en passant par un autre intermédiaire. La mobilisation de l'intermédiaire public est relativement stable, se situant aux alentours de 42 à 45 % quelle que soit la taille de l'établissement : elle n'augmente véritablement que dans les plus de 500 salariés (53 % d'entre eux y ont eu recours). Enfin, la possibilité de prendre contact avec un ancien employé est surtout importante pour les établissements de taille moyenne (250 à 500 salariés).

Les résultats des différentes régressions logistiques confirment les liens statistiques observés précédemment, à l'exception du recours aux annonces qui est indépendant de la taille de l'établissement

Un autre facteur lié à la taille de l'établissement modifie le jeu de la mobilisation des différents canaux, c'est la présence d'un recruteur dans l'établissement. Plus de canaux sont mobilisés en moyenne lorsqu'un recruteur est présent et ces canaux sont plus souvent des canaux formels : intermédiaire public (47 % y ont recours en présence d'un recruteur pour 36 % en son absence), autres intermédiaires (28 % pour 20 %) et annonces (35 % pour 24 %). La présence/absence d'un recruteur ne joue pas en revanche sur les deux principaux

canaux de recrutement, les candidatures spontanées et les relations qui restent prioritairement mobilisées dans l'un ou l'autre cas.

Les régressions logistiques corroborent ces liens statistiques mais sans que les résultats soient très significatifs. C'est parce que la présence d'un recruteur est très corrélée avec la taille de l'établissement, que nous l'avons retirée ensuite de l'ensemble des variables explicatives. Par contre, nous avons pris en compte l'existence d'une procédure standard de recrutement qui accroît le recours à la diffusion en interne, à l'ANPE et aux annonces. Cet effet est inversé pour la mobilisation de réseaux de relation.

La prise en compte du secteur d'activité ne fait apparaître que deux spécificités : une tendance plus grande à mobiliser les relations dans le secteur de la construction et les autres intermédiaires dans le secteur de l'industrie. On peut penser que le premier résultat est lié à la taille de l'établissement : le secteur de la construction englobe probablement plus souvent de petits établissements, il a aussi tendance à mobiliser moins de moyens pour recruter. Là encore les modèles logit confirment ces résultats. Le secteur de la construction, une fois contrôlé la taille de l'établissement, n'a plus d'effet significatif sur la mobilisation de réseaux de relation. Par contre, le modèle fait apparaître un effet négatif des établissements industriels sur le recours aux candidatures spontanées.

Enfin, le niveau du *turnover* dans l'établissement a des effets significatifs en ce qui concerne le recours aux canaux formels. Un *turnover* élevé accroît le recours à l'agence publique et diminue la mobilisation des « autres intermédiaires ». Ce qui est confirmé par les résultats des régressions logistiques. Contrairement au tri croisé, l'accroissement du niveau du *turnover* augmenterait la recherche de candidats par voie d'annonces, comme dans le cas des agences publiques. Dans ces deux derniers cas, il semble que, plus que la taille de l'établissement, c'est la rotation élevée du personnel qui pousse les établissements à nouer des relations stables avec ces « intermédiaires » afin de pourvoir leurs besoins récurrents d'embauche. Ce recours plus frayed au marché externe peut également se lire dans le fait qu'un niveau élevé de *turnover* entraîne en moyenne la mobilisation de 3,3 canaux, alors que ce chiffre est de 3,7 pour un niveau faible ou moyen.

## **2.2. Les enjeux du recrutement**

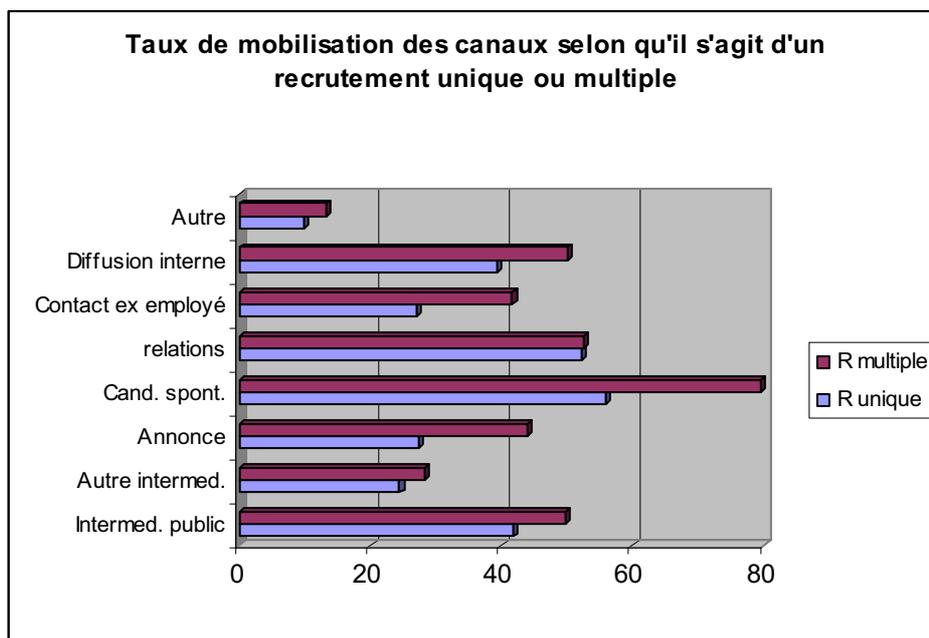
Au delà des moyens que l'entreprise peut ou non investir dans le recrutement, importe l'enjeu que celui-ci recouvre. Trois catégories d'enjeux peuvent être distinguées. Les enjeux liés à des contraintes de gestion propres à l'entreprise suivant ses besoins d'embauche. Les enjeux en termes de difficultés de recrutement anticipées et enfin les coûts inhérents à un mauvais recrutement qui dépendent en particulier des caractéristiques des emplois. Recrute-t-on un cadre ou un ouvrier ? Pour une période limitée ou de longue durée ? À temps plein ou temps partiel ?

### ***Les contraintes internes à l'embauche***

Le recours à un canal de recrutement dépend des contraintes en amont de la procédure de recrutement lancée par l'entreprise et qui sont liées à la décision d'embauche, à savoir si plusieurs recrutements ou non doivent être menés en parallèle, de quel temps l'entreprise dispose ou encore s'il s'agit d'un poste nouveau pour elle ?

Dans le cas d'un recrutement multiple (graphique 4), les résultats montrent que les entreprises mobilisent un plus grand nombre de canaux<sup>7</sup>.

**Graphique 4**



Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Des écarts importants s'observent pour les annonces (44 % des établissements ayant à effectuer un recrutement multiple ont diffusé une annonce contre 27% pour un recrutement unique), canal qui permet de recevoir un nombre important de candidatures. Les entreprises s'adressent plus souvent à leur propres employés en diffusant l'offre en interne dans le cas de recrutement multiple que de recrutement simple (50 % pour 39 %), consultent davantage leurs candidatures spontanées (80 % pour 56 %), prennent plus souvent contact avec leurs anciens employés (42 % pour 27 %). Elles semblent donc faire feu de tout bois pour rassembler un maximum de candidatures. Seul le taux de mobilisation des « relations » ne varie pas avec le nombre de recrutements à entreprendre. Ce qui est confirmé par les régressions logistiques. En cas de recrutement multiple, annonces et candidatures spontanées sont plus souvent sollicités.

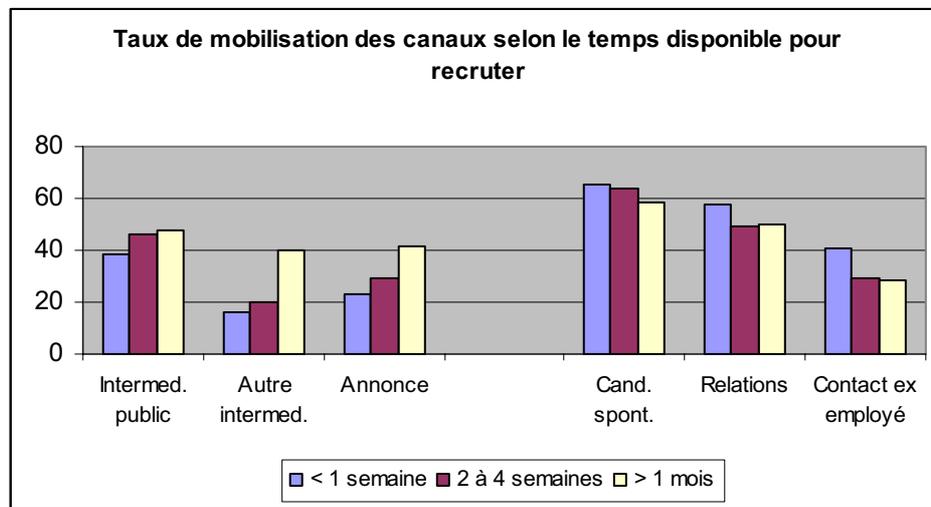
On peut penser que plus l'entreprise a du temps devant elle pour recruter, plus elle va diversifier et intensifier les recours aux canaux de recrutement. Mais cette remarque globale cache des disparités. Une opposition se dessine entre deux types de canaux comme le montre le graphique 5.

