

## CHAPITRE 3

# BIENVENUE AU ROYAUME DES AGENCIES : L'ATTRACTIVITÉ DES ANNONCES BRITANNIQUES

Didier Torny

---

## INTRODUCTION

L'analyse des annonces d'offres d'emploi diffusées dans la presse fait apparaître la place importante des *agencies* (Bessy, Larquier, 2001), comme intermédiaires sur le marché du travail britannique. Très actives tant auprès des employeurs que des candidats, elles forment un point de passage primordial dans le processus de recrutement. L'analyse des offres d'emploi diffusées sur le *web* est l'occasion de réinterroger le rôle de ces *agencies*. Pour cela, nous indiquons, dans un premier temps, les caractéristiques du corpus d'annonces sélectionnées. Nous analysons ensuite les offres d'emploi en voyant tout d'abord quelles sont les exigences formulées à l'égard des candidats (partie 2) et quels sont les éléments dont disposent ces derniers pour répondre à une annonce (partie 3). La dernière partie revient sur la façon dont les annonces diffusées sur les sites d'emplois formatent la rencontre entre annonceurs et candidats.

## I. LES SITES « EMPLOI » : DES INTERMÉDIAIRES SUPPLÉMENTAIRES

### 1.1. Les sites « emploi » de l'étude

Pour notre étude, nous avons choisi quatre sites dits nationaux (n'opérant qu'en Grande-Bretagne à la date de la sélection) et quatre sites dits transnationaux, qui diffusent également des offres dans d'autres pays à la date de la sélection. Les caractéristiques des sites sélectionnés sont reproduites pour chaque catégorie dans les tableaux 1 et 2.

TABLEAU 1  
Caractéristiques des sites nationaux

	Nombre approximatif d'annonces diffusées (août 2001)	Date de création	Origines	Existe fin 2002	Statut
<i>Netjobs</i>	6 400	1998	Fournisseur d'accès à internet	Oui	<i>Net village</i> , FAI britannique
<i>Fishforjobs</i>	37 600		Groupes de presse régionale	Oui	Appartient à ces groupes et diffuse les annonces d'autres groupes
<i>Jobscout</i>	26 600	1999	<i>Agencies</i>	Non	Racheté par <i>Smug One</i>
<i>Jobs Unlimited</i>	3 000	1997	Groupe de presse	Oui	<i>The Guardian</i> mais diffuse également ses propres annonces <i>on-line</i>

TABLEAU 2  
Caractéristiques des sites transnationaux

	Nombre approximatif d'annonces diffusées (août 2001)	Date de création	Origines	Existe fin 2002	Statut
<i>Jobpilot.co.uk</i>	1 300	1995 (1998 en GB)	Site d'annonces allemand	Oui	Indépendant
<i>Monster.co.uk</i>	25 900	1999	Deux sites d'emplois US créés en 93/94	Oui	TMP <i>Worldline</i>
<i>Newmonday.co.uk</i>	Plusieurs milliers		Groupe de presse	Oui	Groupe de presse VNU
<i>Stepstone.co.uk</i>	12 500	1996 (1998 en GB)	Site d'annonces norvégien	Non	Liquidé en novembre 2001

Parmi nos sites, on peut distinguer quatre origines : premièrement, ceux qui sont issus d'un groupe de presse (*Newmonday*, *Fish4jobs*, *JobsUnlimited*), deuxièmement ceux qui proviennent d'autres sites (*Monster*, *Stepstone*, *Jobpilot*), troisièmement un site fondé par un fournisseur d'accès *internet* (*Netjobs*). Enfin, comme en France, un site est directement issu du monde du recrutement (*Jobs-cout*), auquel on pourrait ajouter *Monster*, qui a été acquis par TMP bien avant son développement en Grande-Bretagne.

Le nombre d'annonces affiché est beaucoup plus important qu'en Espagne ou en France. Mais il peut être trompeur dans la mesure où certains sites gèrent un stock d'offres anciennes, ce qui gonfle artificiellement leurs statistiques. Deux de nos huit sites ont disparu, ou plutôt ont été rachetés par leurs concurrents<sup>1</sup>, entre le moment où nous avons prélevé nos corpus et analysé les annonces. Mais le marché des offres d'emploi en Grande-Bretagne ne semble pas globalement être en difficulté, le volume d'annonces affiché fin 2002 étant du même ordre de grandeur que celui de 2001.

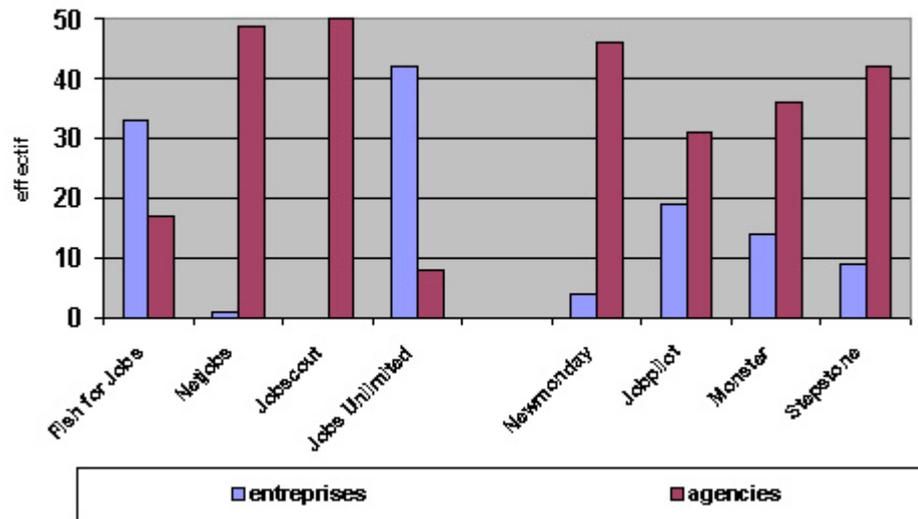
## 1.2. Les offres d'emploi sur les sites britanniques

### 1.2.1. Qui passe des annonces sur les sites web ?

Nous avons travaillé sur cinquante annonces issues de chaque site, sélectionnées de façon à être représentatives des annonces diffusées. Le corpus britannique se compose donc de quatre cents annonces d'offres d'emploi, analysées par le biais de Prospéro. Dans ce corpus, les annonces sont émises soit par des entreprises recrutant pour elles-mêmes soit par des intermédiaires opérant pour le compte de clients, les *agencies*. La situation britannique est très différente de celle que nous avons étudiée en France (Marchal, Torny, 2002a). Le passage par des *agencies* est très répandu : il concerne 70 % des annonces.

<sup>1</sup> Le rachat de *Stepstone.co.uk* a entraîné une revente des fichiers-clients à d'autres entreprises, le repreneur n'ayant pas respecté les clauses de confidentialité attachées au site précédent. Pour plus de détail voir [www.stepstone.co.uk](http://www.stepstone.co.uk).

