

Stratégies de recrutement et gestion de l'incertitude

Une typologie des pratiques en France

Arnaud Dupray

Département travail, emploi, professionnalisation, Céreq
dupray@cereq.fr

Claude Paraponaris

Institut de recherche en gestion et économie (IREGE),
université de Savoie, Chambéry

Céreq

10, place de la Joliette BP21321

Marseille Cedex 02

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

septembre 2009

RÉSUMÉ

Ce document propose d'analyser le processus de recrutement dans une perspective de gestion de l'incertitude. Le recrutement est appréhendé comme un processus de décision long et complexe dont la construction se réalise au moyen de différentes étapes.

Le processus de recrutement est inscrit dans un contexte de double incertitude : celle concernant le contenu du poste à pourvoir et celle concernant les compétences du candidat. Selon l'intensité de chacune et leur articulation, quatre contextes théoriques de recrutement sont tout d'abord définis.

L'analyse empirique conduite sur la base de l'enquête Offre d'emploi et recrutement (OFER) réalisée par la DARES en 2005, a consisté dans l'application de méthodes d'analyse de données. Elle permet de distinguer cinq types empiriques de besoin de recrutement à partir des caractéristiques relatives à sa définition (nature du motif de recrutement, type de contrat de travail, niveau de qualification du poste à pourvoir, niveau de salaire proposé ...). Cette distribution recouvre en partie les quatre configurations théoriques attendues. En outre, les types de besoins de recrutement s'adosent à des contextes d'établissement et d'organisation différents. Ils impliquent à chaque étape de la procédure des instrumentations et équipements spécifiques (pièces demandées aux candidats, recours à un entretien, critères de sélection etc.).

Il en résulte des formes d'articulation entre ces trois registres (type de besoin, contexte d'établissement et instrumentation) qui font cohérence. Ainsi, la manière dont sont outillées et s'organisent les procédures de recrutement est en lien à la fois avec les caractéristiques structurelles des établissements dans lesquelles ces besoins s'expriment, mais aussi avec la finalité productive exprimée par le besoin. On envisagera enfin comment les formes de cohérence mises au jour dans les pratiques de recrutement peuvent s'entendre dans différents modèles de GRH, dont on ne pourra que présupposer l'existence faute de données.

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	5
2. MODÈLE D'ANALYSE	6
2.1. Un processus de recrutement en trois étapes.....	7
2.2. Trois étapes de recrutement en quête de certitude	7
2.3. Cette incertitude qu'il faut réduire	10
2.4. Quatre configurations de recrutement.....	11
3. DONNÉES ET MÉTHODES	13
3.1. Les données et les variables mobilisées	13
3.2. Méthodes de traitement des données	15
4. TYPE DE BESOIN, CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET MODALITÉS DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT : DES LOGIQUES QUI FONT COHÉRENCE	16
4.1. Les configurations empiriques de besoin de recrutement	16
4.2. Les configurations de besoin face au contexte de l'établissement.....	19
4.3. Configurations de recrutement et gestion de l'information sur le besoin	20
4.4. Configurations du besoin et équipement de la procédure	22
5. ENSEIGNEMENTS ET LIMITES	24
5.1. Une différenciation des pratiques de recrutement.....	24
5.2. Un processus de recrutement soumis à deux logiques d'influence.....	25
6. CONCLUSION	28
BIBLIOGRAPHIE	31
ANNEXE 1 : REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES DEUX PREMIERS AXES FACTORIELS DE L'ACM (AVEC VARIABLES ACTIVES)	33
ANNEXE 2 : LES CARACTÉRISTIQUES DU RECRUTEMENT EXAMINÉES	34

1. INTRODUCTION

Les opérations de recrutement sont un enjeu central pour l'entreprise. Elles réalisent un accroissement de l'effectif disponible et permettent d'envisager un renouvellement des compétences. Elles s'apparentent pour ces raisons à un investissement en situation d'incertitude. Traditionnellement, l'incertitude est présentée comme pouvant affecter deux dynamiques. D'une part, celle relative aux capacités du candidat (identification des compétences au sens large), d'autre part, celle renvoyant à l'évolution des activités de l'entreprise et à son organisation du travail (rotation du personnel, polyvalence, parcours possible dans l'entreprise).

Selon la stratégie d'entreprise, le contexte structurel et organisationnel mais également en fonction du système de GRH et l'objectif poursuivi via le recrutement, le processus de recrutement pourra varier dans sa mise en œuvre. Mais nous faisons l'hypothèse que la formalisation des sources d'incertitude constitue un cadre pertinent pour aborder la problématique du recrutement.

Cette incertitude n'est pas neutre car elle secrète le risque de faire échouer le recrutement, risque que l'on peut interpréter comme un coût d'opportunité et donc de manque à gagner pour l'entreprise.

Le processus de recrutement, et non pas simplement l'opération de recrutement dans son résultat, aura donc pour mission de réduire l'incertitude concernant l'identification des compétences des candidats et plus globalement l'incertitude sur leur apport eu égard à la précision du besoin. C'est sur cette question que porte notre contribution. En fait, l'entrée dans l'incertitude pour le recruteur démarre dès le questionnement portant sur le besoin et ses modalités de définition. Notre analyse consiste à interroger cette gestion de l'incertitude au sein du processus de recrutement en termes de « pratique de recrutement ».

La littérature consacrée au recrutement est essentiellement d'ordre psychologique avec les questions relatives aux techniques de recrutement (Levy-Leboyer et Spérandio, 2000), sociologique et économique avec des travaux s'intéressant aux règles de sélection aussi bien en termes de justice distributive (Amadiou, 2005) que de justice procédurale (Eymard Duvernay et Marchal, 1997, 2000). Une grande diversité de travaux est disponible, qui laisse toutefois un espace peu investi en matière de gestion du processus de recrutement.

Peu de travaux tentent en effet de dégager les principaux enseignements issus de la théorie des organisations pour questionner les processus de recrutement : modèle administratif de la décision (Simon, 1965, Sfez, 1973), modèle comportemental de l'organisation (Cyert et March, 1963), modèle politique de la décision (Crozier et Friedberg, 1977).

Par ailleurs, nous pouvons remarquer que peu de contributions s'essaient à décliner les décisions et principes organisationnels des pratiques de recrutement sur de larges échantillons d'observations. Or, il nous semble intéressant d'interroger les pratiques du recrutement existantes dès lors que l'on dispose d'un large éventail de cas d'entreprises.

Nous nous inscrivons dans la problématique de la décision de recrutement : si le recruteur cherche à réduire l'incertitude portant sur la compétence dont il a besoin, il est aussi confronté à la propre incertitude de l'efficacité de l'instrumentation qu'il va déployer afin d'aboutir à une sélection appropriée.

Cet objectif de recherche prend appui sur les données issues de l'enquête OFER (Offre d'Emploi et Recrutement, 2005) réunissant une information sur plus de 4000 procédures de recrutement. C'est la première enquête du genre en France, permettant de documenter les différentes phases de réalisation d'un recrutement (Garner, 2004).

Notre contribution consiste à établir théoriquement et empiriquement l'existence de plusieurs configurations typiques de recrutement compte tenu des niveaux différents d'incertitude affectant le besoin des entreprises. Ces configurations commandent alors l'application de formes de mobilisation

différentes des outils et procédures potentiellement accessibles pour mener à bien les opérations d'embauche. Chaque configuration de recrutement est en outre associée à un environnement structurel et organisationnel défini en tant que contexte d'organisation des pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault et Nizet, 2000). Ce contexte facilite l'analyse des possibilités d'aménagement du processus de recrutement par les employeurs et leurs représentants.

Dans un premier temps, nous présentons le modèle d'analyse en précisant comment nous concevons le processus de recrutement puis en spécifiant les différents types d'incertitude auxquels nous nous intéressons. Nous présentons ensuite les dimensions mobilisées dans l'approche empirique ainsi que les méthodes de traitement utilisées. Une troisième partie expose les résultats. Un dernier point est réservé à leur discussion ainsi qu'aux perspectives d'approfondissement.