Trois canaux sont plus volontiers activés lorsque l'entreprise dispose d'un certain temps pour recruter : c'est le cas de l'intermédiaire public, des autres intermédiaires et des annonces. Ces canaux dits « formels » sont aussi ceux qui réclament la mise en forme d'une offre d'emploi qui doit faire l'objet d'une formulation écrite pour pouvoir circuler sur le marché (voir tableau annexe 2). Trois autres canaux sont plus souvent activés lorsque le temps disponible pour recruter est inférieur à une semaine, plutôt que lorsqu'il doit réclamer un temps plus

<sup>7</sup> Ce qui est vérifié par le calcul du nombre moyen de canaux mobilisés qui passe de 3,7 pour les recrutements uniques à 4,2 pour les recrutements multiples.

long : ce sont les candidatures spontanées, les relations et les prises de contact avec les ex-employés. Ces trois canaux ont aussi en commun de réclamer moins de mise en forme que les précédents, et de permettre de recruter par le bouche à oreille<sup>8</sup>.

Graphique 5



Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Ces résultats sont confirmés par les régressions logistiques. Une exception, le temps à la disposition du recruteur n'a pas d'influence significative sur le recours aux candidatures spontanées.

### ***Le pouvoir de négociation des candidats sur le marché du travail***

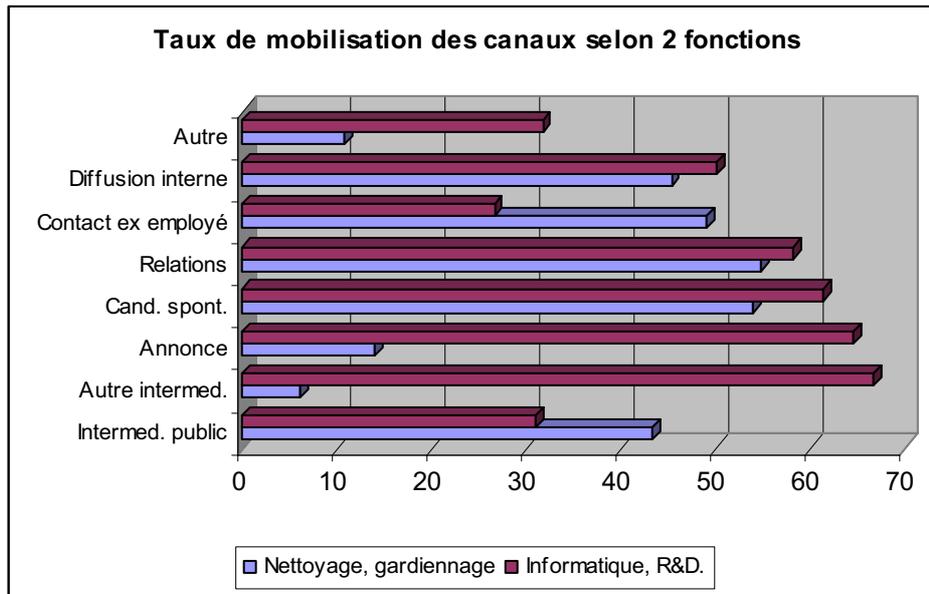
Un élément qui peut conduire à multiplier les points de contacts avec le marché du travail est le pouvoir de négociation des candidats sur ce marché. Cet aspect est sensible lorsqu'est pris en compte la fonction du poste à pourvoir, montrant l'enjeu que représente, par exemple, le recrutement des informaticiens.

Comme le montre le graphique 6, le contraste est important lorsque l'on mène une comparaison entre la fonction « informatique, recherche et développement », et la fonction « nettoyage, gardiennage » pour laquelle on peut supposer que les employeurs n'ont pas de difficulté à trouver de la main-d'œuvre, du fait de la faiblesse de leur pouvoir de négociation<sup>9</sup>. Dans le premier cas, c'est-à-dire pour recruter des informaticiens principalement, l'entreprise déploie plus « d'énergie » en diversifiant ses modes de prise de contacts avec des candidats potentiels, et en étant prête à consentir d'importants investissements : en témoigne le taux très élevé de recours aux annonces (65 %) et aux autres intermédiaires (67 %) où interviennent les cabinets de recrutement qui, avec les annonces, sont les seuls canaux qui engendrent un coût pour l'entreprise. Ceux-ci sont en revanche très peu souvent mobilisés lorsqu'il s'agit de recruter du personnel de nettoyage ou de gardiennage (les taux plafonnent ici à 14 % et 6 %).

<sup>8</sup> Cela se vérifie moins nettement pour les candidatures spontanées qui se présentent comme un canal intermédiaire entre les deux types de canaux distingués. Les entreprises y ont, en effet, plus souvent recours lorsque l'offre d'emploi a fait l'objet d'une description écrite.

<sup>9</sup> Cela est vérifié par les résultats sur la négociation des contrats au moment de l'embauche qui est de 17 % en moyenne, de 7 % pour la fonction « nettoyage-gardiennage » et de 39 % pour « Informatique et R&D ».

Graphique 6



Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Inversement, les taux de recours à l'intermédiaire public sont élevés pour cette fonction, et plus encore la prise de contact avec d'anciens employés. On mesure ici l'importance des normes d'emploi qui sont relativement flexibles dans le cas du nettoyage, gardiennage où l'emploi d'une main-d'œuvre sur contrat court (CDD ou intérim) facilite la possibilité de rappeler du personnel. Près d'une entreprise sur deux cherchant à recruter du personnel de nettoyage a cherché à rappeler un ancien employé, tandis que cette proportion tombe à un quart lorsqu'il s'agit de trouver un informaticien. Pour le recrutement de ces derniers, on note, enfin, le rôle joué par les « autres canaux » (31 %), parmi lesquels se trouve la consultation de candidatures : elle a son importance pour rechercher ce type de personnel et « voir » le marché auquel s'adresser (Bessy, Marchal, 2006).

Cette opposition entre les deux fonctions est bien confirmée par la régression logistique portant sur le recours aux « autres intermédiaires ». Les contacts d'ex-employé sont souvent associés à la fonction « enseignement, soins aux personnes » tandis qu'ils ne le sont pas avec les fonctions de « manutention-logistique » et de « commerce-vente ». Cette dernière accroît le recours aux annonces d'offre d'emploi.

### **Caractéristiques des emplois et recherche de garanties en matière d'embauche**

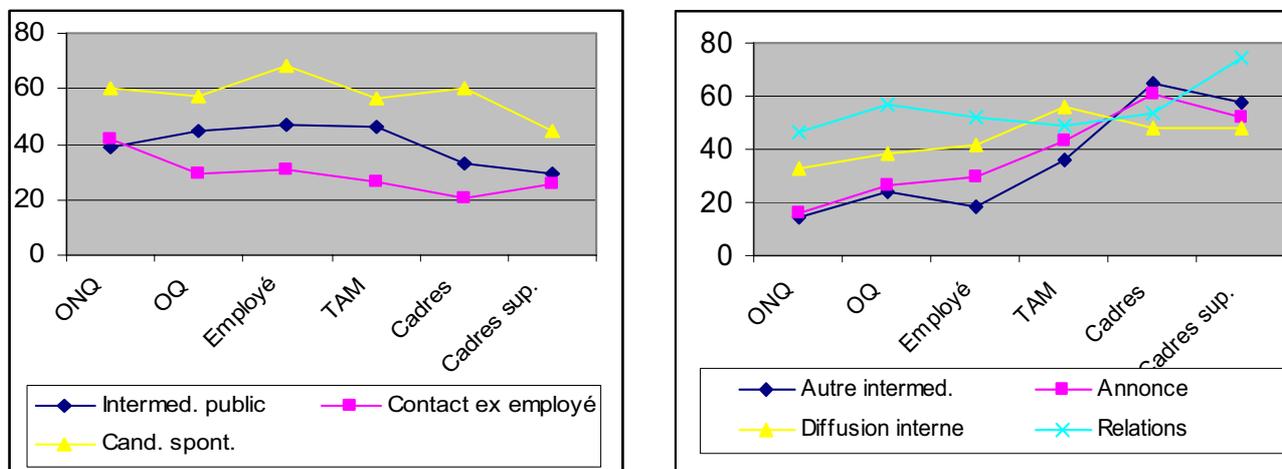
Le recours différencié aux canaux de recrutement se retrouve lorsqu'on prend en compte la PCS, ce qui peut renvoyer, comme dans le cas précédent, au pouvoir de négociation des candidats sur le marché du travail, et donc au besoin des entreprises de les mettre en concurrence ou non. Mais l'élévation du niveau de la PCS accroît les coûts d'un mauvais recrutement, ce qui peut pousser l'établissement à s'entourer de nombreuses garanties sur les qualités des candidats.