Graphique 1  
Répartition des annonceurs selon les sites



Comme le montre le graphique 1, l'influence des *agencies* est très diverse suivant les sites : les sites nationaux sont très marqués « entreprises » ou « agencies ». En revanche, les sites transnationaux présentent tous une majorité d'annonces transitant par des intermédiaires.

Ces passages par des intermédiaires ont des effets sur l'identification des entreprises qui recrutent. À deux exceptions près, les entreprises dont l'annonce est produite par une *agency* ne sont pas nommées. De plus, signalons que dans certaines annonces, l'annonceur n'est pas affiché en clair, renvoyant à une adresse électronique codée et surtout un formulaire pour répondre<sup>2</sup>. En conséquence, le taux d'anonymat des entreprises est très important dans les annonces britanniques (69 %).

Après cette première observation quantitative, évoquons rapidement les types d'annonceurs de notre corpus, en commençant par les entreprises recrutant pour elles-mêmes. Ce premier groupe d'annonceurs peut se diviser en trois sous-catégories : les annonceurs du secteur public (université, prison ou hôpital), les entreprises privées et les *charities*, associations agissant dans le domaine social. Le tableau 3 présente leur répartition :

TABLEAU 3  
Les types (ou formes) d'entreprises diffusant des annonces

	Site national	Site transnational	Effectif total	% des entreprises
Entreprise privée	38	41	79	65 %
Secteur public	25	5	30	24 %
<i>Charities</i>	13	0	13	11 %

Les annonces issues du *Guardian* et reprises sur *Jobs Unlimited* constituent la quasi-totalité des offres du secteur public et du tiers secteur, donnant par contraste une répartition plus équilibrée du groupe d'annonceurs « entreprise privée » entre sites nationaux et transnationaux. Ces dernières sont des groupes internationaux (*Novartis, Altran, Cadbury*) aussi bien que des entreprises très locales (*Brighton Pier, Surrey County Country Club*).

<sup>2</sup> En raison de leur caractéristiques de forme et de contenu, nous avons considéré ces annonces comme étant émises par des *agencies*.

Pour leur part, les *agencies* se présentent en général comme proposant une gamme de service étendue pour l'entreprise dans le domaine du recrutement, ceci incluant des opérations de type intérim. Aussi pour un poste donné proposé par une *agency*, il n'est pas possible de connaître le véritable employeur.

**Welcome Adecco**

Adecco is here to help you find the right job to suit you.

Whether you're looking for permanent, contract or temporary work, Adecco offers a wide range of opportunities with all types of companies, small and large, local, national and multinational.

Here on the Adecco site you'll also find practical help and advice to make job hunting easier.

L'affichage d'*Adecco* ci-dessus illustre cette polyvalence des intermédiaires britanniques, y compris lorsqu'il s'agit de filiales de groupes internationaux qui ne pratiquent pas nécessairement l'ensemble de ces métiers dans d'autres pays. Cet exemple n'est pas isolé. Si cent *agencies* sont présentes dans le corpus (pour 225 annonces avec une agence « affichée »), marquant l'existence d'un marché fragmenté et spécialisé, la rhétorique et les usages semblent partagés : de nombreux intermédiaires affirment ainsi être le *leader* du marché du recrutement sur tel ou tel créneau.

Prenons l'exemple de l'agence la mieux représentée, qui est *Progressive Recruitment*<sup>3</sup>, avec seize annonces issues du seul site *Newmonday*. Fondée en 1990 par des personnes issues de l'*agency Computer Futures*, cette entreprise s'est rapidement développée d'abord en Grande-Bretagne puis sur le continent. La variété des services qu'elle propose est caractéristique des *agencies* (cf. encadré) : elle offre des services « personnalisés » de définition de poste et de recrutement aux employeurs, développe des méthodes de sélection conforme au marché local (les tests et mesures sont très présents en Grande-Bretagne), mais propose également de « fournir un(e) DRH » aux entreprises et, en tant que pivot du marché, réalise des enquêtes sur des niveaux de salaires moyens suivant les fonctions et les régions. Tout comme les sites d'emploi, l'entreprise affiche fièrement ses chiffres : plus de 250 000 candidats répertoriés dans sa base de CV, même si les chiffres « réels » (400 offres d'emploi environ et 3 000 vrais candidats) sont plus modestes.

#### **Fonctions exemplaires d'une *agency***

- Dedicated Account Managers
- Provision of on-site recruitment personnel
- Recruitment process evaluation and design
- Bespoke design and implementation of service levels
- Performance measurement and analysis
- Skills/needs/rate analyses
- National and regional salary surveys
- On-line time sheet and invoicing integration capability
- Personality and technical profiling
- Targeted real-time, on-line and paper press advertising
- Legal updates and advice

<sup>3</sup> Deux *agencies* partagent ce nom : *Progressive Recruitment* ([www.progressiverec.com](http://www.progressiverec.com)), spécialisée dans les métiers bancaires et financiers et *Progressive IT Recruitment* ([www.progressive.co.uk](http://www.progressive.co.uk)), spécialisée dans les métiers de l'informatique, que nous évoquons ici.

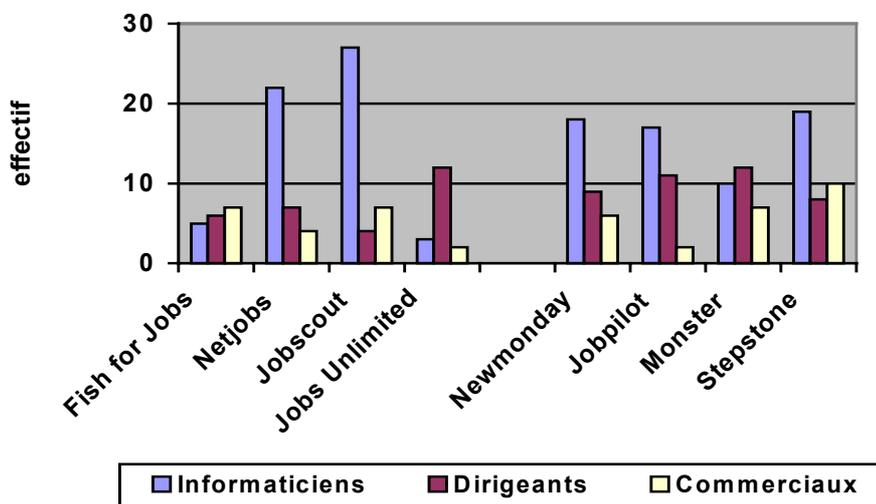
Les services assurés aux entreprises sont donc multiples et vont des batteries de tests pour les candidates à la définition des postes et des profils en passant par la fourniture d'évaluations salariales ou de personnel spécialisé dans le recrutement à demeure. Cette *agency* se présente donc comme un professionnel du marché du recrutement couvrant l'ensemble des services possibles.

Ajoutons à cela une politique ciblée de publication des annonces, tant dans la presse « papier » spécialisée que sur les sites généralistes que nous étudions ici. Cet intermédiaire est caractéristique du marché britannique avec sa spécialisation sectorielle et territoriale, ce qui influence fortement la structure des emplois du corpus.