2. MODÈLE D'ANALYSE

Le recrutement est souvent défini par rapport à son aboutissement. Ainsi, selon Peretti (1999) « la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise ». Mais cette définition normative répond à une vision assez étroite et statique du recrutement qui masque la pluralité des enjeux. D'abord, la réalisation des conditions implicites d'efficacité d'un recrutement ne sont pas acquises. Tout dépend de la capacité à déterminer *a priori* les contours du poste, les qualités qui seraient requises pour l'occuper, la durée de « séjour » dans le poste, son éventuel positionnement dans une carte des mobilités internes. « L'intégration réussie » laisse notamment en suspend la question cruciale de l'horizon pertinent dans le poste et l'entreprise. S'il s'agit d'une mission sur un projet ponctuel durant de six mois à deux ans, l'exigence d'opérationnalité demandée au candidat va différer de celle requise d'une embauche dont la durée escomptée est d'au moins cinq à six ans.

Le recrutement est d'abord un processus de décision long et complexe dont la construction se réalise au moyen de différentes étapes et non pas à un moment précis (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007). Il ne s'agit pas exclusivement d'une sélection de candidats, mais de toute une série non linéaire de choix. Ceux-ci portent sur le format juridique du contrat de travail, sur les modalités de diffusion ou de publicité du profil du ou des postes à pourvoir, sur les stratégies de rassemblement de candidatures, sur les supports d'information que l'on va réclamer de la part des candidats, sur la nature et la hiérarchie des critères qui vont pouvoir départager les candidats etc. Il en ressort que les fonctions d'information et d'évaluation sont particulièrement stratégiques dans ce processus : informer pour attirer des candidats et s'informer pour juger dans un premier temps. L'évaluation requiert ensuite des opérations de classement des informations et de pondération de celles-ci en fonction du besoin et de l'objet de l'évaluation : en effet les critères mis en avant ne seront pas les mêmes suivant que l'on cherche à apprécier des compétences, des comportements ou des performances par exemple (Dietrich, Pigeyre, 2005).

Les choix sont donc orientés par une finalité qui n'est d'ailleurs pas systématiquement univoque et structurés en conséquence par des modalités procédurales de natures différentes. Selon Le Gall (2000) : « le recrutement peut s'analyser comme la mise en œuvre d'un ensemble de règles et de conventions, de compétences, de comportements et de jugements ». Les acteurs qui interviennent dans le processus de recrutement ont donc une latitude dans la manière dont ils vont combiner les différents supports et outils grâce auxquels ils pourront établir leur appréciation et par la suite, trier et hiérarchiser entre eux les candidats en fonction des critères jugés les plus importants.

Notre démarche consiste à poser théoriquement l'interaction entre deux axes d'incertitude par rapport auxquels les besoins de recrutement peuvent se définir. On peut ensuite rattacher à ces besoins des finalités de nature différente qui annoncent des modalités variables d'instrumentation du processus de recrutement. Nous élaborons pour cela une grille d'analyse qui consiste à décomposer sur un plan

conceptuel le processus de recrutement en trois grandes étapes (2.1), dont nous détaillons par la suite le contenu (2.2), puis nous livrons notre analyse du rôle de l'incertitude au sein du processus de recrutement (2.3) pour enfin aboutir à des propositions de validation empirique (2.4).

2.1. Un processus de recrutement en trois étapes

Conceptuellement, nous formalisons le processus de recrutement en trois grandes étapes. La progression au fil des étapes marque une complexification croissante des choix opérés par l'organisation de sa structure interne vers son environnement. Même si ces trois étapes se superposent dans la réalité, leur dissociation conceptuelle nous permet d'envisager des agencements dynamiques débouchant sur des types distincts de rationalité et de pratiques de recrutement.

Dans une première étape, il faut que l'entreprise définisse son besoin, elle fait face à ses questions d'organisation du travail et de respect de ses objectifs de production. Les questions essentielles en la matière sont quel profil de poste, à quelle échéance, pour quel horizon d'emploi ?

Dans un deuxième temps, l'entreprise va s'ouvrir à son environnement externe, celui relatif à l'offre de travail. Le rôle de l'employeur consiste à définir les caractéristiques et les conditions pertinentes qu'il évalue comme des signaux capables de témoigner des compétences, au sens générique, du candidat relativement aux besoins concernant le poste à pourvoir.

Dans une troisième étape, il s'agit de réunir les moyens adéquats pour opérer et finaliser la sélection afin d'atteindre l'objectif de recruter le meilleur candidat, celui qui selon les finalités retenues offre le plus d'assurances. La sélection s'opère ainsi de façon contingente au nombre et aux profils de l'ensemble des candidats, mais aussi au type de poste et à l'horizon sur lequel est conçue la réussite du recrutement.

Chacune de ces étapes présente un ensemble de questions qui sont prises en charge par le responsable des ressources humaines ou de l'établissement à défaut. Chacune est affectée par une incertitude particulière tenant à la validité des options retenues, c'est à dire leur capacité à remplir les objectifs d'information et d'évaluation assignés à l'étape en question du processus.

Or cette incertitude peut se répercuter sur la suivante, pouvant induire des aménagements dans les procédures ou les conditions de cheminement dans le processus (le cas d'un candidat hors norme que l'on souhaite absolument retenir au prix d'un aménagement des critères de sélection). L'incertitude affectant les étapes du processus de recrutement opère ainsi de manière cumulative et non linéaire.

2.2. Trois étapes de recrutement en quête de certitude

Nous examinons plus en détail chacune de ces étapes avant d'affiner la présentation du modèle d'analyse.

La définition du besoin

Si l'embauche peut se caractériser comme un problème de collecte et de production d'information sur les candidats avec en ligne de mire leur apport pour l'organisation, l'incertitude peut également exister du côté de l'employeur sur la nature exacte des tâches et missions qui sont attendues dans l'emploi vacant et de ce fait sur les aptitudes individuelles qui seraient les mieux ajustées.

De surcroît, l'employeur peut être amené à considérer l'horizon d'évolution de la nouvelle recrue dans l'entreprise, c'est à dire les postes susceptibles d'être occupés par lui à l'avenir. Cette préoccupation met en avant la capacité d'adaptation aux changements des prétendants de même que leur potentiel d'évolution (Stankiewicz, 1998, 1999). On voit bien qu'entre une opérationnalité immédiate et une capacité d'évolution sur le moyen-terme, l'effort d'instrumentation requis aux différentes étapes du recrutement variera en conséquence (Stankiewicz, 2007).

Les compétences requises

La deuxième étape consiste à traduire le profil du besoin en qualités requises pour occuper le poste afférent. Cette traduction s'avère plus ou moins directe en fonction de la précision (vs le flou) du profil. L'employeur peut alors convoquer un certain nombre de caractéristiques que devraient présenter les candidats, permettant d'établir de façon plus ou moins formelle « des distances au profil » qui serviront à en effectuer un premier tri. Ces caractéristiques peuvent être de deux types si l'on suit Spence (1973), indices quand ils renvoient à une propriété visible de l'individu et réputée infalsifiable (sexe, âge, origine ethnique), signaux quand ils se réfèrent à des attributs acquis par la personne compte tenu de ses choix, décisions et comportements : type d'éducation, d'expérience professionnelle, de compétence technique... A partir de leur connaissance, de leur propre expérience, des réseaux personnel et professionnel qu'ils fréquentent, les recruteurs sont à même de construire des inférences entre ces indices et signaux et les qualités des individus qui les détiennent. Le danger d'inférences trop précises sur certains critères réside dans le fait d'éliminer des candidats dont les autres caractéristiques les auraient rendus parfaitement éligibles et adéquates pour occuper le poste à pourvoir.

C'est ensuite l'instrumentation et l'usage fait des procédures qui vont permettre de réduire cette incertitude de nature qualitative et de retenir le candidat offrant le plus de « garanties » ou le potentiel le plus élevé par rapport à l'usage que compte en faire l'entreprise. En effet, en fonction de la finalité du recrutement, la décision peut faire intervenir différents critères de choix selon que l'employeur veut par exemple avant tout minimiser le coût du recrutement ou maximiser, à horizon donné, l'espérance de gain productif.

L'organisation s'engage de cette manière dans un mouvement qui consiste à relier le pari sur une efficacité productive aux stratégies internes de contrôle et de gestion des ressources humaines. Comme le rappelle Eymard-Duvernay (2006), il faut considérer l'entreprise comme « espace dans lequel se construit la valeur du travail ». Le jugement porté sur les qualités des individus contribue à la formation de leur compétence dans la mesure où il va orienter vers un certain nombre de paramètres de la situation de travail dont certains engagent leur évolution future : autonomie dans la travail, niveau de responsabilités, aire potentielle de mobilités dans l'entreprise. Le résultat du rapprochement entre un individu et un poste situé dans une organisation ne peut donc se résumer à une équation à une inconnue : l'individu. Il s'agit davantage d'une équation plus complexe où l'incertitude est liée au fait que la productivité dégagée ressort, en nous limitant à la dimension fonctionnelle et à un instant t, de l'interaction entre trois entités : un poste de travail, les aptitudes de celui qui l'occupe et le positionnement de cette situation d'interaction dans une organisation collective (Thompson, 1967 ; Mintzberg, 1982). Finalement, incertitude sur les compétences de la personne et incertitude de la situation de travail sont appelées à se combiner. L'enjeu réside alors dans le fait que les dispositifs de contrôle de travail, d'évaluation des résultats ou d'incitation soient suffisamment puissants pour que cette situation soit créatrice de valeur.