Sur le graphique 7, côté gauche, sont placés les canaux les moins sensibles aux catégories socio professionnelles, où les taux de mobilisation ont cependant tendance à baisser lorsque s'élève cette catégorie : il s'agit des candidatures spontanées, des intermédiaires publics et des prises de contacts avec d'anciens employés. Pour les ouvriers non qualifiés ce sont des

canaux importants, mobilisés dans plus de quatre cas sur dix. Pour les employés, on peut noter la place des candidatures spontanées, auxquelles ont eu recours plus des deux tiers des établissements, alors que cette proportion n'est que de 45 % pour les cadres supérieurs.

Graphique 7

Taux de mobilisation des canaux selon la PCS



Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Sur le graphique de droite, on retrouve les canaux dont la mobilisation augmente avec la PCS : cela concerne les deux canaux payants (annonces et autres intermédiaires) ainsi que les relations professionnelles ou personnelles. Celles-ci sont particulièrement mobilisées lors du recrutement de cadres supérieurs, mais aussi relativement souvent pour les ouvriers qualifiés, montrant l'importance des contacts interpersonnels pour attester la qualité des candidatures sur ces emplois.

Bien que très fortement corrélé avec la variable précédente, nous avons pris en compte le niveau de salaire auquel se situe l'emploi à pourvoir. On retrouve la même dichotomie entre canaux. On obtient d'un côté trois canaux dont la mobilisation baisse fortement lorsqu'augmente le niveau de salaire proposé : c'est le cas des intermédiaires publics, des candidatures spontanées et du rappel d'un ex-employé. Les taux de mobilisation les plus forts de ces canaux s'observent là où est proposé un emploi au niveau du Smic ou en dessous (voir plus loin les taux de recours selon le temps de travail). En revanche le recours aux annonces, aux autres intermédiaires et aux « autres canaux » est d'autant plus fort que le niveau de salaire est élevé. La proportion d'établissements ayant diffusé une annonce, par exemple, est trois fois plus élevée lorsqu'il s'agit de pourvoir un emploi rémunéré à au moins deux Smic, que lorsque cette rémunération reste inférieure au salaire minimum.

Ces oppositions sont confirmées en raisonnant toutes choses égales par ailleurs. Le niveau de salaire exerce une influence significative sur le recours à tous les canaux. Élevé, il augmente le recours aux « autres intermédiaires », aux annonces et aux relations. Peu élevé, il est associé au recours à l'agence publique, et dans une moindre mesure, aux candidatures spontanées et au rappel d'un ex-employé. Cette partition entre les canaux de diffusion suivant les niveaux de salaire, une fois contrôlée la PCS, peut être interprétée comme une distinction entre des canaux qui « s'adressent » à des candidats qui ont un faible pouvoir de négociation sur le marché du travail (comme les chômeurs qui s'inscrivent à l'ANPE) et des modes de recherche adaptés à des candidats ayant un pouvoir de négociation relativement plus impor-

tant. Ces modes de recherche, à l'exception du recours aux réseaux de relation, sont aussi les plus coûteux pour les entreprises.

La durée du contrat (CDI ou CDD) pour lequel on cherche à recruter a également une influence sur le taux de mobilisation des différents canaux. La plupart du temps, ces taux sont plus élevés lorsqu'il s'agit de recruter pour une durée indéterminée que pour une durée limitée, montrant que l'entreprise investit davantage dans le premier cas. Les différences sont particulièrement importantes lorsqu'est mobilisé un canal « payant », soit en diffusant une annonce (38 % des entreprises cherchant à pourvoir un CDI ont diffusé une annonce, alors que ce taux tombe à 22 % pour un CDD) soit en faisant appel à un autre intermédiaire (29 % pour 20 %). Mais elles le sont également lorsque l'entreprise diffuse en interne l'annonce du recrutement (48 % dans l'hypothèse d'un CDI pour 34 % pour un CDD), l'offre de mobilité interne concernant davantage des propositions sur le long terme. À l'inverse, dans l'hypothèse où l'entreprise cherche à pourvoir un CDD, elle se tourne plus volontiers vers des ex employés qu'elle a déjà embauchés pour des durées limitées, en tant que stagiaires, salariés ou intérimaires. Et dans une moindre mesure elle explore aussi davantage ses candidatures spontanées.

On retrouve ces résultats à partir des régressions logistiques, à l'exception des « autres intermédiaires » pour lesquels la durée du contrat ne joue pas de façon significative. Pour les agences publiques, l'emploi sous CDI a un effet légèrement positif.

La mobilisation de canaux selon le temps de travail de l'emploi à pourvoir suit une logique comparable aux résultats obtenus précédemment. L'entreprise se tourne plus volontiers vers ses ex employés lorsqu'elle cherche à pourvoir des emplois atypiques, ici des emplois à temps partiel. Le recours aux candidatures spontanées s'accroît aussi dans ces circonstances. Deux autres canaux semblent au contraire spécialisés dans la fourniture d'emplois normés : les annonces d'offres d'emploi et les « autres intermédiaires », auxquels les entreprises n'ont pas souvent recours pour pourvoir des emplois à temps partiel. Les autres canaux (l'intermédiaire public, les relations et la diffusion interne des offres) paraissent relativement indifférents au regard de cette question. Ces résultats sont confirmés par les tests économétriques. Par contre, seul le recours à des relations professionnelles ou personnelles est influencé positivement par l'emploi à temps partiel.

Un dernier aspect a été pris en compte, c'est la possibilité de bénéficier d'une incitation financière, d'une exonération de charge ou d'une prime. Dans cette hypothèse, les intermédiaires sont plus souvent sollicités : les intermédiaires publiques qui permettent précisément de bénéficier d'aides publiques, mais aussi les « autres intermédiaires », en particulier les écoles ou centres de formation par lesquels passent les contrats d'apprentissage. En revanche, comme le montrent également nos estimations économétriques, l'activation de réseaux de relations est corrélée de façon négative avec un emploi subventionné.

## En résumé

Le recours aux agences publiques et aux annonces est lié à un *turnover* élevé et ceci quelle que soit la taille de l'établissement ou son secteur d'appartenance. Il s'inscrit dans un délai long (supérieur à un mois) de recrutement, qui correspond à des embauches multiples, et s'appuie sur l'existence d'une procédure standard de recrutement et la description écrite des postes. On peut faire l'hypothèse que ces deux canaux permettent aux établissements, par une recherche extensive d'information, de répondre à des besoins récurrents de recrutement sur des emplois qui par ailleurs sont plutôt en CDI et à temps complet. La différence essentielle

entre ces deux canaux formels, qui soutiennent les entreprises dans leur recours au « marché externe », tien aux liens qu'ils entretiennent avec la qualification de l'emploi à pourvoir et au niveau de salaire. Les agences publiques sont plutôt mobilisées pour les emplois de non-cadres (en particulier de TAM), moins bien rémunérés et bénéficiant de subventions, alors que le passage d'annonces d'offres d'emploi dans la presse ou Internet viserait plutôt des recrutements sur les postes mieux rémunérés (en particulier liés à la fonction commerciale). Notons que l'influence de la PCS y est moins significative, excepté pour la catégorie des ONQ qui a un effet très négatif sur le recours aux annonces. On peut supposer aussi que ce canal permet de sonder l'état du marché du travail et de rendre visible les embauches des entreprises, en particulier lorsque les annonces passent par Internet.

La mobilisation des « autres intermédiaires » semble correspondre à un modèle différent d'intermédiation sur le marché du travail, comme en témoigne l'effet négatif du *turnover*, bien que peu significatif. Ce qui est le plus caractéristique de ces intermédiaires est que leur usage croît non seulement avec la PCS, mais aussi avec le niveau de salaire. Cela peut être considéré comme un indice de leur positionnement sur le placement des salariés les plus qualifiés et qui auraient un certain pouvoir de négociation sur le marché du travail. Cela n'exclut pas le recours à des contrats aidés (sans doute lié à l'embauche de jeunes dans le cas du recours au système scolaire)<sup>10</sup>. Notons par ailleurs, que contrairement aux canaux formels précédents, l'offre d'emploi n'est pas forcément diffusée en interne, ce qui peut témoigner d'une politique d'embauche, pour les catégories d'emploi considérées, orientée systématiquement par le recrutement externe et donc par la volonté de renouveler la main-d'œuvre, de profiter des opportunités offertes par le marché du travail.