### 1.2.2. Les emplois de commerciaux, dirigeants et informaticiens

Trois types d'emplois représentent 58 % de l'ensemble des offres du corpus britannique. Ce sont les emplois d'informaticiens, de dirigeants et de commerciaux<sup>4</sup> qui se répartissent comme suit :

Graphique 2  
Les emplois selon les sites



Comment comprendre une telle diversité entre les sites, particulièrement frappante dans le cas des informaticiens : *Jobscout* cumule 54 % d'annonces là où *Jobs Unlimited* et *Fish for Jobs* n'atteignent respectivement que 6 et 10 % ? Ces variations sont liées à la répartition de ces trois catégories d'emploi suivant le type d'annonceur.

TABLEAU 4  
Distribution des emplois selon l'origine des annonces

	% parmi les annonces d'agencies (N = 278)	% parmi les annonces d'entreprises (N = 122)
Informaticiens	38 % (107)	11 % (14)
Dirigeants	15 % (41)	23 % (28)
Commerciaux	13 % (35)	8 % (10)
Les trois titres	63 % (174)	40 % (49)

<sup>4</sup> Il y a assez peu de « recouvrements » entre les titres. Informaticiens et dirigeants = 2 ; info et commerciaux = 5 ; commerciaux et dirigeants = 8.

On peut dire que les entreprises et les *agencies* proposent des offres d'emploi relativement différenciées. Comme le montre à nouveau le tableau 4, les *agencies* sont très fortement implantées sur les secteurs informatiques et télécommunications, avec en conséquence un pourcentage important d'emplois liés à l'informatique. En revanche, les dirigeants sont plus nombreux à être demandés par les entreprises : ces postes appartiennent le plus souvent aux échelons intermédiaires de la hiérarchie (*account manager, financial manager, sales executive*) plutôt qu'au *top management*. Ajoutons que les entreprises proposent un profil de titres d'emplois beaucoup plus diversifié que les *agencies*, les annonces indéterminées relevant plus probablement de ce dernier type d'employeur.

Plutôt que la nature du site, c'est bien le type d'annonceur qui apparaît comme le facteur structurant du corpus d'offres. Les *agencies* et leur spécialisation donnent un profil beaucoup plus structuré au corpus que les entreprises, fondé en particulier sur les métiers de l'informatique. Contrairement aux cabinets français spécialisés sur un niveau d'emploi, les *agencies* axent leur activité sur un secteur ou une fonction. Et c'est bien leur lien avec les sites (en particulier *Netjobs* et *Jobscout*) qui fondent cette distribution. Aussi, loin d'être un *artefact* de sélection, ces éléments forment la matière même du corpus dont nous allons maintenant analyser le contenu en étudiant tout d'abord les exigences formulées à l'égard des candidats.

## 2. DES CANDIDATS TRÈS PEU DÉCRITS

Les annonces des sites *web* diffèrent principalement de leurs équivalentes en presse « papier » par leur formatage. Comme nous l'avons indiqué en première partie, ce formatage est plus ou moins contraignant suivant les sites, mais il joue un rôle central sur le niveau de présence de certaines variables que nous allons étudier. Aussi l'étude du contenu des annonces doit-il tenir compte de la co-présence de deux textes de nature différente : les codes fournis par le site et la matière de l'annonce fournie par l'annonceur. Nous resterons attentifs à cette dichotomie tout au long de cette partie, étant entendu qu'elle sera encore plus cruciale dans les parties à venir.

### 2.1. Une quasi-absence de critères « démographiques »

Nous avons choisi l'appellation de critères « démographiques » plutôt que discriminatoires, parce que cette étude transnationale est un exemple supplémentaire de l'absence d'unification du droit européen empêchant de s'appuyer sur un critère juridique fixe pour séparer la discrimination de la sélection. Ces critères « démographiques » incluent des variables telles que le sexe, le statut marital, l'âge et la nationalité. Ils sont particulièrement peu présents dans notre corpus britannique ; de plus, les annonces où ils apparaissent revêtent toutes un caractère exceptionnel (cf. tableau 5) : l'annonce sexuée fait référence à un mannequin, la nationalité est exigée pour un emploi proposé par une institution européenne, l'âge par un employeur allemand.

TABLEAU 5  
Présence des critères démographiques

	Site national	Site transnational	Effectif total	%
Âge	2	3	5	1 %
Sexuées	1	0	1	0 %
Nationalité	0	1	1	0 %
L'un ou l'autre	3	4	7	2 %

L'absence d'allusion au genre dans les titres d'emplois et la faible utilisation des pronoms (*he/she, his/her*) expliquent en partie ce résultat. Celui-ci rend compte de l'application stricte de la législation britannique et de la vigilance des groupes « anti-discrimination ». Il est également lié à des

propriétés syntaxiques et grammaticales de la langue anglaise, comme l'absence de genre pour les adjectifs et l'accord des verbes, la neutralité des déterminants (*la candidate, the webmaster*) (Marchal, Torny, 2002b). De plus, les annonceurs utilisent volontiers la deuxième personne (*you*) (243 annonces sur 400) en lieu et place de pronoms personnels sexués.

Même si on élargit ces critères à des formes plus subtiles, plus indirectes d'allusion aux mêmes critères, les offres d'emploi de notre corpus ne donnent pratiquement aucune prise à d'éventuels procès en discrimination (tableau 6).

TABLEAU 6  
Critères indirectement discriminatoires

	Site national	Site transnational	Effectif total	%
Jeunes	4	4	8	2 %
Permis de travail	0	2	2	1 %
Maîtrise de l'anglais	3	23 (part. code)	26	6 %
Bonne présentation	0	6	6	1 %
Photo	0	0	0	0 %

En effet, au delà du résultat quantitatif très marginal, on constate que les « jeunes » sont en fait des jeunes diplômés (*young graduate*), la maîtrise de l'anglais est en général assortie d'une autre langue (*English/Spanish...*) et concerne des postes situés à l'étranger. Seule la bonne présentation est citée par quelques employeurs, mais elle est considérée comme une compétence : « *Strong oral, written, presentation and organisational skills* » (*Business Development Manager, Jobpilot*). Enfin, notons qu'aucune annonce ne demande une photographie.

## 2.2. L'affirmation d'une politique non discriminatoire

À l'inverse, certaines annonces britanniques visent à favoriser la parité, en marquant leur soutien à l'égalité d'accès des hommes et des femmes aux emplois proposés (tableau 7) :

TABLEAU 7  
Annonces anti-discriminatoires

	Site national	Site transnational	Effectif total	%
Paritaires	3	2	5	1 %
<i>Equal opportunities</i>	34	1	35	9 %
Ensemble	35	3	38	9 %

Nous avons classé dans les annonces paritaires deux types d'offres différentes : d'une part celles qui citent effectivement l'un ou l'autre genre (*he/she ; s/he*) qui forment un groupe de cinq annonces, d'autre part celles qui affichent une politique non discriminatoire (*equal opportunities*) envers des groupes divers (femmes, handicapés, minorités ethniques). Ces dernières sont presque toutes issues du site *Jobs Unlimited*. Les formules les plus couramment utilisées sont du type : « *we are committed to equitable opportunities* », et « *positive about disabled people* », le sujet des propositions étant toujours l'entreprise ou l'*agency* qui recrute. Il s'agit, suivant un modèle critériel, d'assurer la bonne représentativité de tout groupe reconnu : cet objectif est parfois si important qu'il implique le recrutement d'un *Equality officer*, lui-même potentiellement issu de ces groupes.