A ce stade, il faut donc également interroger les rationalités à l'œuvre en matière de gestion des ressources humaines. Toutes les modalités de GRH ne sont pas équivalentes, elles sont contingentes à la nature des activités réalisées ainsi qu'aux stratégies d'entreprise (Rojot et Le Flanchec, 2004). Le recrutement constitue une porte d'entrée dans un espace de GRH. Suivant les orientations stratégiques, les critères de sélection seront plus ou moins standardisés, les procédures de sélection elles-mêmes plus ou moins fermées. La recherche de Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) centrée sur les liens entre stratégie d'entreprise, système de gestion des ressources humaines et performance permet de distinguer deux grandes logiques de GRH qui renvoient à des processus de recrutement aux modalités bien différenciées (Tableau 1). Dans un cas, on a un système assez rudimentaire d'instrumentation du recrutement en correspondance avec une stratégie de réduction des coûts et de sélection d'une main d'œuvre aux compétences nécessaires bien précises. A ce système administratif s'oppose un système de développement du potentiel de la main d'œuvre, lequel implique une certaine ouverture des critères de recrutement mais également des procédures plus complexes pour encadrer la gestion de l'incertitude.

Tableau 1 – Deux orientations de politique GRH

Système administratif	Valorisation du capital humain
Recrutement peu complexe Réduction des coûts Salariés peu qualifiés Tâches routinières Pas de système de formation élaboré Évaluation centrée sur les résultats Rémunérations au plus juste Possibilité de bonus en fonction de la performance	Sélection à la fois fine et subjective du personnel Étendue des contenus d'activité : Responsabilités élargies, résolution de problèmes, veille qualité... Effort de communication interne Programmes de formation individualisés Développement de rémunérations basées sur les performances collectives

Source : d'après Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996).

La sélection

Lors de la troisième étape, il s'agit d'abord de rechercher, d'attirer et de retenir les candidatures souhaitées. Ensuite, il faut classer ces candidatures à partir des informations pertinentes définies à l'étape précédente. Plusieurs options se présentent pour réunir des candidatures adéquates (Bessy et Marchal, 2007 ; Louart, 2003 ; Russo et alii, 1997) :

- Diffuser en interne ou reprendre contact avec d'anciens employés,
- Recourir à des candidatures externes en mobilisant des intermédiaires publics ou privés,
- Afficher et diffuser des annonces,
- Puiser dans des candidatures spontanées, compter sur le réseau relationnel ou celui des proches collaborateurs, en l'absence d'appel à candidatures externes.

Il s'agit ensuite de construire le registre des supports d'information pertinents : CV, lettre de candidature, analyse graphologique, mise en situation de travail, entretiens individuels et collectifs par rapport auxquels vont être jaugées les qualités (au sens large) du candidat. En outre, différents acteurs internes ou externes à l'entreprise devront être mobilisés selon les supports que l'on juge important de retenir. Il faudra de surcroît élaborer une économie globale du processus, c'est à dire faut-il définir des conditions absolument nécessaires à remplir pour prétendre au poste et lesquelles ? Existe-t-il des critères rédhibitoires ? Faut-il effectuer un tri drastique d'emblée pour ne retenir que les tous meilleurs candidats sur le papier avant de les départager dans une ultime épreuve ou vaut-il mieux procéder par une série d'épreuves-entonnoirs, minimisant le risque qu'un candidat intéressant soit sans cela trop vite écarté.

Dans la plupart des cas, la sélection d'un candidat doit aussi se faire en référence à un collectif de travail, des modes existants de coordination et de coopération, un organigramme fonctionnel et hiérarchique. Ainsi, les conséquences productives d'un recrutement sont d'autant plus importantes que l'autonomie d'action et de décision de la nouvelle recrue influencera l'activité d'autres individus dans le cadre d'interdépendances technologiques horizontales¹ (Crifo-Tillet, Diaye et Greenan, 2002). Le coût d'une erreur de recrutement croît de ce fait avec le nombre de salariés avec lesquels le nouvel embauché devra interagir pour mener à bien les missions qui lui reviennent. Dans des postes à responsabilités, une valeur ajoutée supplémentaire, difficile à évaluer précisément *ex-ante*, relève des effets attendus des interactions entre salariés.

Pour résumer, l'articulation de ces trois étapes permet d'apprécier la diversité des formes d'incertitude procédurales que peut être amené à gérer tout processus de recrutement. A chacune des étapes, des choix se présentent qu'il s'agit de mettre en cohérence les uns avec les autres et avec les précédents. Or, du fait que ces étapes s'opèrent de manière séquentielle, il nous semble que les formes d'incertitude qui concernent la nature du besoin sont celles à partir desquelles l'orientation

¹ Telles que structurées par exemple par des méthodes de gestion à « flux tendus », « qualité totale » et « gestion de projet ».

procédurale du recrutement va s'élaborer. Car la définition du besoin contient en germe l'espace des finalités et donc des objets qu'il va falloir juger et évaluer tout au long du processus, évaluation éventuellement relayée par le système de GRH une fois le candidat recruté.

D'où l'intérêt de conceptualiser les formes d'incertitude inhérentes à la définition des besoins, lesquelles mettent sous tension le processus qui nous intéresse. Elles nous permettront de tenter de comprendre et de montrer en quoi elles fondent des cohérences dans les pratiques de recrutement.

2.3. Cette incertitude qu'il faut réduire

Nous proposons d'inscrire la question de la définition du besoin dans une échelle de double-incertitude qui va orienter le choix des outils appliqués dans la procédure et les critères de sélection convoqués.

Deux types d'incertitude déterminants

Le processus de recrutement s'inscrit dans un contexte d'incertitude plus ou moins forte qui dépend de composantes spatiale et temporelle par rapport auxquelles sera évaluée la réussite du recrutement. On peut admettre que plus les espérances productives attendues du recrutement seront élevées, plus le coût potentiel porté par l'incertitude sera important et plus l'entreprise devra consacrer des moyens et outiller son processus de recrutement en conséquence.

On peut ainsi admettre que le coût de l'incertitude varie selon que l'opération de recrutement :

- doit assurer la sélection d'un potentiel laissant le relais à l'organisation et à la GRH pour faciliter la réalisation de ce potentiel tout en minimisant les risques d'échec ;
- ou bien doit fournir une personne immédiatement opérationnelle dont la performance pourra être rapidement validée.

Au moins une partie de cette incertitude devra être levée au moment du recrutement, la partie restante se résorbera par la suite en situation de travail selon les modalités d'évaluation des salariés. La minimisation de ce coût, lié à l'incertitude, passe donc par les différentes étapes structurant le processus de recrutement que nous avons détaillées.

En rapport avec la première étape de définition du besoin, qui spécifie l'entrée dans le processus de recrutement, on peut adopter un cadre conceptuel de représentation de l'incertitude à deux dimensions :

L'une correspond à l'incertitude attachée à l'individu, c'est l'« incertitude qualitative » qui porte sur la nature des compétences, savoirs et savoir-faire possédés par le candidat, et dont l'importance varie aussi en fonction de l'horizon professionnel dans lequel est conçue l'arrivée du nouveau collaborateur. Comme le précise Louart (2003) : « L'entreprise pourra tantôt avoir intérêt à se concentrer sur un éventail déterminé de critères de sélection ou bien se donner des critères plus ouverts de façon à privilégier la recherche d'un potentiel de compétences ou d'une « employabilité flexible ».

L'autre a trait à l'incertitude attachée au poste que nous qualifierons d'« incertitude de la situation de travail ». Cette dernière est liée à la nature du poste proposé, son « dimensionnement » interne, c'est à dire l'autonomie et l'espace des tâches et missions attribuées au poste, et externe : le niveau de responsabilité et corrélativement d'influence dans l'organisation (porteur d'effets de diffusion et d'apprentissage, d'animation et de motivation), mais aussi sa nouveauté éventuelle dans l'entreprise, la pérennité du besoin auquel il est censé répondre. Nous pouvons par exemple envisager la différence entre des métiers stabilisés, des métiers en transformation ou des métiers naissants dont « le contenu » n'est pas toujours d'emblée aisé à définir. C'est donc une incertitude fonction du poste à pourvoir.