Les candidatures spontanées seraient moins sollicitées par les établissements industriels (par rapport au secteur des services) et par ailleurs ayant un faible taux de *turnover*. Mais c'est surtout la taille de l'établissement qui joue un rôle prépondérant, les plus grands étant mieux à même de recueillir et de traiter les CS, dans le cadre de recrutements multiples, et ceci quelle que soit la PCS, à l'exception des cadres supérieurs (corrélation négative). Les salaires inférieurs au Smic et les CDD sont corrélés positivement à ce type de recherche de candidats. Ces caractéristiques se retrouvent dans la ré-embauche de salariés ayant déjà travaillé dans l'établissement, à l'exception du fait qu'il porte sur des catégories de salariés peu qualifiés, comme l'illustre l'effet positif de la catégorie ONQ. Il permet aussi de pouvoir rapidement les emplois en s'assurant de la qualité des salariés, ce qui constitue un moyen économique de flexibilité du travail.

L'activation de relations professionnelles (ou personnelles) est également un moyen peu coûteux de s'assurer de la qualité des salariés recrutés ; ce qui peut expliquer que ce canal est principalement activé par les petits établissements et ceux qui disposent de peu de temps pour recruter. Indépendant de la PCS, le recours à des réseaux de relations croît avec le niveau de salaire et avec les emplois à temps partiel<sup>11</sup>, ainsi qu'avec le fait que l'emploi ne soit pas subventionné. Remarquons également que ce mode de recherche de candidats est corrélé po-

---

<sup>10</sup> Cela est vérifié lorsqu'on procède à deux régressions logistiques pour expliquer d'un côté le recours au système scolaire et d'un autre côté la mobilisation des « autres intermédiaires privés » de placement. Dans le premier cas, les contrats aidés ont un effet très significativement positif alors que c'est l'inverse dans le second cas.

<sup>11</sup> Cet effet positif est dû en particulier aux réseaux de relations personnelles. En effet, le recours à deux régressions logistiques distinctes montre que le temps partiel a un effet significativement positif dans ce cas alors qu'il n'a pas d'effet explicatif pour la mobilisation de relations professionnelles. On peut également noter que l'effet du niveau de salaire bien que positif est peu significatif dans le cas des relations personnelles. Pour le reste, les effets vont dans le même sens, ce qui justifie le regroupement de ces deux canaux.

sitivement avec la diffusion en interne de l'offre d'emploi (cette dernière pouvant d'ailleurs être à l'origine du premier).

Enfin, la diffusion en interne de l'offre d'emploi est évidemment très corrélée avec la taille de l'établissement, l'existence d'une procédure standard, et dans une moindre mesure l'emploi sous CDI, un *turnover* faible et la catégorie TAM ; autant de facteurs qui témoignent d'une certaine mobilité interne dans l'établissement, ce dont rend d'ailleurs compte l'influence très positive de l'existence d'un accord formel d'entreprise qui prévoit que les postes vacants sont d'abord proposés en interne.

### **3. LES CANAUX EFFECTIFS DE RECRUTEMENT**

L'analyse va porter maintenant non plus sur les canaux sollicités mais sur les canaux à l'origine du recrutement. Nous allons comparer les taux de recrutement aux caractéristiques des entreprises, aux types d'emplois procurés et aux qualités des personnes recrutées. Comme précédemment, la présentation des tris croisés est complétée par les résultats des régressions logistiques (logit dichotomique, canal par canal) pour pouvoir raisonner toutes choses égales par ailleurs.

#### **3.1. Types d'entreprises concernées et emplois pourvus**

Comme en matière de diffusion, les canaux effectifs de recrutement sont inégalement représentés selon la taille des établissements (tableau 6). Pour les plus petits établissements de moins de 9 salariés, les relations sont à l'origine d'un bon tiers des recrutements, devançant très largement les candidatures spontanées ou même l'ANPE. C'est auprès des PME de 10 à 249 salariés que l'agence publique est sur représentée. Dans les plus grands établissements, les recrutements s'effectuent avant tout par candidatures spontanées. Ici s'efface le rôle joué par l'ANPE, et surtout par les relations qui s'avèrent marginales, tandis que s'accroît le rôle joué par les annonces et les autres intermédiaires, ainsi que par les « réembauches ». Dans les établissements des 250 à 500 salariés, ces réembauches constituent la deuxième source de recrutement après les candidatures spontanées, tandis que dans les plus de 500 salariés, ce sont les annonces qui occupent cette position.

Le rôle joué par les secteurs d'activités dans lesquels travaillent les entreprises n'est pas très affirmé. L'administration et l'agriculture ne sont pas suffisamment représentées pour qu'il soit possible d'interpréter leurs résultats. Dans le secteur de la construction apparaît une légère sur représentation des relations au détriment des annonces et des « autres intermédiaires ». Ces derniers sont bien représentés au contraire dans l'industrie, et plus particulièrement dans les industries de biens de consommation et de biens intermédiaires. Enfin, le secteur tertiaire n'accuse pas de particularité, tous les canaux y ayant une représentation proche de la moyenne.

L'augmentation du *turnover* augmente la place prise par l'intermédiaire public et par les candidatures spontanées, qui ont en commun de permettre de limiter les coûts de recrutements. En revanche s'affaiblit le rôle joué par les « autres intermédiaires » et dans une moindre mesure celui des annonces. Le *turnover* n'a pas d'incidence sur le poids joué par les relations.

**Tableau 6**  
**Répartition des canaux de recrutement selon les caractéristiques des entreprises**

	Intermed. Publics	Intermed. Autres	Annonces	Candidat. spontanées	Relations	Réembau- ches	Autres	Total
<b>Taille de l'établ</b>								
1-9 salariés	17,6	6,6	8,6	21,1	<b>34,8</b>	9,5	1,8	100
10-49 sal.	<b>22,3</b>	9,8	12,2	21,4	25,0	6,8	2,5	100
50-249 sal.	<b>20,8</b>	11,4	12,6	22,5	20,1	10,1	2,5	100
250 à 499 sal.	14,0	15,5	11,9	<b>30,3</b>	8,0	<b>17,1</b>	3,1	99,9
500 et + sal.	6,4	<b>20,2</b>	<b>22,8</b>	<b>32,2</b>	4,8	<b>12,2</b>	1,4	100
<b>Secteur d'activité</b>								
Administration	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	
Agriculture	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	
Construction	18,6	8,6	8,5	23,7	<b>28,0</b>	9,3	3,4	100,1
Industrie	15,8	20,3	13,1	17,8	23,1	8,5	1,4	100
Services	19	9,5	12,7	24,5	22,5	9,5	2,4	100,1
<b>Turn over</b>								
Faible	12,5	16,3	15,2	17,8	22,6	13,3	2,3	100
Moyen	17,8	14,9	12,8	21,7	22,8	6,5	3,5	100
Fort	<b>22,1</b>	5,8	10,5	<b>27,1</b>	22,9	10,1	1,5	100
<b>Ensemble</b>	18,6	10,8	12,3	23,4	22,8	9,8	2,3	100

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Les résultats de régressions logistiques (voir annexe 3) confirment la plupart des liaisons statistiques observées, en particulier l'effet assez significatif de la taille de l'établissement. Cet effet est bien illustré par l'opposition très nette, entre les « réseaux de relation », caractéristiques des plus petits établissements, et les candidatures spontanées, et dans une moindre mesure les « autres intermédiaires », qui sont l'apanage des plus grandes structures. Le turnover joue un rôle beaucoup moins significatif, contrairement aux estimations de la partie précédente en termes de taux de recours. L'effet sectoriel est encore plus faible.

En ce qui concerne les caractéristiques de l'emploi pourvu, on retrouve ce que l'on notait déjà à propos des taux de recours aux canaux. D'un côté, les annonces et autres intermédiaires sont souvent à l'origine du recrutement pour des emplois normés, tandis que les candidatures spontanées sont davantage marquées par les CDD et les temps partiels. De la même façon les passages par l'ANPE et par les autres intermédiaires *via* les écoles caractérisent les emplois subventionnés.