As the Council's Equality Officer you will be responsible for developing and delivering the Council's Equal Opportunities policies across the range of equality issues.

This includes ensuring achievement by the Council against Equality Standards for Local Authorities, developing further our equalities training, supervising the progression of our equality audits and action plans, liaising with community organisations and other partner bodies and advising on equality issues.

You must have at least 2 years experience of working on equality issues as well as up to date knowledge of relevant codes of practice and legislation.

[...] Charnwood's unique mixture of urban and rural communities gives an excellent opportunity to develop further your skills and experience in a challenging but rewarding environment.

We base selection on job related criteria.

Women, Disabled people and ethnic minorities are particularly welcome to apply as they are under-represented at senior levels. [...] We have a smoking free work environment –

POSITIVE ABOUT DISABLED PEOPLE INVESTOR IN PEOPLE

Equality Officer, *Jobs Unlimited*

Cette dernière annonce montre l'ampleur des dispositifs liés à cette politique « anti-discrimination », même si elle n'est finalement que peu présente dans le corps des offres d'emploi. Elle se mesure bien davantage à l'absence frappante de critères démographiques, même indirects, dans les annonces britanniques. Cette offre montre également toute la place accordée aux compétences et à l'expérience dans le texte des annonces.

### 2.3. Formation, connaissances et expérience

Les annonces britanniques se caractérisent par une difficulté à rendre compte de deux champs lexicaux habituellement distincts en français : la formation et l'expérience. Si certains diplômes sont nommés et si l'expérience est souvent requise, les formes intermédiaires, telles que le *background* sont fortement engagées dans les offres d'emploi. De plus, la formation et l'expérience peuvent constituer des exigences *substituables* et non cumulatives :

Candidates should also have a suitable recognised qualification, either mechanical, plumbing or electrical or possess building skills including decorating, carpentry and joinery.

(Mobile maintenance engineers, *Fish 4 Jobs*)

Aussi, si nous reprenons les classifications françaises de formation et d'expérience, nous devons rester prudents sur l'interprétation quantitative des données produites.

### 2.3.1. Un double cursus de formation

L'exigence de formation s'exprime sous plusieurs formes, que nous avons classé en deux catégories: celles qui relèvent de la formation scolaire et universitaire classique et celles qui relèvent d'une formation de qualification plus générale, souvent sur une base professionnelle.

TABLEAU 8  
Critères de formation par type d'annonceur

	<i>Agency</i>	<i>Entreprise</i>	<b>Effectif total</b>
<b>Formation</b>	<b>20 %</b>	<b>43 %</b>	<b>27 %</b>
Académique	14 %	30 %	19 %
Professionnelle	6 %	18 %	12 %

Le tableau 8 montre que l'exigence de formation, nettement plus faible qu'en France ou en Espagne, est plus présente dans les annonces émises par les entreprises quel que soit le type de formation. Contrairement aux autres marchés, les intermédiaires n'apparaissent donc pas plus sélectifs sur ce critère.

- Pour la formation académique, les diplômes cités relèvent de trois niveaux : la fin des études secondaires (*A level, O level*), le *Degree level* (ou *graduate*, bac + 4), plus fréquemment cité et la thèse. Mis à part dans ce dernier cas, il s'agit plus souvent d'un niveau scolaire reconnu et validé que d'un diplôme spécifique : « *It is also essential that you have a degree from a technical discipline* » *Silicon Processing Engineer, New Monday*).
- Les formations professionnelles citées se réfèrent rarement à des systèmes *nationaux* (*NVQ, C&G*). Il s'agit davantage de qualifications délivrées par les « branches » ou « métiers » comme *ACCA* (*Association of Chartered Certified Accountants*), voire par les entreprises (*Microsoft Certified Systems Engineer MCSE*). La nationalité du site n'intervient pas sur la citation de ces systèmes de certification.

Soulignons que ces deux formes d'allusion à la formation sont relativement incompatibles puisque seules six annonces présentent les deux systèmes comme alternatifs : « *You will be of graduate calibre, perhaps with a professional or management qualification* » (*Area Manager, Jobs Unlimited*).

### 2.3.2. Une expérience multiforme

Comme nous l'avons déjà souligné, l'expérience est citée dans des formes très diverses dans les offres d'emploi britanniques. Dans un premier temps, une approche purement quantitative permet d'affirmer que les trois quarts des annonces du corpus comprennent des exigences d'expérience (tableau 9), avec une légère surreprésentation des annonces issues des *agencies*.

TABLEAU 9  
Exigences d'expérience suivant le type d'annonceur

	<i>Agency</i>	<i>Entreprise</i>	<b>Effectif total</b>
<b>Expérience</b>	<b>77 %</b>	<b>69 %</b>	<b>75 %</b>
Première exp.	5 %	6 %	5 %
Domaine exp.	25 %	20 %	23 %
Durée exp.	34 %	25 %	31 %
Cumul domaine et durée précise	10 %	10 %	10 %

Ce chiffre est semblable aux autres pays de notre étude et l'on retrouve ici aussi des formes connues, comme la recherche d'un candidat confirmé (*experienced*), la grande précision de la durée et du domaine d'expérience, ce qui est illustré par l'exemple suivant :

Excellent technical knowledge and practical experience of ERDF are essential, as well as excellent financial skills and the ability to prepare and present monitoring reports to the Board

Experience and knowledge of other European and other regeneration funding is desirable. Ideally, you will have experience of an action plan environment, or at least demonstrate an understanding of the action plan approach and will have experience of working with Project Managers in this context, and in preparing/appraising European funding applications as well as experience monitoring/auditing European funded projects.

European Program Officers, *Jobs Unlimited*

L'étendue de l'expérience requise au type de poste, aux tâches effectuées, au secteur d'activité est encore plus importante avec l'utilisation du terme *background* qui, comme son nom l'indique, vise à saisir le support des connaissances et savoir-faire des candidats, mais également leur « profil ».

Must have OUTSOURCING, MANAGED SERVICES experience within sales as well as a solid working background and a strong desire to earn a lot of money!

Sales Manager, *New Monday*

La durée d'expérience est également relativement présente (31 %), même si les périodes évoquées peuvent surprendre, puisque quatre ou six mois suffisent parfois à l'annonceur. En effet, l'expérience peut tout autant s'exprimer en années qu'en mois (*twelve months, eighteen months*) et si les périodes longues existent aussi en Grande-Bretagne (jusqu'à dix ans), une expérience de durée très limitée est considérée dans certaines annonces comme suffisante.