L'articulation des deux incertitudes

Nous partons de la proposition générale suivant laquelle les processus de recrutement vont varier dans leurs modalités selon les deux dimensions que sont l'incertitude qualitative et l'incertitude de la situation de travail. On peut donc tenter de représenter graphiquement ces deux dimensions afin de

proposer l'existence de plusieurs configurations théoriques de recrutement compte tenu de ces deux sources d'incertitude (Graphique 1).

L'incertitude qualitative est projetée sur l'axe des abscisses. Lorsque l'incertitude relative aux qualités requises du candidat est plutôt réduite, on s'attend à prendre en charge un besoin de travail circonscrit bien identifié pour lequel un objectif d'adéquation de court terme est privilégié. A l'inverse, lorsque l'incertitude est plus élevée, l'employeur peut faire le pari d'un rendement élevé à moyen terme en fonction du développement des compétences du futur employé. En effet, lorsque l'entreprise compte sur le développement interne des compétences du candidat recruté, l'incertitude comporte aussi une composante d'aléa moral de la part du salarié. Autrement dit, la question en jeu est : les efforts déployés dans le travail par le nouvel arrivant sont-ils conformes à ce qu'en attend l'organisation ?

L'incertitude relative à la situation de travail est projetée sur l'axe des ordonnées. Cet axe oppose, d'un côté, une incertitude faible lorsque l'environnement productif est stabilisé, lorsque le poste à pourvoir est connu et en tant que tel, prescripteur de capacités requises assez bien déterminées, d'un autre côté, une incertitude forte lorsque le poste est nouveau donc avec un contenu plus insaisissable ou participe d'une réorganisation interne avec des aménagements dans les missions et tâches qui le concernent. L'incertitude découle alors du fait que l'employeur dispose de peu d'éléments pour cerner précisément les compétences requises par le poste et définir le profil du candidat idéal.

Dans le premier cas, le besoin s'appuie sur un diagnostic clair et documenté, dans le second, la définition du besoin s'apparente plutôt à un pari, lequel recèle donc une part plus grande d'aléa. Ce pari se réalise dans le cadre d'une combinaison des incertitudes affectant d'une part le candidat, d'autre part les capacités requises par la situation de travail.

2.4. Quatre configurations de recrutement

L'articulation de ces deux types d'incertitude nous permet de dégager quatre configurations théoriques dans lesquelles peut s'exprimer le besoin de recrutement (les quatre quadrants du graphique 1).

Celles-ci serviront de base conceptuelle pour construire les cohérences attendues dans la mise en œuvre des pratiques de recrutement. Le plus simple est de partir des quadrants 1 et 3 qui figurent les situations polaires d'incertitude.

Proposition n°1

Lorsque l'incertitude est minimale des deux côtés : poste proposé connu et qualités nécessaires du candidat complètement identifiées, le processus de recrutement devrait suivre une procédure rapide, standardisée, impliquant un faible nombre d'acteurs, faisant appel à des critères de sélection peu nombreux et pouvant s'accompagner de mises en situation de travail ou de simulations (mise à l'essai, tests pratiques). C'est l'exemple du recrutement pour un poste de standardiste ou d'agent d'accueil dans une entreprise de taille moyenne ou grande qui ne connaît pas de mouvements de restructuration industrielle et commerciale.

Proposition n°2

A l'inverse de la situation 1 (quadrant 3), si le profil recherché est rare ou difficile à apprécier au vu de l'expérience de recrutement de l'entreprise, si les missions sont stratégiques mais le poste totalement nouveau, l'incertitude sera maximale et son coût potentiel en cas de défaillance, très élevé. C'est le cas du recrutement d'un manager « développement durable » au sein d'une entreprise traditionnelle de la métallurgie ou du bâtiment pour laquelle la mission du poste est assez floue et les capacités requises à stabiliser en fonction de l'interaction entre la personne et ses collaborateurs en charge des missions existantes.

Symétriquement, dans cette configuration, un recrutement réussi est porteur d'une espérance de rendement élevée quoique difficile à prédire. Ainsi, plus les incertitudes relatives aux qualités du candidat ainsi qu'à la situation de travail sont fortes, plus la procédure de recrutement devrait par hypothèse être longue, instrumentée par des critères de sélection généraux ainsi qu'aidée par un grand

nombre d'intermédiaires. Une considération particulière devrait être accordée au diplôme en tant que signal pertinent des aptitudes actuelles et futures du candidat.

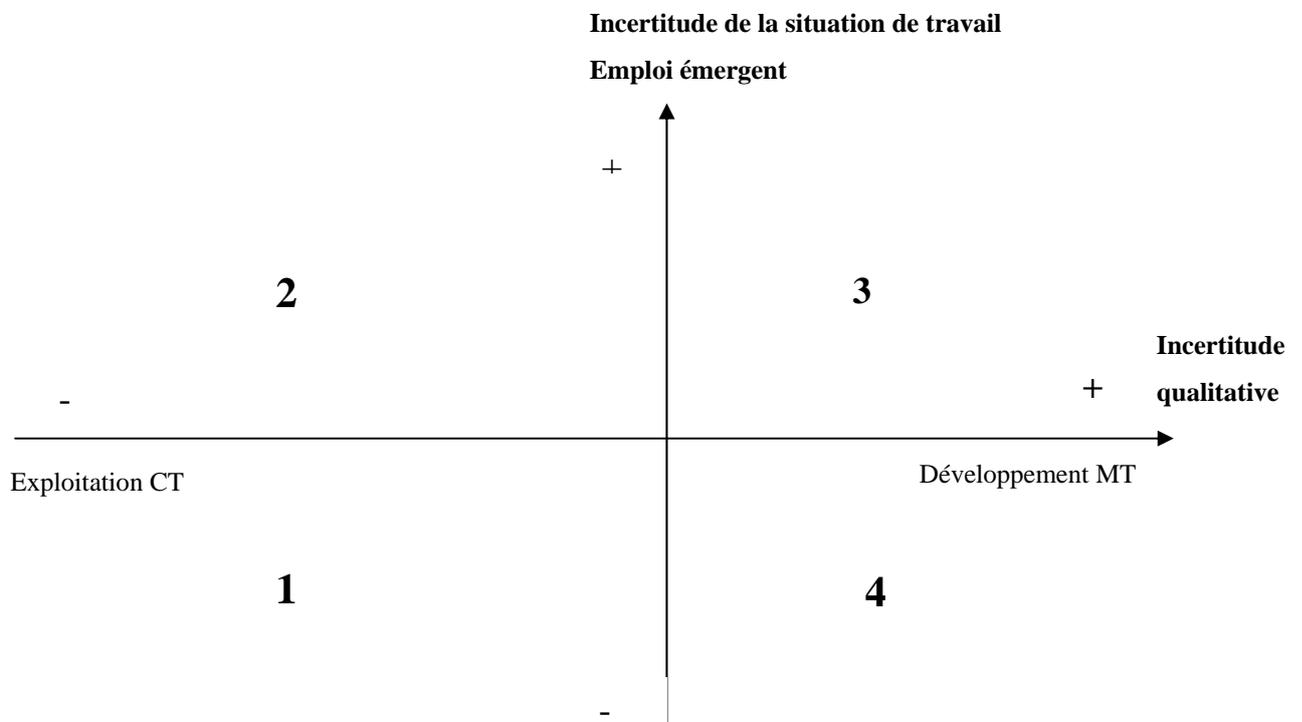
Les quadrants 2 et 4 figurent des situations intermédiaires d'incertitude.

Proposition n°3

La situation du quadrant 2 est pour le moins atypique car alliant une faible incertitude sur les qualités demandées au candidat pour un poste nouveau ou dont le contenu et les missions ont évolué. Il peut s'agir de besoins ponctuels, ou pour un temps limité, auquel cas l'incertitude sur la qualité adéquate des compétences à fournir peut se résoudre dans une extension des critères de sélection, dans l'élévation des seuils de sélection à critère donné ou par l'évaluation rapide dans la situation professionnelle. Cette situation correspond en théorie aux situations de travail de type « projet » ou « chantier » avec une dimension CDD. Un chef de projet ou un responsable export aux compétences avérées peuvent faire l'objet d'un recrutement afin de tenir un poste pour une durée limitée. Cette durée peut constituer un test pour l'entreprise afin de valider l'entrée sur un nouveau marché ou le lancement d'un nouveau produit. En tout état de cause, cette conjoncture devrait concerner globalement assez peu de situations de recrutement.