**Tableau 7**  
**Répartition des canaux de recrutement selon les types d'emploi pourvus**

	Intermed. Publics	Intermed. Autres	Annonces	Candidat. spontanées	Relations	Réembau- ches	Autres	Total
<b>Contrat</b>								
CDI	18,1	<b>12,4</b>	<b>15,6</b>	19,3	23,6	8,6	2,4	100
CDD	19,5	8,5	7,3	<b>29,4</b>	21,6	11,5	2,2	100
<b>Contrat aidé</b>								
Oui	<b>32,5</b>	<b>15,0</b>	10,4	16,9	16,6	6,8	1,7	99,9
Non	16,9	10,3	12,6	24	23,7	10,2	2,4	100,1
<b>Tps travail</b>								
Tps partiel	18,7	4,5	5,9	<b>34,4</b>	22,8	11,5	2,3	100,1
Tps plein	18,6	<b>12,8</b>	<b>14,2</b>	20,1	22,8	9,2	2,3	100
<b>PCS</b>								
ONQ	18,7	6,4	6,3	<b>27,1</b>	25,1	13,8	2,5	99,9
OQ	<b>23,7</b>	8,5	12,4	20,7	25,1	8,4	1,2	100
Employé	19,7	7,6	9,5	<b>28,8</b>	22,8	9,5	2,1	100
TAM	16,3	15,3	<b>22</b>	17,1	16,3	10	3	100
Cadre	6,6	<b>31,9</b>	<b>20,4</b>	8,8	19,0	8,7	4,7	100,1
Cadre sup.	2,7	<b>32,1</b>	<b>17,6</b>	6,6	<b>35,7</b>	2,9	2,4	100
<b>Ensemble</b>	18,6	10,8	12,3	23,4	22,8	9,8	2,3	100

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Du point de vue des catégories socio professionnelles, les canaux les mieux implantés auprès des ouvriers et des employés s'avèrent être les intermédiaires publics et les candidatures spontanées et dans une moindre mesure les relations. Ces dernières sont aussi à l'origine du recrutement de plus du tiers des cadres supérieurs, en sorte que les relations accusent une courbe en U. Les annonces sont également sur représentées auprès des techniciens et agents de maîtrise pour qui elles représentent la première source de recrutement. Chaque catégorie socio professionnelle semble ainsi avoir son ou ses canaux de recrutement privilégiés.

Les régressions logistiques corroborent la plupart de ces liaisons statistiques (voir annexe 3), et en particulier les différences significatives entre catégories socioprofessionnelles et les niveaux de salaire. Les résultats sur le temps de travail, la durée du contrat et les contrats aidés sont également confirmés.

### 3.2. Le public des canaux de recrutement

Les caractéristiques des candidats recrutés (tableau 8), autres que la PCS, permettent de préciser le positionnement des différents intermédiaires sur le « marché du placement ».

La répartition des canaux de recrutement selon le sexe fait apparaître deux spécificités importantes : les femmes sont plus souvent recrutées par candidatures spontanées, tandis que les hommes le sont plus souvent par relations. Les différences sont assez peu marquées, en revanche, pour les autres canaux, voire pas du tout pour les intermédiaires publics qui se présentent comme un canal équitable du point de vue du genre.

**Tableau 8**  
**Répartition des canaux de recrutement selon les caractéristiques des personnes recrutées**

	Intermed. Publics	Intermed. Autres	Annonces	Candidat. spontanées	Relations	Réembaui- ches	Autres	Total
<b>Sexe</b>								
Homme	18,4	11,9	11,5	20,3	<b>26,7</b>	8,4	2,8	100
Femme	18,9	9,6	13,1	<b>26,8</b>	18,5	11,3	1,8	100
<b>Age</b>								
15-29 ans	16,2	11,0	12,3	<b>29,0</b>	18,6	10,9	2,0	100
30-49 ans	<b>22,2</b>	10,9	12,7	16,2	<b>27,6</b>	7,9	2,5	100
50 ans et +	16,1	7,9	9,4	20,8	<b>29,9</b>	12,3	3,6	100
<b>Diplôme</b>								
Aucun	<b>25,3</b>	3,7	8,4	23,1	<b>25,0</b>	11,5	3	100
Bepc, Cap, Bep	20,4	5,9	7,6	<b>28,6</b>	<b>26,6</b>	8,8	2,1	100
Bac	20,4	9,9	11,6	<b>26,6</b>	22,1	7,9	1,5	100
Bac+2	18,8	<b>16,1</b>	<b>18,3</b>	17,6	18,7	8,0	2,6	100,1
Bac+3 et +	10,8	<b>22,3</b>	<b>19,6</b>	17	16,8	10,1	3,4	100
<b>Expérience</b>								
Débutant	20,0	11,4	9,8	<b>32,2</b>	19,3	4,4	2,9	100
< à 3 ans	18,1	10,7	10,8	25,0	18,5	<b>15,4</b>	1,5	100
de 4 à 10 ans	19,7	9,5	15,8	18,1	23,4	10,3	3,2	100
> à 10 ans	16,5	12,5	11,6	16,6	<b>34,0</b>	7,5	1,3	100
<b>Situation antérieure</b>								
Stag. Ou interim.	11,0	<b>23,6</b>	6,6	13,1	21,0	<b>23,6</b>	1,0	99,9
Salarié ailleurs	9,9	10,1	15,9	17,5	<b>32,6</b>	11,4	2,6	100
Au chômage	<b>29,3</b>	7,4	10,8	25,6	18,5	6,2	2,2	100
En formation	5,6	22,4	10,8	<b>34,9</b>	13,8	9,6	2,9	100
Inactif	14,3	4,2	14,1	26,8	25,3	12,5	2,7	99,9
<b>Ensemble</b>	18,6	10,8	12,3	23,4	22,8	9,8	2,3	100

Source : Dares, Enquête *Ofer*, 2005.

Candidatures spontanées et relations s'opposent également pour l'âge des candidats recrutés, les premières étant sur représentées auprès des jeunes de moins de 29 ans, tandis que les relations ont d'avantage de poids auprès d'une population plus âgée et en particulier auprès des seniors pour lesquelles elles représentent un canal primordial. En fait, ce sont essentiellement les relations professionnelles qui font la différence : elles s'acquièrent au cours de l'expérience et comptent d'autant plus que la carrière du candidat est avancée. Quant aux intermédiaires publics, ils sont surtout implantés auprès des âges médians, de la population des 30 à 49 ans pour qui ils représentent le deuxième canal de recrutement après les relations. La spécificité du canal public se retrouve surtout dans le rôle qu'il joue auprès des non diplômés pour qui il représente la première source de recrutement en devançant de justesse le rôle joué par les relations et tout particulièrement des relations personnelles. Ces deux canaux sont également bien implantés auprès des diplômés du secondaire, où ce sont néanmoins les candidatures spontanées qui restent la première source de recrutement. Au-delà du baccalauréat, apparaît le rôle joué par les annonces et par les « autres intermédiaires ». Ces derniers sont surtout bien implantés auprès des Bac+3 et plus, pour qui ils représentent une source de

recrutement primordial. On mesure ici le rôle que jouent l'Apec et les cabinets de recrutement parmi les « autres intermédiaires ».

Les débutants sont sur représentés dans les recrutements par candidatures spontanées et les seniors dans les recrutements par relations. Auprès des personnes ayant acquis une première expérience de moins de trois ans, on note également le poids des réembauches.

En quoi la situation antérieure du recruté a-t-elle une incidence sur la répartition des différents canaux ? Pour ceux qui se trouvaient dans une situation précaire, soit stagiaires, soit intérimaires à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement recruteur, deux canaux ont un poids importants : les réembauches et les « autres intermédiaires ». Les premières jouent surtout pour les personnes travaillant dans l'établissement : elles montrent que les stagiaires et les intérimaires sont souvent pressentis par l'établissement qui a pu constater de visu leurs performances. Quant au poids des autres intermédiaires, il s'explique par la présence d'agences d'intérim qui sont à la source de l'embauche de salariés. Ce phénomène est nouveau, et peut être interprété comme une incidence de la fin du monopole de placement de l'ANPE. Pour les salariés, ce sont les relations qui constituent le principal canal d'embauche : elles sont à l'origine du tiers des recrutements de cette catégorie, devançant largement le rôle des autres canaux. Pour les chômeurs, c'est le service public de l'emploi qui tient la première place, suivi par les candidatures spontanées. La performance du service public auprès des chômeurs mérite d'être notée, elle est quatre fois plus importante que celle des intermédiaires privés. Enfin, pour les personnes en formation, ce sont les candidatures spontanées qui apparaissent comme le canal le plus performant, devançant les « autres intermédiaires » où les écoles et centres de formation jouent également un rôle non négligeable.

Au total, comme on le voit en mettant en évidence la distribution des canaux d'après les caractéristiques socio professionnelles des recrutés, chaque canal semble s'adresser de façon privilégiée à certains profils. Les régressions logistiques (voir annexe 3) confirment la plupart de ces résultats, et en particulier l'effet très significatif de la situation antérieure du candidat recruté. D'autres liaisons statistiques, en particulier avec le genre du candidat recruté et son niveau d'étude, ne s'avèrent pas significatives, toutes choses égales par ailleurs. Concernant l'âge, on peut signaler une légère discrimination à l'égard des candidats les plus âgés de la part des intermédiaires privés et via les candidatures spontanées. Cette relation est inversée pour les réembauches.

## En résumé

On peut dire que chaque canal a ses spécificités. Les caractéristiques des établissements, en particulier leur taille, jouent un rôle significatif pour expliquer le recrutement par candidatures spontanées et *via* les réseaux de relation. On note en revanche que la taille n'interfère pas avec le recrutement par un intermédiaire ou par annonce. On peut faire l'hypothèse que cette indépendance tient à la prise en charge par ces canaux des coûts de coordination. La procédure de recrutement étant externalisée, peu importe ici la taille de l'entreprise.