De manière plus générale, si la précision sur la nature de l'expérience peut être importante, les contraintes pesant sur la candidature ne sont pas nécessairement cumulatives, puisque seules 10 % d'offres d'emplois évoquent simultanément le domaine et la durée d'expérience.

#### 2.4. Peu d'allusions aux connaissances linguistiques et bureautiques

Les exigences linguistiques des annonces britanniques sont faibles : seules 4 % des annonces citent directement une langue étrangère ou évoquent « une autre langue européenne ». Comme nous l'avons souligné plus haut, dans de nombreux cas, la contrainte linguistique porte tout autant sur l'anglais que sur les langues étrangères concernées. Le niveau de langue est rarement précisé : seules huit offres évoquent un niveau courant ou bilingue.

TABLEAU 10  
Les exigences sur les connaissances linguistiques et bureautiques

	Site national	Site transnational	Effectif	% du total
Connaissances linguistiques	5	13	18	4 %
Connaissances en bureautique	18	34	52	13 %
L'un ou l'autre	23	42	65	15 %

En revanche, l'univers bureautique est un peu plus présent dans les offres : 13 % des annonces (23 issues des sites nationaux et 45 des sites transnationaux) évoquent la nécessité de pratiques dans ce domaine (*computer literate*), le plus souvent en citant des logiciels Microsoft (*word, excel*).

Là encore, les exigences n'apparaissent pas cumulatives puisque seules cinq annonces évoquent simultanément les deux domaines de connaissances.

## 2.5. Des exigences rarement cumulées

Le cumul des exigences en termes de formation et d'expérience est peu fréquent puisqu'il concerne moins du quart des annonces au total. Bien évidemment, au vu des résultats présentés ci-dessus, l'ajout de nouvelles contraintes linguistiques ou bureautiques ne fait que diminuer l'ampleur du corpus concerné.

TABLEAU 11  
Le cumul des exigences sur l'ensemble du corpus

	Site national	Site transnational	Effectif	% du total
Expérience + langues	2	12	14	3 %
Formation + langues	0	5	5	1 %
<b>Formation + expérience</b>	<b>31</b>	<b>57</b>	<b>88</b>	<b>22 %</b>
Formation + expérience + langues	0	5	5	1 %

Les offres publiées sur les sites transnationaux comportent plus souvent des exigences vis-à-vis des candidats que leurs pendants nationaux. Étudions maintenant les mêmes cumuls par rapport au type d'annonceurs.

TABLEAU 12  
Le cumul des exigences selon l'origine des annonces

	% parmi les annonces des <i>agencies</i>	% parmi les annonces des entreprises
Expérience + langues	3 %	4 %
Formation + langues	1 %	1 %
<b>Formation + expérience</b>	<b>18 %</b>	<b>33 %</b>
Formation + expérience + connaissances	1 %	1 %

Par contraste avec la situation française ou espagnole, les *agencies* apparaissent moins exigeantes que les entreprises<sup>5</sup>. Ce résultat confirme les conclusions tirées de l'analyse des annonces des informaticiens (Bessy, Larquier, 2001). Contrairement à leurs homologues françaises, les *agencies* étant prêtes à accueillir des masses de candidats, il ne leur est pas nécessaire d'ajouter de nouvelles exigences à celles qu'auraient spontanément demandées les employeurs.

## 2.6. La mention de qualités personnelles

Dans les annonces présentées plus haut, il est fait allusion à certains traits de caractère des candidats (sens du contact, etc.), qualités personnelles qui prennent une place croissante dans les offres

<sup>5</sup> Nous avons indiqué en gras les deux lignes où l'effectif des corpus concerné rend les statistiques quelque peu robustes.

d'emploi, comme le soulignait notre travail (Marchal, Torny, 2002a) pour les annonces parues dans la presse en France. Les annonces anglaises, si elles ne prennent pas nécessairement le même format des « sens » ou de « l'esprit », contiennent également des qualités ou aptitudes (*skills*). On a retenu trois types de qualités pour cette étude :

1. Les capacités de déplacement : exigence de mobilité des candidats déclinée sous la forme : disponibilité pour voyager, mobilité géographique. Ces exigences sont parfois présentées comme des « *opportunities* ».
2. Les capacités relationnelles : mise en valeur des capacités de « liaison » ou formules du type « excellent communicant ».
3. Les capacités de coopération : l'expression « *team player* » est largement dominante dans le corpus pour représenter cette catégorie. Bien qu'elles relèvent d'un autre registre, notons également la forte présence de la formule « *team leader* ».

Le tableau 13 permet de rendre compte de l'importance de ces trois registres dans le corpus britannique.

TABLEAU 13  
Les qualités requises du candidat

	Site national	Site transnational	effectif	% du total
Capacités de déplacement	5	10	15	4 %
Capacités relationnelles	25	44	69	16 %
Capacités de coopération	6	21	27	7 %
<b>Au moins l'une des trois capacités</b>	<b>30</b>	<b>57</b>	<b>87</b>	<b>22 %</b>
Cumul des trois	0	1	1	1 %

La propension des sites transnationaux à diffuser plus d'annonces faisant appel aux capacités est une fois de plus manifeste. Mais l'élément le plus frappant du tableau est l'absence de cumul de ces registres, avec une seule (très longue) annonce contenant les trois. Dans le corpus citant au moins l'une des trois capacités, les entreprises sont une fois de plus représentées.

TABLEAU 14  
Les qualités requises du candidat suivant le type d'annonceur

	Agency	Entreprise	Effectif total
Capacités de déplacement	3 %	6 %	4 %
Capacités relationnelles	12 %	28 %	16 %
Capacités de coopération	6 %	8 %	7 %
<b>Au moins l'une des trois capacités</b>	<b>17 %</b>	<b>33 %</b>	<b>22 %</b>
Cumul des trois	1 %	0 %	1 %

Si on distribue maintenant les qualités suivant le type d'annonceur, on retrouve les mêmes résultats que pour la formation : les entreprises apparaissent comme plus demandeuses, en particulier pour les capacités relationnelles.

## Synthèse

L'étude des exigences formulées à l'égard des candidats dans les annonces du corpus britannique nous amène à plusieurs conclusions.

- Le support joue un rôle important puisque l'on observe une différence assez nette entre les annonces diffusées par les sites transnationaux de celles publiées par les sites nationaux. Le type et la formulation des exigences diffèrent également selon le type d'annonceur, *agencies* ou entreprises.
- La sélection des candidats sur critères démographiques, même indirects, est presque totalement absente du corpus britannique. L'affichage de messages anti-discriminatoires, même peu abondant, est très spécifique à ce pays.
- Les exigences de formation sont relativement peu importantes et sont transférées vers des exigences d'expérience élargies au *background*, les candidats doivent savoir et savoir-faire, peu importe que ces connaissances aient été acquises dans un cadre académique ou par imprégnation professionnelle.
- Le cumul d'exigences est relativement faible, l'ajustement de celles-ci étant différent pour chaque poste proposé. Néanmoins, il semble que les *agencies*, en tant qu'intermédiaire cherchant à attirer de nombreux candidats, soient moins exigeantes que les entreprises.