Cette proposition peut s'énoncer ainsi : certaines situations de travail incertaines dans leur contenu et portées productive et organisationnelle peuvent s'accompagner d'un degré faible d'incertitude sur les qualités demandées au candidat. L'employeur sera dans ce cas amené à multiplier les critères de sélection et/ou à procéder à une validation rapide en situation professionnelle.

Graphique 1 : Configurations théoriques du besoin de recrutement



Proposition n°4

Dans le quadrant 4, l'incertitude porte moins sur le poste vacant clairement défini que sur les qualités du candidat. L'incertitude de nature qualitative ressort surtout dans ce cas du développement des compétences de l'intéressé dans l'organisation et de son adaptation à des changements techniques ou encore à des affectations futures envisageables. De très nombreux recrutements sont désignés ici : il s'agit du chef de service qui doit démontrer des capacités d'animation et de leadership, il s'agit d'un agent de maîtrise qui doit gérer la maintenance d'un parc de machines de générations et spécifications différentes ou encore d'un responsable de rayon dans une grande surface de vente promis à des responsabilités de département ou de magasin.

Cette configuration correspond à une procédure de type « assurance intégrée » où, devant un besoin précisément identifié à court-terme, mais pour lequel les compétences à mobiliser sont chères et le coût d'une erreur élevée, l'employeur tente de se prémunir le plus possible contre l'incertitude future au moment du recrutement.

Ce contexte devrait donc s'accompagner de procédures plus standardisées qu'en 2 ou 3, d'un affichage préalable plus fréquent, d'une mobilisation de critères de sélection plus importante que dans les deux cas précédents afin de cerner précisément le profil du prétendant. En outre, on s'attend à une procédure de sélection encore renforcée en termes de temps et d'acteurs impliqués, tous ces paramètres par rapport à la situation du quadrant 3.

3. DONNÉES ET MÉTHODES

Ces propositions étant posées, il nous faut définir les moyens employés afin d'explorer ces dernières et d'établir une typologie empirique de configurations de recrutement. Dans un premier temps, nous présentons la structure de l'enquête utilisée et les indicateurs mobilisés dans l'analyse notamment pour éclairer les deux types d'incertitude repérés qui affectent le processus de recrutement puis en matière de « qualification » du processus de recrutement (3.1), avant d'aborder les méthodes de traitement de données qui ont été mises en œuvre (3.2).

3.1. Les données et les variables mobilisées

Nous recourons aux données de l'enquête OFER (2005) « Offre d'emploi et recrutement » pilotée par la DARES², sur proposition du Centre d'études de l'emploi, et en collaboration avec l'ANPE³, le Céreq, la Poste, l'APEC⁴, la DGE⁵ et l'UNEDIC⁶. Ces quatre derniers organismes ont cofinancé l'enquête avec la DARES, l'ANPE et la Commission européenne.

L'enquête porte sur le dernier recrutement effectué par des établissements interrogés au cours des douze derniers mois écoulés, que ce recrutement ait ou non abouti. Elle comporte une partie auto-administrée à remplir par le chef d'établissement ou le DRH qui s'intéresse à la structure des emplois et des embauches au cours de l'année passée et un questionnaire en face à face détaillant les procédures mises en œuvre à l'occasion de la dernière opération de recrutement qu'elle ait ou non aboutie

En tout, 4052 établissements ont été enquêtés dont 3584 sur une procédure qui a abouti effectivement au recrutement d'un candidat. Parmi celles-ci, 550 ont porté sur le recrutement d'un cadre. Au total

² Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

³ Agence nationale pour l'emploi

⁴ Association pour l'emploi des cadres

⁵ Direction générale des entreprises

⁶ Union nationale pour l'emploi dans l'industrie, le commerce et l'agriculture

l'enquête est représentative d'un peu plus de 620.000 établissements du secteur privé en France métropolitaine ayant recruté ou essayé de recruter au cours d'une année⁷. L'enquête en face à face comprend neuf volets représentant un total d'environ 135 questions pour les procédures abouties, la partie auto-administrée ne représentant que 15 questions.

Compte tenu de l'objectif de réunir le maximum d'informations sur les différentes étapes qui ont jalonné le processus de recrutement, nous ne nous intéresserons ici qu'aux procédures ayant abouti (Garner et Lutinier, 2006). Ce choix s'explique aussi du fait du manque important d'informations quant aux différentes modalités du processus de recrutement pour une fraction des tentatives abandonnées ou suspendues. En effet, parmi celles-ci, 30 à 40 % selon qu'il s'agissait d'une procédure concernant un CDI ou un CDD, ont comme motif une disparition du besoin (Viney et Zanda, 2007).

Précisons que l'objet de l'étude ne consiste pas à apprécier l'efficacité des procédures de recrutement en fonction de leurs caractéristiques, l'enquête étant faiblement outillée pour un tel exercice, mais à qualifier l'existence de pratiques particulières de recrutement en fonction de la définition du besoin de l'établissement et de la perspective analytique dans laquelle on positionne ce besoin.

La démarche suivie consiste à construire une typologie empirique de configurations de besoins en partant de caractéristiques censées définir le positionnement des recrutements par rapport aux deux sources d'incertitude présentées. On se dote pour cela d'indicateurs de besoin susceptibles de conditionner l'appartenance des établissements à l'une des quatre situations de recrutement répertoriées dans le schéma 1.

Incertitude de la situation de travail.

Plusieurs items et modalités de réponse permettent de cerner le besoin de l'établissement.

- Volume de postes ouverts : s'agit-il d'un emploi vacant unique ou d'un recrutement multiple ?
- Type de contrat de travail : CDD de moins de 6 mois, CDD de 6 mois ou plus, CDI donnant une indication sur l'horizon d'occupation du poste.
- Nouveauté du poste dans l'établissement.
- Nature du motif de recrutement : remplacement, hausse de la demande, création de poste, réorganisation interne ou éventuellement combinaison de plusieurs de ces raisons.

Incertitude qualitative (incluant le coût de cette incertitude).

- Niveau de qualification du poste à pourvoir en quatre modalités : cadre supérieur, cadre, profession intermédiaire - technicien ou agent de maîtrise, employé ou ouvrier.
- Niveau de salaire proposé qui représente un coût *a priori* assez précisément défini : moins du SMIC, SMIC, moins de 1,5 fois le SMIC, supérieur.
- Temps de travail. On suppose que l'incertitude sera moins coûteuse dans le cas d'un contrat à temps partiel que dans le cas de l'embauche d'un collaborateur à temps complet.
- Contrat bénéficiant d'une incitation financière ? En effet, l'établissement peut être guidé par une motivation avant tout financière et vouloir profiter d'un effet d'aubaine en proposant un contrat participant des dispositifs publics pour l'emploi. En contrepartie, il sera amené à cibler certaines « propriétés » que doivent posséder les candidats, de manière à pouvoir bénéficier d'une subvention à l'emploi ou d'une réduction de charges sociales⁸.

A l'aide des quatre configurations d'incertitude nous explorons ensuite les outils, ressources et modalités de sélection qui vont être mises en œuvre dans les procédures d'embauche.

⁷ Celle-ci s'étend en moyenne entre mars 2004 et mars 2005.

⁸ Cette stratégie conduit ipso facto à réduire le coût du recrutement, au moins à court terme. On peut ainsi comprendre l'incitation financière comme une prime d'assurance contre le risque lié à la compétence incertaine du candidat compte tenu de ses caractéristiques le rendant éligible au dispositif.

3.2. Méthodes de traitement des données

Pour élaborer la typologie empirique de besoins, on recourt à une analyse factorielle des correspondances multiples (ACM) puis à une classification en partant des huit caractéristiques de définition du besoin (la forme unique ou multiple du recrutement, la nouveauté du poste, la durée du contrat proposé, le motif de l'embauche, la qualification du candidat, le niveau de rémunération, l'existence d'une aide financière associée à l'embauche, le régime de temps de travail du poste à pourvoir) représentant 26 modalités actives.