Pour ces canaux de recrutement, ce sont plutôt les caractéristiques des salariés recrutés et des emplois qui sont les facteurs les plus explicatifs. On peut lire ici le positionnement différencié des intermédiaires qui ont chacun leur propre public sur le « marché du placement ». Les agences publiques favorisent naturellement le placement des chômeurs sous contrats aidés, mais, plus généralement, des personnes moyennement qualifiées et ayant peu d'expérience professionnelle. De leur côté, les « autres intermédiaires » se positionnent sur les emplois les plus qualifiés, accueillant les plus jeunes, issus en particulier du système de

formation. Ces deux types d'intermédiaires s'opposent aussi suivant le niveau du taux de turnover dans l'établissement. Comme nous l'avons déjà souligné en matière de canaux de diffusion, les agences publiques permettraient une recherche extensive d'information afin de répondre à des besoins récurrents de main-d'œuvre peu qualifiés. En revanche, l'intervention des autres intermédiaires du placement s'appuierait sur des ressources plus spécifiques (à l'entreprise), engageant une recherche d'information plus intensive, les appariements étant plus « risqués ».

Pour les recrutements *via* les annonces, les effets des différents types de caractéristiques sont relativement moins significatifs. On peut noter un positionnement de ce canal sur des recrutements multiples concernant des salariés pour des emplois sous CDI et non subventionnés. Les annonces semblent ainsi servir d'appui à la mobilité externe.

Enfin, l'embauche de personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement est principalement expliquée par les caractéristiques des candidats recrutés, par le fait qu'il s'agisse d'anciens stagiaires ou intérimaires occupant des emplois très peu qualifiés, comme ceux occupés par des ONQ ou des personnes plutôt âgées, ayant aucun diplôme et une faible expérience professionnelle. Contrairement, aux deux canaux précédents, il s'agit d'un mode de recrutement relativement peu coûteux (en œuvre plutôt dans les plus grands établissements) et qui permet d'évaluer au préalable les qualités des salariés qui sont difficilement observables à distance.

## CONCLUSION : DEUX MODES DE RECRUTEMENT

Nous avons montré tout au long de ce document que les canaux de recrutement mobilisés pour prendre contact avec les candidats ou pour recruter, étaient différents selon les caractéristiques des entreprises, des emplois et des candidats recrutés. Nous proposons pour conclure, d'ouvrir la perspective adoptée en prenant en compte les procédures de recrutement associées à chaque canal. Par procédure de recrutement, nous entendons la façon dont les entreprises s'y prennent pour recruter. Formuleraient-elles une description écrite de l'offre à pourvoir ? Reçoivent-elles beaucoup de candidatures ou connaissent-elles dès le départ le candidat qu'elles vont recruter ? Prennent-elles du temps pour embaucher ? Consentent-elles à faire des dépenses financières ? Rencontrent-elles des difficultés ? La prise en compte de l'ensemble de ces éléments permet d'opposer deux formes de recrutement impliquant l'une et l'autre des canaux de recrutement différents.

1. La première concerne les recrutements passant par des intermédiaires publics ou privés et les recrutements par annonces, autrement dit les recrutements qui passent par le « marché du placement ». Il s'agit de ce que la littérature nomme généralement les canaux formels, notion qui, nous l'avons souligné, a l'inconvénient de ne pas mettre assez en évidence l'importance du format dans lequel circule l'information. Ils ont en commun de passer par une première étape, de présélection, qui s'effectue généralement à *distance* des candidats, sur la base de résumés ou de CV, suivie d'une mise en présence. Cela correspond à ce que Rees (1966) appelle une recherche extensive suivie d'une recherche qui peut être plus intensive. Cette phase extensive a pour caractéristique de donner lieu à une mise en concurrence des candidats et de réclamer la mise en place d'épreuves d'évaluation permettant de les départager. La mise en œuvre des recrutements qui passent par ces intermédiaires réclame du temps et peut engendrer des coûts financiers. Elle est souvent difficile.

Les intermédiaires et les annonces sont en effet surreprésentés (voir annexe 4 pour les données chiffrées) dans les recrutements

- Donnant lieu à des descriptions préalables du poste par écrit. L'intermédiaire public est alors le premier canal de recrutement
  - Où un nombre important de candidatures est examiné. Lorsque plus de dix candidatures sont examinées, les annonces constituent la première source de recrutement.
  - Où de nombreux entretiens ont été menés avec le candidat recruté (En dehors du cas exceptionnel des recrutements passant par des agences d'intérim, qui ne nécessitent pas d'entretiens) ;
  - Où la durée du processus de recrutement dépasse une semaine, voire un mois. Les annonces sont la première source de recrutement lorsque le recrutement dépasse un mois. Elles sont suivies de près par les autres intermédiaires et l'agence publique.
  - Où les coûts externes sont non nuls et les coûts internes importants en terme de durée. Cela se vérifie en particulier pour les recrutements par les « autres intermédiaires » et par annonce.
  - Où des difficultés sont relevées.
2. La seconde forme de recrutement concerne les recrutements par relations et les réembauches, et pour la plupart des caractéristiques, les candidatures spontanées. Dans ces recrutements, la phase de mise en concurrence entre différents candidats est plus limitée, ce qui n'exclut pas d'autres formes de sélection qui ont pour caractéristique d'être moins objectivées. Il s'agit de *recrutements de proximité* dans lesquels les réseaux de relation peuvent jouer un rôle direct (le candidat est connu) ou indirect, pour accréditer la candidature. Dès lors que les incertitudes sont limitées, ce type de recrutement peut se dérouler rapidement.

Les recrutements par relation, par réembauche ou par candidatures spontanées, sont sur représentés là

- Où les recrutements ne donnent pas lieu à de description écrite de l'emploi à pourvoir. Les recrutements par relation sont à l'origine du tiers de ces recrutements.
- Où peu de candidatures sont examinées, limitant du même coût la concurrence entre les candidats.
- Où le candidat est souvent connu avant même le démarrage du recrutement. Cela se vérifie moins en revanche pour les candidatures spontanées qui conduisent plus souvent au recrutement d'un candidat inconnu.
- Où le nombre d'entretiens conduits avec le candidat recruté est limité. Les réembauches sont particulièrement sur représentés lorsque le candidat ne passe aucun entretien.
- Où la durée totale du processus est souvent très courte
- Où aucun coût externe n'est engendré
- Où les coûts internes sont limités en termes de durée

- Où les recrutements sont déclarés être « sans problème », à l'exception des recrutements par relation qui sont aussi sur représentés parmi les recrutements très difficiles.

Le repérage de ces deux formes de recrutement devrait être étayé par d'autres données portant notamment sur les méthodes et critères utilisés lors de l'évaluation des candidats. Il y a fort à penser que les modes d'évaluation des candidats diffèrent d'un canal à l'autre. Ces hypothèses seront travaillées dans nos prochains travaux. Ceux-ci s'attacheront également à mieux différencier les intermédiaires entre eux, notamment ceux que nous avons regroupé sous le vocable des « autres intermédiaires », et à différencier également les relations selon qu'elles ont un caractère plus professionnel ou personnel.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F. (éds), 1997, *Les intermédiaires du marché du travail*, Paris: PUF.
- BESSY C., MARCHAL E., 2006, « La mobilisation d'Internet pour recruter : Aux limites de la sélection à distance », *Revue de l'IREs*.
- BISHOP J., 1993, "Improving Job Matches in the US Labor Market", *Brookings Papers : Microeconomics*.
- CAMPENS E, TANGUY S., 2006, « The Market for Job Placement : a model of headhunters », Cahiers de la MSE, n°27, 2006.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter*, Paris, Métailié.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 2000, « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail, *Sociologie du travail*, n° 42, pp. 411-432.
- FONDEUR Y., TUCHSZIRER C., 2005, *Internet et les intermédiaires du marché du travail*, Rapport IRES.
- GAUTIE J., GODECHOT O., SORIGNET P-E., 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°3, p. 383-404
- GRANOVETTER M., 1974, *Getting a Job*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- GRANOVETTER M., 2000, « Approches sociologiques et économiques de l'analyse du marché du travail. Une conception sociostructurelle », in *Le marché autrement, les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brouwer.
- CREPON B., DEJEMEPPE M, GURGAND M., 2005, « Un bilan d'accompagnement des chômeurs », *Connaissance de l'Emploi*, CEE, n°20, septembre.
- HASLUCK C., PURCELL K., 199), *The Market for Job Placements in the United Kingdom*, Final report of the Institute for employment research, The University of Warwick.
- LAGARENNE C., MARCHAL E., 1995, « Recrutements et recherche d'emploi », *La lettre du CEE*, n°38.
- LESUEUR J-Y., 1997, « L'intermédiation de l'ANPE dans la procédure de recrutement : une analyse néo-institutionnelle », *Revue d'Economie Politique*, 107 (4), pp. 511-526.
- LINDEBOOM M., VAN OURS J., RENES G., 1994, "Matching Employers and Workers : an Empirical Analysis on the Effectiveness of Search", *Oxford Economic Papers*, 46 (1), pp. 45-67.
- MANWARING T., 1984, "The Extended Internal Labour Market", *Cambridge Journal of Economics*, 8, pp. 161-187.
- MARCHAL E., RIEUCAU G., 2006, *Les filières d'embauche : une exploitation de l'enquête emploi 2004*, Rapport pour la Dares, juillet 2006.
- MARIMBERT J., 2004, *Rapport au ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité sur le rapprochement des services de l'emploi*.
- OSBERG L., 1993, "Fishing in Different Pools: Job-Search Strategies and Job-finding Success in Canada in the early 1980s", *Journal of Labor Economics*, vol.11 n° 2, pp. 348-286.