Dans cette deuxième partie, nous nous sommes intéressés aux critères de sélection affichés dans les annonces. Voyons maintenant symétriquement quelles sont les informations dont dispose le candidat à la lecture d'une annonce, sur l'entreprise qui cherche à recruter, le poste à pourvoir, les conditions de travail ou la rémunération.

### 3. LES INDICATIONS DONT DISPOSE LE CANDIDAT À LA LECTURE DE L'ANNONCE

#### 3.1. L'effacement des entreprises qui embauchent

##### 3.1.1. Le nom de l'entreprise

Lorsque l'annonceur est une entreprise, soit 30 % du corpus, on connaît son nom qui correspond à celui de l'entreprise qui recrute. En revanche, lorsque l'annonceur est un intermédiaire, son nom n'est pas connu, à l'exception des deux annonces que nous avons évoquées. Dans ce cas, la coexistence des deux entités n'est pas nécessairement simple à déchiffrer pour le candidat.

**Senior Non-Marine Broker**

London. If you enjoy working in a team of people that have a reputation for being innovative problem solvers then this may be for you. The Direct, Facultative and treaty reinsurance teams work closely together, handling all classes of Property and General Liability cover worldwide and they are looking for someone to cover the Caribbean sector. We would prefer someone with about 10 years experience as this is a fairly senior role. For more details please call me and/or e-mail your CV.

Additional Information Position Type: Full Time Ref Code: LS172

Contact Information Loraine Storie [loraine.storie@mistral.co.uk](mailto:loraine.storie@mistral.co.uk) **MRI Worldwide** 7, Laura House, Jengers Mead Billingshurst RH14 9NZ Ph: 01403 786880 Fax: 01403 786881

*Monster*

Dans l'annonce reproduite ci-dessus, *MRI worldwide* est l'agency alors que l'entreprise de *connectique Mistral* n'est évoquée qu'à travers l'adresse électronique de la personne chargée de répondre aux questions du candidat. Les entreprises ne sont donc, dans le meilleur des cas, qu'évoquées sur

un mode mineur, ce qui montre que les *agencies* ne sont pas des relais publicitaires pour elles. Cet exemple pittoresque souligne déjà une caractéristique importante des annonces britanniques : la faible description des entreprises

### 3.1.2. Les données chiffrées

En effet, si on considère les données chiffrées du tableau 15, on constate l'absence quasi totale d'information objective sur le futur employeur.

TABLEAU 15  
Les informations chiffrées sur l'entreprise

	Site national	Site transnational	Effectif total	%
CA ( <i>turnover</i> )	6	9	15	4 %
Effectifs	2	10	12	1 %
Nombre d'unités	0	14	14 <sup>6</sup>	3 %
Cumul CA et effectif	0	2	2	1 %

En revanche, les informations moins précises (tableau 16), telles que la présence de l'entreprise au niveau européen ou transnational sont plus présentes, même si elles demeurent en retrait par rapport aux deux autres pays étudiés. Cette présence est plus souvent signalée sur les sites transnationaux, tandis que la qualité de l'annonceur (entreprise ou *agency*) n'intervient pas.

TABLEAU 16  
Les informations qualitatives sur l'entreprise

	Site national	Site transnational	Effectif total	%
Internationale	11	47	58	15 %
Europe	7	34	41	10 %
L'un ou l'autre	17	58	75	19 %

Si les informations sur l'entreprise en tant qu'entité économique ou administrative ne sont pas pertinentes pour la plupart des offres d'emplois britanniques, ce n'est pas le cas des informations sur le poste, qui sont particulièrement développées.

### 3.2. Des informations précises sur le poste à pourvoir

En premier lieu, indiquons que le lieu de travail réel est très souvent précisé, sous une forme ou une autre, dans 325 annonces, soit 81 % du total. La base géographique est en général le *county* (*Yorkshire, Sussex, Surrey,...*), et parfois la ville (*Central London, Birmingham,...*). Il n'y a ici strictement aucune différence entre les annonces directement émises par les entreprises et celles passant par l'intermédiaire des agences. En revanche, les annonces ne précisant pas la localisation sont presque toutes issues de sites transnationaux.

<sup>6</sup> Dont dix occurrences pour un seul intermédiaire, *Parity Selection*.

TABLEAU 17  
Évocation de la rémunération et des avantages

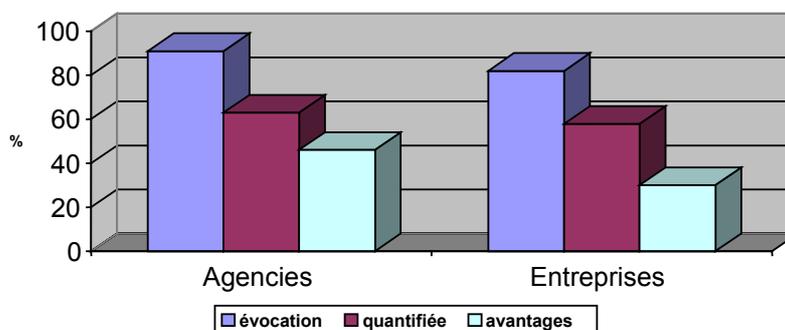
	Effectif total	%
Rémunération	351	88 %
<i>Quantifiée</i>	242	61 %
<i>Composition</i>	31	8 %
Avantages	146	36 %

La rémunération est très présente et parfois détaillée sous la formule « *package* » qui peut rassembler tant des avantages en nature (voiture, retraite, assurances) que des primes ou des *stock-options*. Lorsqu'elle est quantifiée, elle apparaît sur deux échelles différentes : soit un salaire annuel du type « £11,000 », très majoritaire, soit un salaire horaire du type : « £6,00 per hour » cité dans une dizaine d'annonces<sup>7</sup>. *A contrario*, aucun salaire hebdomadaire ou mensuel n'est évoqué dans les offres. Les avantages (« *benefits* ») sont de nature très diverse : outre la voiture ou l'ordinateur fournis par l'entreprise, on trouve dans les annonces plusieurs formules assurantielles et de retraite. Plusieurs offres accumulent l'ensemble de ces éléments, le plus souvent sous une forme abrégée, marque de leur banalité pour le candidat britannique.

<p><b>Finance Manager</b> Location West Midlands Salary and benefits £30, 000-£35,000 +Car+Park+Hols +Pen+PHC <i>New Monday</i></p>
<p><b>Group accountant</b> Salary circa £40,000 +fully expensed car, bonus, pension <i>Monster</i></p>
<p><b>Software sales executive</b> Apply today! Salary to £35K +commission +share options + hols <i>Jobscout</i></p>

Si on s'intéresse maintenant à l'origine de l'annonce, on voit un effet du passage par les *agencies* sur l'évocation des avantages. Cet effet est plus important que sur la rémunération quantifiée (graphique 3).