Une méthode de classification mixte a été ensuite appliquée, c'est à dire qui mêle agrégation par les centres-mobiles et classification ascendante hiérarchique (CAH). Des résultats de l'ACM sur le tableau initial (3584 observations x 26 variables), on a retenu les coordonnées des individus sur les 12 premiers axes factoriels restituant 81 % de l'information issue du tableau d'origine de façon à ne conserver que les variations principales contenues dans ce tableau. Le nouveau tableau de valeurs qui en résulte est alors soumis à un algorithme d'agrégation par les centres mobiles pour lequel est d'abord retenue une partition *a priori* en 96 classes⁹. On calcule ensuite les centres des classes par les moyennes des coordonnées des observations appartenant à chacune des classes en question. Un poids est ensuite imputé à chaque centre tenant compte de la taille relative de la classe à laquelle il appartient. Une classification ascendante hiérarchique (CAH) est ensuite appliquée aux centres de classe en utilisant la distance du Chi-deux et le critère de Ward pour tenir compte des masses à affecter à chaque centre¹⁰. On obtient alors un arbre de répartition et des indications sur le niveau pertinent de découpage de l'arbre. La minimisation de la perte d'inertie interclasse en passant d'un niveau détaillé de classes au niveau d'agrégation supérieur, comparativement aux opérations d'agrégation antérieures et postérieures, conduit à une partition en cinq classes. Une opération de consolidation par application de l'algorithme des centres mobiles permet enfin d'accroître substantiellement (plus de 24 %) l'inertie interclasse de cette partition par réaffectation des individus situés à la périphérie des centres de gravité de chaque classe¹¹.

⁹ Remarquons que d'autres essais avec des partitions préalables plus agrégées (56 ou 72 classes) ou plus désagrégées (112 classes par exemple) ne modifient que marginalement les résultats de la classification finale.

¹⁰ Celles-ci correspondent à la somme des poids des individus (établissements ici) constituant la classe.

¹¹ Notons que l'unité d'analyse est l'établissement compte tenu de l'enquête. Les recrutements mêlent donc de véritables embauches de candidats externes à l'entreprise et des mobilités d'établissement au sein d'une même entreprise. Cependant, la relance de l'analyse pour le seul échantillon des entreprises mono-établissement ne change pas qualitativement la définition des classes de la partition même si le poids des classes se modifie. En effet, les entreprises mono-établissement sont près de 57 % dans la population mais représentent 79 % des cas dans le type 2 et près de 70 % des cas dans le type 4 « nouveau, unique », mais ne concernent à contrario que 44 % des cas dans la configuration 5 de besoin (voir infra).

4. TYPE DE BESOIN, CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET MODALITÉS DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT : DES LOGIQUES QUI FONT COHÉRENCE

Les résultats empiriques sont présentés par affinements successifs. A partir des configurations constatées (4.1), puis en fonction du contexte de l'établissement (4.2), nous spécifions chacune en termes de gestion de l'information sur le besoin (4.3), pour terminer avec l'instrumentation des processus de recrutement (4.4).

4.1. Les configurations empiriques de besoin de recrutement

Le tableau de données soumis à l'analyse des correspondances permet de dégager de quelle manière les caractéristiques relatives à la définition du besoin s'associent entre elles ou au contraire s'opposent. Ainsi, le premier axe factoriel du graphique (Annexe1) dessine une opposition entre, d'un côté, des postes de cadres à salaires élevés et, de l'autre, des offres caractérisées par des contrats à durée déterminée de plus de 6 mois, pour une part subventionnés, du temps partiel et des salaires faibles (inférieur au SMIC).

L'axe vertical traduit une opposition entre des besoins d'emploi correspondant à des postes nouveaux, suite à une création d'activité ou bien une création liée à une réorganisation interne, et assortis plutôt de salaires élevés, à tous les autres types de besoin.

Le premier axe s'interprète assez bien comme une échelle du coût de l'incertitude qualitative. Des niveaux élevés de salaires et de responsabilité s'inscrivent ainsi dans une orientation de valorisation à moyen terme de la compétence tandis que les caractéristiques de contrat précaire, de temps partiel et de bas salaire abaissent le coût d'une telle incertitude et s'inscrivent plutôt dans un registre d'usage à court-terme de la main d'œuvre. L'incertitude concernant le contenu du poste de travail est de son côté assez bien saisie par le deuxième axe factoriel où l'existant s'oppose à la nouveauté.

La projection de variables supplémentaires sur le premier plan factoriel permet de préciser les contextes d'embauche. Les besoins caractérisés par des postes d'encadrements et des salaires élevés se signalent dans des environnements comptant un personnel plutôt masculin ou mixte¹², comptant un taux important d'encadrement et avec un temps alloué à la réalisation du recrutement, plutôt conséquent, soit supérieur à un mois. A l'inverse et de façon cohérente, les offres de contrat précaire à bas salaire, en partie à temps partiel et subventionnées se retrouvent associées à des procédures rapides (moins d'une semaine), des contextes où le personnel est plutôt féminin et où le taux d'encadrement est limité (moins de 5 %). Remarquons que lorsque le temps prévu pour recruter est indéfini, cette modalité se projette essentiellement sur l'axe 2 en proximité avec des postes nouveaux offerts à l'embauche. Ceci suggère que les postes nouvellement créés génèrent aussi une incertitude pour l'employeur affectant l'horizon temporel qu'il est capable de prévoir pour réaliser l'embauche.

Le positionnement des variables supplémentaires permet donc de révéler des débuts de cohérences entre des éléments du besoin de recrutement et des caractéristiques du contexte interne de l'établissement. Cette approche par interprétation du premier plan factoriel confère aussi un certain crédit au schéma théorique de double incertitude dans lequel nous nous sommes placés pour étudier les recrutements. La partition des établissements en cinq groupes en fonction du profil de leurs besoins à laquelle nous parvenons ensuite permet de dresser une typologie de configurations.

¹² Les modalités de la variable sont construites selon le pourcentage de personnel féminin dans l'effectif de l'établissement : moins de 20 % de femmes (très masculinisé), de 20 à moins de 40 % de femmes (masculinisé), de 40 à 60 % de femmes (mixte), de plus de 60 à 80 % de femmes (féminisé), plus de 80 % de femmes (très féminisé).

Les classes obtenues peuvent en effet s'interpréter comme des configurations typiques de besoin. Nous pouvons les décrire selon les caractéristiques qui les expriment le mieux en les distinguant des autres (Tableau 2). Il sera ensuite intéressant d'examiner comment elles s'articulent au schéma conceptuel de double incertitude : coïncident-elles au moins en partie ou non avec la partition théorique proposée dans le graphique 1 ?

Une configuration 1, libellée « multiple, existant » concerne 17 % des établissements. Elle est caractérisée par des recrutements multiples relatifs à des postes existants dans plus de 99 % des cas. Près de 78 % des besoins correspondent à des niveaux de qualification employé ou ouvrier et pour plus d'un tiers des établissements, le motif principal en est une hausse de la demande.

Un deuxième type « subventionné » concerne pour la quasi-totalité de la classe des postes faisant l'objet d'une aide financière à l'embauche. Il s'agit par ailleurs à 95 % de profils de qualification d'ouvrier ou d'employé, de recrutements uniques (en totalité), dans 77 % des cas associés à un niveau de salaire inférieur au SMIC et dans près de la moitié des situations, d'un contrat précaire de 6 mois ou plus.

Le type le plus fréquent de besoin est celui matérialisé par un type 3 se rapportant à 42 % des établissements. Libellé « ouvrier-employé, unique » ce besoin correspond au schéma du poste vacant unique, déjà existant, de niveau ouvrier ou employé, non subventionné, à temps plein dans 80 % des cas, et caractérisé sept fois sur dix par un motif de remplacement.

Une quatrième configuration, dénommée « nouveau, unique », exprime un besoin qui concerne un peu plus de 8 % des établissements. Il s'agit d'un poste nouveau dans 95 % des cas et à 98 % d'un recrutement unique. Le motif en est, huit fois sur dix, la création d'une nouvelle activité ou, alternativement ou en conjonction, une réorganisation interne.

Enfin, un dernier type de besoin « niveau intermédiaire ou supérieur, durable » pèse pour près d'un quart des besoins affichés. Il s'agit de recrutements uniques sur des postes existants, à 84 % sur CDI et pour des emplois à temps plein dans plus de neuf cas sur dix. Ces besoins concernent, pour plus de la moitié, des professions intermédiaires ou techniciens et pour le complément, des cadres ou cadres supérieurs.