PISSARIDES C.A., 1979, "Job Matchings with State Employment Agencies and Random Search", *The Economic Journal*, vol. 89, n° 356, pp. 818-833.

REES A., 1966, "A. Labor Economics: Effects of More Knowledge. Information Networks in Labor Markets", *American Economic Review Papers Proceedings*, 56 (2), pp. 559-566.

THEVENOT L., 1997, « Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information » in Conein et Thévenot (eds) *Cognition et information en société*, Ed. de l'EHESS.

YAVAS A., 1994, "Middlemen in Bilateral Search Markets". *Journal of Labor Economics*, 12, 406-429.





<b>Temps prévu</b>							
< 1 semaine	- 0.18*				0.16*	0.27**	
1 semaine-1 mois	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
> 1 mois	0.22***	0.21**	0.20**				0.18**
Indéterminé	- 0.18*						- 0.15*
Recrutement multiple	0.18***	0.12*	0.38***	0.20***		0.20***	
Recrutement unique	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Procédure standard	0.12**		0.12**		- 0.12**	0.09*	0.22***
Non standard	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Diffusion Interne O. Emp	0.27***		0.30***	0.12**	0.14***	0.13**	
Pas de diffusion	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	
Accord de mobilité int.							0.37***
Pas d'accord							Ref
Concordance (%)	66.3	73.0	74.4	65.7	62.5	66.4	70.2

Seuls les coefficients estimés significatifs sont représentés

\* statistiquement significatif au seuil de 5 %

\*\* statistiquement significatif au seuil de 1 %

\*\*\* statistiquement significatif au seuil de 1 pour mille

La mention simple du coefficient estimé correspond à une significativité au seuil de 10 %

Source : Dares, Enquête *Ofer*, 2005.

La référence du modèle Logit (Ref.) : établissement du secteur des services, présentant un taux de turnover moyen, de taille 50-249 salariés, turnover moyen, proposant un emploi sur CDI, à temps complet, ne bénéficiant pas de subvention publique, qualification employé, fonction « gestion et comptabilité », avec un niveau de salaire compris entre et 1,5 et 2 fois le Smic, cherchant à recruter de façon unique, dans un délai compris entre 1 semaine et 1 mois, en l'absence de procédure standard et sans faire une diffusion de son offre d'emploi en interne.

Chaque modèle a été estimé à partir de 3 306 observations.

Notons que l'introduction de l'implantation géographique de l'établissement n'a pas d'influence significative. Elle n'a pas été introduite dans les régressions logistiques présentées. De même, pour le niveau de chômage dans cette zone d'emploi dans laquelle se trouve l'établissement. On peut noter néanmoins que le taux de chômage a un effet sensiblement négatif sur le recours à l'ANPE, et sans être significatif, sur le recours aux annonces. Ainsi, un faible taux de chômage, et donc une certaine tension sur le marché du travail, accroît la probabilité de recourir à l'agence publique.

Soulignons également que l'introduction de ces deux variables dans les régressions n'a pas d'effet sur les autres variables. Le même type de test a été fait pour la variable indiquant l'existence d'un recruteur dans l'établissement.

Enfin, signalons que dans le modèle logit expliquant la diffusion interne de l'offre d'emploi a été introduit l'existence d'un accord de mobilité interne d'entreprise.

## ANNEXE 2

### Taux de recours aux canaux selon les caractéristiques de l'entreprise

	Intermed. public	Autre intermed.	Annonce	Cand. spont.	relations	Contact ex employé	Diffusion interne	Autre
Secteur d'activité								
Construction	38,4	20,2	24,5	57,3	62	20,4	34,6	9,7
Industrie	47,6	39,8	31,7	55	48,4	32,4	39,6	9,9
Services	44	23,6	32,3	64,2	52,6	30,6	42,8	10,9
Turn over								
Faible	37,6	34,2	35,9	56,3	52,6	29,5	46,6	13,6
Moyen	45,4	31,2	33,6	63,1	54,2	24,5	42,8	13,2
Fort	46,1	17,6	28,2	64,3	51,3	35,5	39,4	8,1
Taille de l'établ.								
1-9 sal.	41,7	19,2	21,9	50	61,8	27,6	26,1	7,6
10-49 sal.	42,6	20,4	29,5	58,6	52,2	26	38,5	8,6
50 à 249 sal.	44,9	29	32,5	65,9	49,7	32,1	52,4	12,3
250-499 sal.	43,1	31	35,2	79	43	44,2	47,8	14,4
500 et +	52,9	43,6	60,8	79,4	45,4	39,7	62,9	20,6
Recruteur								
Oui	46,9	27,6	34,6	62,8	52,3	31,2	43,5	12,3
Non	36,3	20,1	24	60,2	52,9	30	38,3	7,3
Ensemble	43,9	25,4	31,6	62,1	52,5	30,9	42	10,9

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

**Taux de recours aux canaux selon les caractéristiques de l'emploi**

	Intermed. public	Autre intermed.	Annonce	Cand. spont.	Relations	Contact ex employé	Diffusion interne	Autre
PCS								
ONQ	38,9	14,8	15,7	60,3	46,7	42	32,5	7,1
OQ	44,9	23,7	26,2	57,3	57,1	29,4	38,3	7,9
Employé	47	18,5	30	68,2	51,7	30,9	41,5	8,5
TAM	46,5	35,8	43,6	56,7	49	26,2	55,8	10,9
Cadres	33,2	64,6	61,2	60	53,7	20,4	48,2	37,5
Cadres sup.	29,1	57,3	52,4	45,1	74,6	26	48,1	27
Fonction								
Production	41,8	25,2	26,1	55,4	53,9	29	35,8	8
Nottoyage	43,3	6,1	13,9	53,9	54,7	49,1	45,3	10,8
Manutention	46,6	20,3	26	62,8	53,7	25,7	43,4	10,7
Accueil	46,7	26,4	29,4	71,6	42,3	34,3	41,9	9,4
Gestion	39,1	36,7	37,4	54,6	49	23,4	47,1	15,5
Commerce	42,6	23,1	40,3	71,4	53	23,5	43,6	10,7
Enseignemt	53,9	35	23,5	63,6	45,3	44,5	50,7	5,6
Informatique	30,9	66,7	64,5	61,4	58,2	26,6	50	31,7
S. particuliers	45,3	19,5	34,7	69,6	47,5	29,4	31,8	4,9
Autres	46,8	23,9	33,8	58,1	58,3	33,7	42,8	13,2
Contrat aidé								
Oui	54,7	30,1	22,1	60,3	37,6	22,7	34,3	8
Non	42,7	24,9	32,9	62,3	54,5	31,7	42,9	11
CDI	45,9	29,2	37,9	59,8	54,2	24,8	47,6	13,9
CDD	40,9	19,8	22	65,5	49,8	40	33,6	6,4
T. Partiel	40,5	13,7	19,2	68,7	52,7	38,9	39,8	8,9
T. Plein	44,9	29	35,3	60,1	52,4	28,4	42,7	11,5
Ensemble	43,9	25,4	31,6	62,1	52,5	30,9	42	10,9

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

**Taux de recours aux canaux selon les caractéristiques de la procédure de recrutement**

	Intermed. public	Autre intermed.	Annonce	Cand. spont.	Relations	Contact ex employé	Diffusion interne	Autre
Temps prévu								
< 1 semaine	38,5	16	23,2	65,5	57,6	40,8	36,4	6,9
2 à 4 semaines	46,4	20,2	29,2	64,2	49,4	28,9	43,5	9,4
> 1 mois	47,9	40,3	41,9	58,1	50,2	28,7	44,3	14,3
indéterminé	37,3	29,5	33,4	57,4	58,1	24	42,7	16,2
Descr. écrite								
Oui	59,3	33	43	66,4	47,3	27,9	52,8	13,2
Non	26,7	17	18,7	57,2	58,2	34,2	30,1	8,3
Proc standard								
Oui	46,9	27,7	38,2	68,1	49,2	32,0	48,3	13,9
Non	40,1	22,8	23,2	54,5	56,6	20,5	34,1	7,1
Recrutement								
Unique	41,9	24,5	27,3	56	52,4	27,1	39,3	10
Multiple	49,8	28,3	43,9	79,7	52,6	41,7	50,2	13,4
Emploi								
Existant	44,6	25,2	31,8	63,3	52,5	31,8	43,2	10,8
Nouveau	34,7	29,1	28,8	45,9	51,5	19	28,3	12,3
Ensemble	43,9	25,4	31,6	62,1	52,5	30,9	42,1	10,9

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.