Graphique 3  
Fréquence des évocations de la rémunération selon l'origine



<sup>7</sup> Une annonce indique un salaire journalier, mais celui-ci sonne plus comme un argument publicitaire qu'un affichage réel : « £500 per day minimum ! ! ».

Les *agencies* ne valorisent pas de la même façon que les entreprises les propositions. Les premières insistent davantage sur la possibilité de faire carrière tandis que les secondes mettent plus souvent en évidence la possibilité de se former (tableau 18).

TABLEAU 18  
Évocation des avantages immatériels

	<i>Agency</i>	Entreprise	Effectif total
Carrière	13 %	4 %	10 %
Formation assurée ( <i>training offered</i> )	8 %	14 %	10 %

### 3.3. Durée d'engagement et temps de travail : des informations très codées

D'autres informations sur le poste sont cruciales pour le candidat qui cherche un emploi : il s'agit de la durée de l'engagement et du temps de travail. Le premier élément est le plus souvent présent *via* le statut du contrat de travail proposé (*Permanent* ou *Contract*), une vingtaine d'annonces affichant néanmoins directement une durée de contrat en clair.

TABLEAU 19  
Évocation du type de contrat

	Site national	Site transnational	effectif	%
<b>Contrat de travail</b>	<b>122</b>	<b>87</b>	<b>209</b>	<b>52 %</b>
Permanent	96	73	169	42 %
À durée déterminée	29	19	48	12 %

Tout en restant prudent en raison des effets de codage très importants liés aux sites, on peut également affirmer que les *agencies* donnent beaucoup plus cette information que les entreprises (63 % contre 28 %).

Par ailleurs, un tiers des annonces britanniques fournissent une indication sur le temps de travail. La plupart ne font que reprendre un code du type *part time/full time*. Trois informations supplémentaires sont données dans certaines offres : quatorze annonces font état du nombre total de jours de congés payés (*annual leave*) et quinze d'horaires hebdomadaires ou flexibles.

Staff benefits include a non-contributory pension scheme, flexible working hours, 25 days annual leave per year and 11 1/2 public and privilege holidays

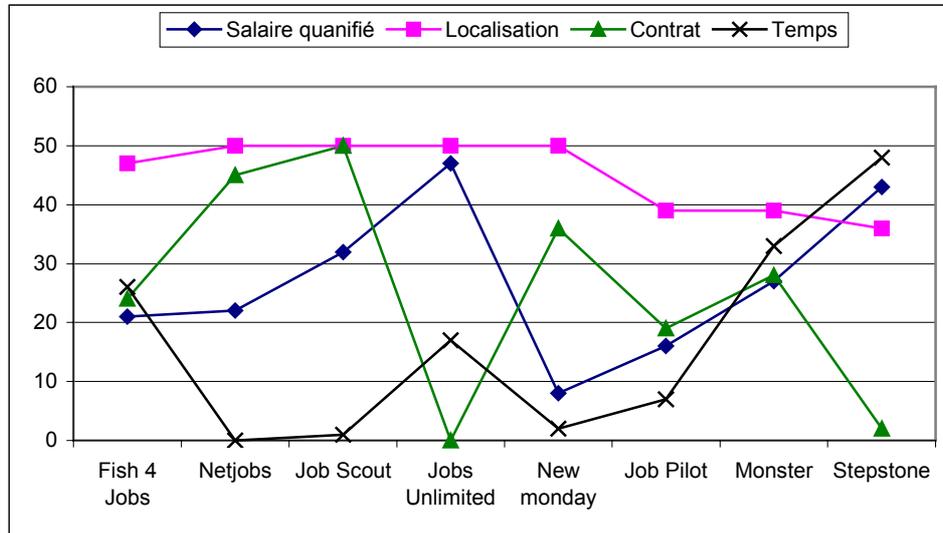
Director of land registration, *Jobs Unlimited*

On remarque ici que les entreprises ont davantage tendance à afficher l'information : 52 % d'annonces issues des entreprises évoquent le temps de travail contre 25 % aux *agencies*.

Ces différentes informations sur le contrat et le temps de travail, tout comme la quantification du salaire, apparaissent comme fortement liées à l'existence d'un codage sur les sites concernés. Comme le montre le graphique 4, les variations sont extrêmement importantes sur ces paramètres, ce qui montre tout à la fois la puissance de l'outil informatique dans sa capacité de formatage du

contenu des annonces et souligne la prudence nécessaire dans l'interprétation des données que l'on pourrait attribuer à d'autres facteurs directement liés au marché du travail britannique.

*Graphique 4*  
**Présence de critères liés aux postes suivant les sites**



Aussi, pour le cumul d'informations sur le poste, nous avons préféré opter pour un tableau synthétique, sans distinction sur nos variables habituelles (site national/transnational, *agency*/entreprise).

**TABLEAU 20**  
**Le cumul des informations sur le poste**

	<b>effectif</b>	<b>% du total</b>
Temps de travail + type de contrat	37	9 %
Temps de travail + rémunération quantifiée	91	23 %
Type de contrat + rémunération quantifiée	91	23 %
Temps de travail+ rémunération quantifiée + type de contrat	21	5 %

On retrouve ici les effets de codage décrits ci-dessus : seules 9 % des annonces indiquent tout à la fois le temps de travail et le type de contrat (contre 33 % et 52 % pour chacun des éléments), et sur les trente-sept annonces concernées, vingt-trois sont issues du site *Monster* !

## Synthèse

L'étude des informations fournies aux candidats formulées dans les annonces du corpus britannique nous amène à plusieurs conclusions.

- Le support joue un rôle crucial en proposant des annonces formatées avec des champs à remplir, du type contrat de travail ou niveau de rémunération. À l'opposé, leur absence entraîne une non déclaration des annonceurs.

- L'information sur la rémunération et la localisation du poste est largement répandue. On note un souci de précision avec une forte proportion de rémunération quantifiée, ainsi que la déclinaison des différentes formes d'avantages.
- Sur la base de la rémunération, nous avons vu que les *agencies* poussent encore davantage les entreprises à afficher des informations précises aux candidats.

Dans cette troisième partie, nous nous sommes penchés sur les informations que fournissent les annonceurs aux candidats. Étudions maintenant comment le candidat entre en contact avec l'annonceur.

## 4. LA MISE EN RELATION ENTRE LE CANDIDAT ET L'ANNONCEUR

### 4.1. Comment le candidat peut-il postuler ?

Pour répondre à une annonce d'offre d'emploi, le candidat doit entrer en contact avec le destinataire des candidatures. Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'annonceur et le destinataire sont presque toujours superposés.

Nous avons indiqué dans le tableau 21 les modalités de contact possibles pour le candidat.