La possibilité de placer ces cinq types de besoins dans des positions différentes au regard du schéma théorique initial (Graphique 2) permet d'envisager une différenciation des processus de recrutement mis en œuvre. On obtient ainsi cinq configurations empiriques du besoin de recrutement. Certes, la position de quatre d'entre elles dans la partie inférieure du repère théorique indique que la majorité des besoins de recrutement se rapportent à des postes existants et pour des motifs soit d'ordre économique (augmentation de la demande), soit lié à un remplacement, conférant aux quatre quadrants envisagés au départ une importance empirique variable.

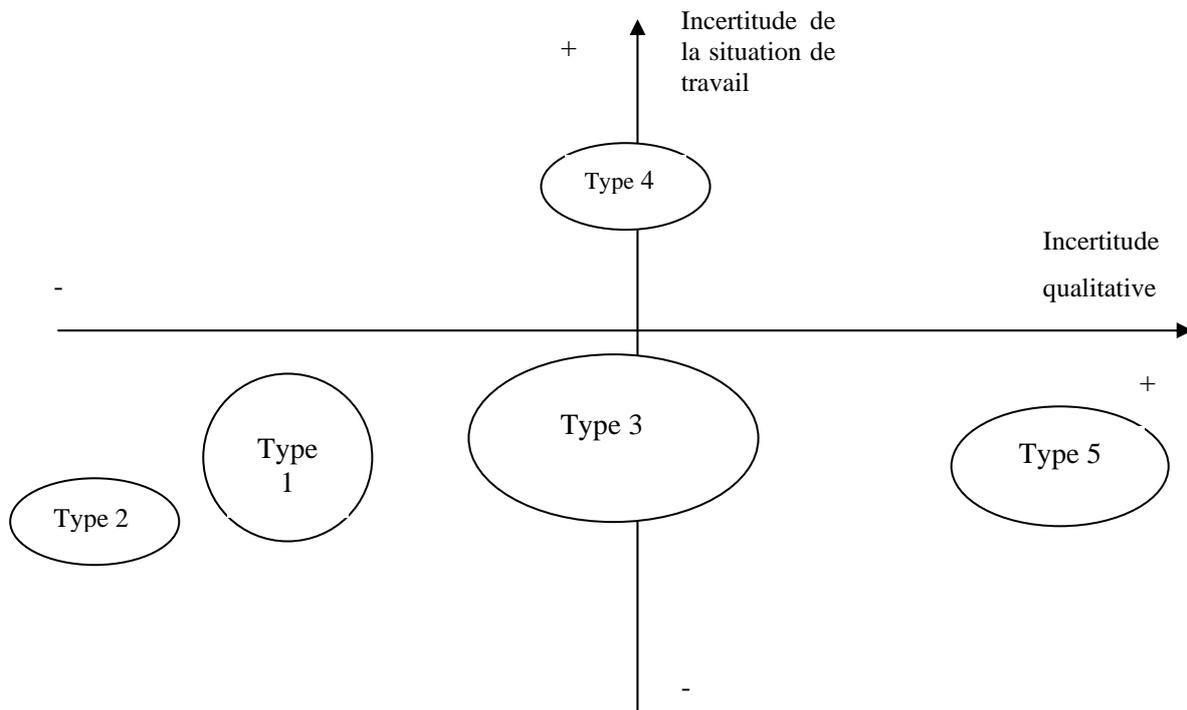
Tableau 2 - Caractéristiques des configurations de besoin

Configurations empiriques (*)	Spécificités (**)
Type 1 (17,1 %) « Multiple, existant »	Recrutement multiple. Postes existants non subventionnés (90 %). Qualification ouvrier ou employé (78 %). Salaires faibles. Motif de hausse de la demande (1/3 des cas).
Type 2 (8,5 %) « subventionné »	Financé (97 %). Besoin unique, poste existants, niveaux ouvrier ou employé (95 %). Salaire inférieur au SMIC près de huit fois sur dix. CDD de 6 mois ou plus, à temps partiel (30 %)
Type 3 (41,9 %) « ouvrier-employé, unique »	Ouvrier ou employé, besoin unique. Poste existant, non subventionné, motif de remplacement (70 %). Salaire inférieur ou égal au SMIC (70 %)
Type 4 (8,2 %) « nouveau, unique »	Poste nouveau, création d'activité ou combinée avec réorganisation. Recrutement unique, Haut niveau de salaire (25 %), niveau cadre supérieur ou cadre (25 %)
Type 5 (24,3 %) « niveau intermédiaire ou supérieur, durable »	Procédure unique sur CDI, à temps plein, non financé. Haut niveau de salaire (49%). Profession intermédiaire-technicien (52%) ou cadre-cadre supérieur. Poste existant (95%). Motif de remplacement (70%).

(*) : entre parenthèses la part des établissements concernés par chaque configuration.

(**) : fournies par les variables en fonction du niveau de significativité du test de comparaison des moyennes de celles-ci (moyenne dans le type par rapport à la moyenne dans la population).

Graphique 2 : Positionnement des configurations empiriques de besoin



4.2. Les configurations de besoin face au contexte de l'établissement

Ces besoins ne se forment sans doute pas de manière indépendante des contextes d'établissements. En d'autres termes, il est permis de se demander si certaines dimensions relatives à la structure de l'établissement, à son organisation ou à son évolution récente, commandent ou influencent la nature des besoins de recrutement exprimés (Tableau 3). A cet effet, nous disposons d'informations relatives à l'évolution du chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années, à la taille de l'établissement, à la proportion de cadres au sein de l'effectif, à l'existence et à la nature des changements en termes d'innovation, à la taille du service de ressources humaines de l'établissement, etc. La taille de l'établissement sépare ainsi les configurations de besoin « multiple, existant » et « niveau intermédiaire ou supérieur, durable » qui s'expriment dans les grandes unités des configurations « subventionné » et « nouveau, unique » qui concernent plutôt des établissements de moins de 10 salariés. Corrélativement, l'existence d'un service de ressources humaines important sépare les configurations 1 et 5 des configurations 2 et 3 (Tableau 3). Le caractère standardisé ou non de la procédure peut s'analyser à la fois comme la résultante du contexte structurel et organisationnel de l'établissement et comme le produit des types empiriques de besoin mis au jour. Ainsi, on peut s'attendre à ce que la standardisation des procédures se retrouve davantage dans les grands établissements qui sont confrontés périodiquement à des besoins de recrutement. Effectivement, les procédures sont plutôt standardisées dans les configurations « multiple, existant » et « niveau intermédiaire ou supérieur, durable » alors qu'elles le sont au contraire très rarement ailleurs.

Ces résultats annoncent déjà l'existence d'une instrumentation des processus de recrutement en rapport avec la puissance organisationnelle de l'établissement, dont témoignent sa taille, l'importance du service de ressources humaines (SRH), la mise en œuvre de procédures d'embauche standardisées.

4.3. Configurations de recrutement et gestion de l'information sur le besoin

Une fois ces besoins établis, il faut que l'établissement les fasse connaître. Une première décision concerne en particulier le choix du vivier de candidats potentiels auquel l'employeur souhaite s'adresser : va-t-il privilégier les internes ou les externes ? Les externes sont ici les personnes qui n'appartiennent pas à l'établissement. Recruter en interne présente un certain nombre d'avantages d'un point de vue informationnel : un interne connaît déjà l'organisation et son mode de fonctionnement productif, les façons de se coordonner, de coopérer etc., d'où un coût d'intégration plus faible comparé à un externe. Et les compétences des candidats dans leur précédent poste ont été démontrées, éprouvées par l'employeur ce qui réduit les risques d'erreur d'affectation. Recourir à la mobilité interne, surtout lorsque le changement correspond à une promotion, permet de surcroît de fidéliser la main d'œuvre et peut constituer un puissant stimulant de l'engagement au travail des salariés. Enfin, au regard du coût de l'opération, il peut être moins onéreux de recruter en interne, même si le salarié postulant doit être formé, que de recruter en externe un jeune diplômé ou une personne possédant les compétences nécessaires.