## ANNEXE 3

### Logit dichotomique : Probabilité de recruter par chaque canal

Variables	Agences publiques	Autres Interm	Annonce	Candidat spontané	Relations	Contact ex-employé
<b>Secteurs</b>						
Agriculture			0.80*			
Industrie		0,37*				-0.42*
Construction					0.35*	
Service		Ref	Ref		Ref	Ref
Administration						
<b>Turnover</b>						
Faible	- 0.19**	0.18*	-0.16*	- 0.11*		
Moyen	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
fort		- 0.20*				
<b>Taille Etab.</b>						
1-9 salariés				-0.55***	0.91***	
10-49				-0.31***	0.56***	
50-249	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
250-499		0.28*		0.37**	- 0.59***	
>500				0.51**	- 0.94***	0.40
Recrutement multiple			0.24**			
Recrutement unique	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
CDD	- 0.12*		-0.30***	0.10**	0.13*	
CDI	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Temps partiel		-0.41***			0.16*	
Temps complet	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
<b>PCS</b>						
ONQ		- 0.63*				0.54**
OQ	0.44*			0.27*		
Employé	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
TAM	0.47*		0.49***		-0.27*	
Cadres		0.41*				
Cadres sup	- 1.49*	0.92***		- 0.52		
<b>Salaire</b>						
<Smic	0.44**		-0.41*	0.34**	- 0.23*	0.32
1 - 1,5 Smic	0.61***	- 0.46***				
1,5 - 2 Smic	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
>2 Smic	- 0.51*	0.54***		-0.46*		
<b>Fonctions</b>						
Gestion, comptabilité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Commercial, vente	-0.30*		0.42**			- 0.65**
Enseign., soin au person.			-0.62*	0.58**		
Informatique, RD						
Contrats aidés	0.39***	0.35***		-0.16*	- 0.17*	- 0.39**
Non aidés	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref

<b>Niveau d'études</b>	Aucun						0.32*
	Bepc				0.29**		
	<Bac	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
	Bac+2						
<b>Situation antérieure du cand. recruté</b>	Stagiaire			-1.35*			1.40***
	Intérimaire		1.24***		-0.97***		0.84***
	Salarié	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
	Chômeur	1,10***			0.38**	-0.45***	-0.39*
	Formation	-0.54*	0.99***			-0.44**	
	Inactif					0.31	
<b>Expérience</b>	Débutant						-0.59***
	0-3ans	0.24*			-0.17*		0.47*
	4-9ans	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
	>10ans	-0.27*				0.26**	
<b>Age</b>	15-29ans		0.35*		0.38***		- 0.31*
	30-49ans	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
	50 ans et +		-0.62*		-0.31*		0.57***
Femme				0.10	-0.10		
Homme	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	
Concordance (%)		75.6	80.1	72.3	68.8	69.7	73.9

Seuls les coefficients estimés significatifs sont représentés

\* statistiquement significatif au seuil de 5 %

\*\* statistiquement significatif au seuil de 1 %

\*\*\* statistiquement significatif au seuil de 1 pour mille

La mention simple du coefficient correspond à une significativité au seuil de 10 %

Source : Dares, Enquête *Ofer*, 2005.

La référence du modèle Logit (Ref) : établissement du secteur des services, de taille 50-249 salariés, turnover moyen, proposant un emploi sur CDI, à temps complet, qualification employé, fonction « gestion et comptabilité », avec un niveau de salaire compris entre et 1,5 et 2 fois le Smic, et recrutant un candidat masculin, âgé entre 30 et 49 ans, ayant entre 3 et 10 expérience et étant auparavant salarié.

Chaque modèle logit a été estimé à partir de 3 271 observations.

Notons que l'introduction de l'implantation géographique de l'établissement n'a pas d'influence significative. Elle n'a pas été introduite dans les régressions logistiques ici présentées. De même, pour le taux de chômage dans la zone d'emploi dans laquelle l'établissement est implanté, ainsi que pour l'existence d'un recruteur dans l'établissement.

## ANNEXE 4

### Indicateurs utilisés dans le repérage des deux modes de recrutement

	Intermed. publics	Intermed. Autres	Annonces	Candidat. spontan.	Relations	Réembauches	Autres	Total
<b>Description écrite</b>								
Oui	25,7	13	18,1	20,9	14,6	5,8	1,9	100
non	10,7	8,5	5,8	26,2	32	14,2	2,6	100
<b>Nb de candid. examinées</b>								
1 ou 2	8,6	8,8	4,1	18,7	38,7	17,7	3,4	100
3 à 9	23,8	9,3	10,2	29,1	18,5	7,2	1,9	100
10 et plus	23,8	15,4	25,1	21,2	9,5	3,6	1,4	100
<b>Nb d'entretiens candidat</b>								
pas d'entretien	p	15,7	0,6	11,1	26,3	45	0,5	100
1 seul	16,6	6,5	9,3	26,6	26	12,6	2,4	100
2 et plus	21,3	14,1	15,4	21,4	20	5,4	2,3	99,9
<b>Candidat connu</b>								
Oui	5,1	5,1	2,5	17,5	41,6	25,6	2,6	100
Non	26,5	14,2	17,9	26,8	11,9	0,6	2,1	100
<b>Durée totale</b>								
< 1 semaine	13,1	4,8	6,9	29,2	26,1	18,2	1,7	100
2 à 4 semaines	22,7	10,2	10,7	23,7	23,4	7,2	2,1	100
Plus de 1 mois	18,7	19,3	20,8	16,1	17,6	4,3	3,2	100
<b>Coût externe</b>								
Nul	20,5	7,8	4,3	26,3	26,2	12,6	2,3	100
>0	13,3	17,9	34,3	17,2	13,4	1,9	2	100
<b>Coût interne durée</b>								
< 1 journée	16,1	6,5	8	27,2	26,5	13,5	2,2	100
1 à 7 jours	23,2	15,3	18,6	19	17,6	3,9	2,4	100
> 1 semaine	20,5	22,9	19,2	13,5	16,2	5,1	2,6	100
<b>Correspondance aux attentes</b>								
Oui	23,4	12,6	15,1	26,6	14,1	6,4	1,8	100
Non	23,2	11,4	17,2	23,9	18,3	4,6	1,3	99,9
<b>Difficultés de recrutement</b>								
Très difficile	29,8	14,5	16	6,7	25,5	5,2	2,3	100
Plûtot difficile	20,3	15,8	20,3	17,8	18,8	3,2	3,7	99,9
Sans problème	17,4	9,4	10	26	23,6	11,7	1,9	100
Ensemble	18,6	10,8	12,3	23,4	22,8	9,8	2,3	100

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.



## DERNIERS NUMÉROS PARUS :

téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>

- N° 88** *The Effect of Working Time Reduction on Short-Time Compensation: a French Empirical Analysis*  
OANA CALAVREZO, RICHARD DUHAUTOIS, EMMANUELLE WALKOWIAK  
juin 2007
- N° 87** *Les concubins et l'impôt sur le revenu en France*  
FRANÇOIS LEGENDRE, FLORENCE THIBAUT  
mai 2007
- N° 86** *La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique*  
LUCIE DAVOINE, CHRISTINE ERHEL  
mai 2007
- N° 85** *Les disparités spatiales du retour à l'emploi : une analyse cartographique à partir de sources exhaustives*  
EMMANUEL DUGUET, ANTOINE GOUJARD, YANNICK L'HORTY  
avril 2007
- N° 84** *L'épargne salariale : entre transfert des risques et stabilisation du capital. Examen à partir d'un groupe français de matériaux de construction*  
NOËLIE DELAHAIE, MARC-ARTHUR DIAYE  
avril 2007
- N° 83** *Fondements normatifs des politiques d'activation : un éclairage à partir des théories de la justice*  
AI-THU DANG, HELENE ZAJDELA  
avril 2007
- N° 82** *Analyser la relation entre CDD et CDI : emboîtement et durée des contrats*  
MATTHIEU BUNEL  
mars 2007
- N° 81** *L'externalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : modalités d'un marché en plein essor*  
NATHALIE GEORGES  
février 2007
- N° 80** *L'économie du bonheur peut-elle renouveler l'économie du bien-être ?*  
LUCIE DAVOINE  
février 2007
- N° 79** *Hétérogénéité des contrats de travail et performance des entreprises en France. Une étude empirique entre 1996 et 2001*  
RICHARD DUHAUTOIS, LUCIE GONZALEZ  
janvier 2007