TABLEAU 21  
Modalités d'entrée en contact avec le destinataire

	Site national	Site transnational	Effectif total	%
<i>Fax</i>	69	93	162	40 %
<i>E-mail</i>	104	155	259	65 %
<i>Courrier (Address)</i>	7	47	54	13 %
<b>L'une de ces trois modalités</b>	<b>111</b>	<b>184</b>	<b>295</b>	<b>73 %</b>
Téléphone	108	122	230	58 %

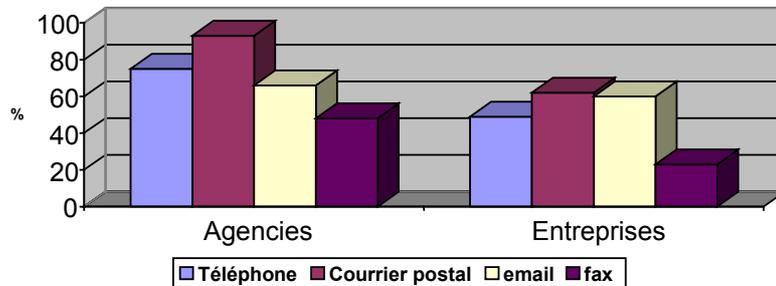
Les modes d'entrée en contact sont souvent multiples : 144 offres invitent le candidat à contacter l'annonceur par *e-mail*, fax et téléphone. À cela peuvent s'ajouter les sites *web* des annonceurs, cités dans 24 % des annonces, qui servent principalement de source d'information complémentaire, mais peuvent également être un canal de candidature.

It would be preferable that CVs are submitted in Word format HA0057 D2811  
 AEBN3762 Additional Information Ref Code: MN-HA-AEBN113762-49 Contact  
 Information Alexander Bonnet senior.perm@huxley.co.uk Huxley Associates Ground  
 Floor 75 King William Street  
 London EC3N 2AH Ph: 0207 469 5055 Fax: 0207 469 5001  
 Technical Architect, *Monster*

Enfin, ajoutons que 77 annonces ne présentent aucun autre mode d'entrée en contact extérieur à l'annonce : dans ce dernier cas, le candidat répond forcément *on-line* à l'annonce, ce qui est le cas de presque toutes les offres de *Net Jobs* (47 sur 50).

Si les sites transnationaux proposent clairement plus de modes d'entrée en contact que les sites nationaux, c'est en grande partie en raison de cette particularité de *Net Jobs*. Si on s'intéresse maintenant à la distinction entre *agencies* et entreprises, on constate un écart attendu en faveur des agences, pour lesquelles l'accueil des candidatures est crucial.

Graphique 5  
Modalités d'entrée en contact avec le destinataire



Il est intéressant de noter que les écarts sont assez importants, sauf pour le courrier électronique. C'est sans doute le moyen de contact qui demande le moins d'investissement au receveur, aussi les entreprises, même les moins dotées, peuvent le proposer sans mobiliser des ressources importantes.

#### 4.2. L'évaluation à distance et en présence

Après avoir étudié ces modalités, intéressons-nous à ce qui circule, c'est-à-dire aux éléments que doit fournir le candidat pour pouvoir postuler. De manière contrastée avec l'Espagne et la France, les candidats n'ont que peu d'indications sur ce qu'ils doivent fournir (tableau 22).

TABLEAU 22  
Éléments à fournir

	Site national	Site transnational	Effectif total	%
CV	28	46	74	18 %
Lettre	3	3	6	1 %
Photo	0	0	0	0 %
<i>Application form/pack</i>	36	4	40	10 %

À l'absence de demande de photo, déjà mentionnée plus haut, s'ajoute la très faible mention d'une lettre (*cover letter*) complétant le CV. Celui-ci est relativement peu présent par rapport aux autres pays de notre étude. Comment comprendre cette relative absence ?

Please write or phone for further details and an application form indicating whether you are interested in one or a combination of the above posts.

Teacher of science, *Fish 4 Jobs*

Premièrement, on peut affirmer que la candidature à distance favorise l'émission de documents tels les CV, lettres et photos qui sont autant de représentants du candidat dans un processus de recrute-

ment (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Or, on vient de voir que le téléphone est fortement utilisé pour le premier contact en Grande-Bretagne. Deuxièmement, le processus de recrutement britannique fait la part belle aux dossiers composés de tests et de questionnaires, qui apparaissent dans le tableau sous la formation *d'application pack*. Il ne s'agit pas pour le candidat de fournir un « dossier de candidature » au sens français mais de télécharger les documents nécessaires sur le site de l'entreprise. En l'absence de qualifications très standardisées à l'image des diplômes français, les *agencies* constituent leur propre standard à travers l'utilisation de leurs grilles de codage.

Le recours à l'*application form* est réservé aux entreprises. Les *agencies* ne le mentionnent pas : elles pratiquent une sélection en présence, dans leurs locaux, où elles peuvent tout à loisir faire des entretiens, faire remplir des dossiers et tester les candidats. Évaluer en présence entraîne une disparition des représentants du candidat créés par la sélection à distance.

Ajoutons à cela que les *agencies* indiquent beaucoup plus souvent que les entreprises l'urgence du recrutement (soixante annonces contre trois seulement), le plus souvent à l'aide de la formule ASAP (*as soon as possible*), marque supplémentaire de leur empressement à recevoir de nombreuses candidatures.

## Synthèse

L'étude des modalités de mise en relation entre candidat et employeur dans les annonces du corpus britannique nous amène à plusieurs conclusions.

- De nombreux modes d'entrée en relation sont en général proposés, en particulier lorsque l'annonce est destinée à une *agency*. Une autre spécificité tient à l'importance des contacts téléphoniques.
- Le contenu du dossier de candidature n'est pas laissé à l'appréciation du candidat, mais formaté par les intermédiaires qui produisent leurs propres standards d'évaluation. En conséquence, les éléments « traditionnels » du dossier (CV, lettre...) sont peu cités dans les annonces.

## CONCLUSION

Les annonces britanniques ressemblent peu aux offres d'emploi françaises : grand souci des questions de discrimination, faiblesse des exigences de formation académique, précision importante sur la rémunération et les avantages associés, possibilité de contact direct avec le recruteur ou ses représentants les caractérisent. Au-delà de ces résultats, c'est bien l'organisation du marché du recrutement qui diffère : les entreprises n'y sont que peu décrites, c'est le poste qui doit retenir l'attention du recruteur et des candidats. Aussi les *agencies* ne s'embarrassent-elles pas de valoriser leurs clientes mais préfèrent attirer les candidats dans un processus de sélection dont elles maîtrisent totalement la chaîne par l'application de multiples méthodes « objectives ».

Ce portrait du marché britannique du recrutement n'est, semble-t-il, que peu modifié par le passage sur le *web* : tout au plus, la présence de certains codes sur les sites (temps de travail, type de contrat, localisation) permet de mieux préciser des caractéristiques du poste. Cependant, étant donné les liens privilégiés entretenus par les *agencies* avec certains sites et leur activité permanente sur le marché du recrutement, internet devrait favoriser encore davantage leur installation comme point de passage obligé du recrutement et, dès lors, retenir leurs exigences comme standard du contenu des annonces.