Tableau 3 : Configurations du besoin et contexte de l'établissement

Configurations Empiriques	Spécificités du contexte organisationnel et d'emploi (*)
T1 « Multiple, existant »	Établissements de grande taille, entreprise pluri-établissements. Service RH important. CA plutôt en hausse. Plusieurs innovations au cours des cinq dernières années. Procédures standardisées.
T2 « subventionné »	Taille < 10 salariés, entreprise mono-établissement. Proportion de cadres < 5 %, personnel plus souvent qu'ailleurs très féminisé Procédure non standardisée. .0 ou 1 personne dans le service de ressources humaines. Aucun ou un seul changement au cours des 5 dernières années. Chiffre d'affaires plutôt stable.
T3 « ouvrier-employé, unique »	Temps de recrutement de 1 semaine à 1 mois. Pas de service RH ou comptant 1 personne. Un seul ou pas de changement significatif depuis 5 ans. Procédure non standardisée.
T4 « nouveau, unique »	Temps prévu indéterminé ou de plus d'un mois. Établissement inférieur à 10 salariés, mono-établissement (70 %). Procédure non standardisée. Établissement ayant connu deux changements au cours des 5 dernières années.
T5 « niveau intermédiaire ou supérieur, durable »	Pourcentage de cadres moyen à important : > 20 %, personnel davantage masculin ou mixte que la moyenne. Établissement de taille moyenne à grande, entreprise pluri-établissements. Service de ressources humaines comptant au moins 5 personnes. Temps prévu pour la procédure de plus d'un mois Procédure standardisée.

(*) dans la même logique que dans le tableau 1, sont présentées les caractéristiques qui sont significativement sur-représentées dans le type en question.

Dans l'ensemble, 40 % des établissements ont diffusé en interne à tout ou partie de leurs salariés avant de procéder à un recrutement externe, stratégie qui s'est soldée près de quatre fois sur cinq par l'absence de candidature. Le recours à l'externe n'est donc pas délibéré pour ces employeurs mais

ressort plutôt d'un choix par défaut. La diffusion en interne passe par une description formelle du poste dans 66 % des cas, alors que cette pratique ne concerne que la moitié des établissements enquêtés.

La diffusion, tout comme l'affichage, a été plus fréquente dans les configurations 1 et 5, c'est à dire lorsqu'existe un besoin en postes à pourvoir numériquement élevé ou pour des postes à responsabilité, respectivement 49 et 47 % ont procédé à une diffusion. A l'inverse, seulement 27 % des établissements de la configuration 4 ont procédé à une diffusion interne tandis que plus de six employeurs sur dix relevant des besoins de type 3 « ouvrier-employé, unique » ou de type 2 « subventionné » n'ont pas eu recours à une description écrite du poste à pourvoir.

La nouveauté du poste créé semble ainsi plutôt plaider en faveur de l'externe, en accord avec l'idée qu'une information sur les compétences détenues par d'éventuels candidats internes a peu d'efficacité pour réduire l'incertitude liée à la nouveauté du poste et à la manière d'obtenir le meilleur appariement.

Pour ceux qui n'ont pas diffusé en interne, la raison principale en était le souhait de renforcer l'effectif (31 %) ou l'absence d'une personne avec le profil souhaité (23 % des cas et c'est alors un déficit de compétences qui est le plus fréquemment invoqué).

La préoccupation de renforcement du personnel s'exprime particulièrement dans la configuration 4 « nouveau, unique » de manière conjointe au manque de ressources en interne (32 % des cas). Ces motifs ne sont pas indépendants de la faible taille des établissements concernés par cette configuration de besoin (cf. supra). L'impossibilité de trouver un profil adéquat en interne est aussi manifeste dans la dernière configuration où c'est un poste de cadre ou de profession intermédiaire qui est à pourvoir.

Une fois abandonnée la piste de l'approvisionnement interne, l'établissement peut adopter différentes stratégies de rassemblement de candidatures comme indiqué plus haut, de la forme la plus passive qui consiste à puiser dans le vivier des candidatures spontanées à la forme la plus active consistant à mobiliser des relais d'information (annonces presse, internet, intermédiaires de l'emploi) certains pouvant avoir un rôle de présélection des candidatures.

Du point de vue de la mobilisation des candidatures existantes, le volume dépend beaucoup de la notoriété de l'entreprise, fortement corrélée avec sa taille, dans laquelle s'inscrit la configuration de besoin. Il n'est donc pas surprenant que les configurations 1 et 5 qui concernent des établissements plutôt de grande taille soient celles qui enregistrent le plus de candidatures spontanées, soit entre plusieurs centaines et plusieurs milliers par an : 47 % des établissements dans la configuration 1 et 43 % dans la configuration 5.

Selon les configurations, l'origine des candidatures et le type d'intermédiaire mobilisé changent.

Dans la configuration de besoin « multiple, existant », les établissements recourent largement au stock de candidatures spontanées (72 %) et font aussi appel à des intermédiaires publics. Pour autant, le taux de déperdition est loin d'être négligeable car près de trois employeurs sur dix déclarent que des candidats intéressants se sont désistés (17 % en moyenne parmi l'ensemble des établissements).

Pour rassembler les candidatures intéressantes, c'est surtout le contact avec une école ou un centre de formation qui est privilégié lorsque le besoin correspondait au type « subventionné ». Si on ajoute à cela, le fait que l'expérience antérieure du candidat est un critère sous-utilisé, on peut supposer que ces postes conviennent plutôt à des débutants ou des jeunes peu expérimentés. Pour une partie importante des établissements (46 %), une seule candidature a été examinée, candidature qui ne confirme les attentes de l'employeur que pour un tiers des établissements, signe que l'aspect financier a certainement prévalu dans la plupart des cas.

Un faible nombre de candidatures est aussi la norme dans la configuration 4 « nouveau, unique », ce qui s'explique aussi par le fait que, plus de quatre fois sur dix, tout comme dans le type de besoin « ouvrier-employé, unique », la personne in-fine embauchée était connue par un membre de l'établissement. La petite taille des établissements concernés, le faible degré de standardisation des procédures facilitent ces pratiques de recommandation de la part de salariés en place ou de mobilisation par l'encadrement de leurs relations personnelles et professionnelles. Ces résultats

confirment l'importance des « recrutements de proximité » que Lagarenne et Marchal (1995) ou l'APEC pour les cadres (APEC, 2004) mettaient déjà en lumière. Le recours à des intermédiaires publics est à l'inverse plutôt rare, à l'instar de ce qu'on observe dans la configuration 3.

Enfin, typique de la dernière configuration, « niveau intermédiaire ou supérieur, durable » sont les pratiques de recours à des cabinets de recrutement, chasseurs de tête ou la mobilisation de relations professionnelles pour accroître la qualité des candidatures et remédier à une incertitude qualitative coûteuse. Un quart des établissements concernés ont aussi pris contact avec des salariés travaillant chez des prestataires, fournisseurs, clients ou concurrents. Le nombre de candidatures traitées est souvent important (dix candidatures ou plus pour près d'un tiers des employeurs) et s'accompagne d'une pratique usuelle de l'entretien d'embauche – plus fréquente que dans les autres types de besoin – 60 % des établissements ont réalisé de deux à neuf entretiens. Les candidats semblent bénéficier d'une latitude de négociation plus importante qu'ailleurs qui va sans doute de pair avec l'enjeu de la procédure : responsabilités d'encadrement ou d'animation, horizon d'emploi substantiel en lien avec la taille importante des établissements ici concernés.

4.4. Configurations du besoin et équipement de la procédure

Lorsque les modes de rassemblement et de tri de l'information ne débouchent pas sur une candidature unique, reste pour l'employeur à procéder au tri en interne, c'est à dire à définir les supports d'information pertinents à fournir par les candidats, les épreuves qu'ils doivent éventuellement passer, les critères qui permettront de les sélectionner, enfin les acteurs qui participent au processus.

4.4.1. L'équipement de la procédure s'accroît avec le niveau de responsabilité et la durée du poste à pourvoir

La construction d'indicateurs continus fournit un premier aperçu des divers niveaux d'investissement engagés dans le recrutement, c'est à dire de la façon dont la procédure est structurée, selon la définition du besoin. Si l'on met de côté la configuration 1 des recrutements multiples, puisque la valeur des indicateurs est corrélée au nombre de postes à pourvoir, la lecture verticale du tableau 4 montre des valeurs croissantes avec le passage de la catégorie de besoin « subventionné » au type de besoin correspondant à des recrutements durables de professions intermédiaire ou supérieure. En d'autres termes, c'est pour cette dernière configuration que le nombre de pièces ou d'épreuves souhaitées de la part du candidat est le plus important, que les critères de sélection ont été les plus nombreux – 12 en moyenne – que le nombre d'acteurs impliqués dans les entretiens et la décision de recruter est maximal et, enfin, pour laquelle « le temps-personnel » consacré à la procédure a été le plus important.

En ce qui concerne les acteurs intervenant dans le processus de recrutement, si l'on compare les besoins de type 1 et de type 4, il apparaît que le paramètre le plus sensible eu égard au niveau d'incertitude inhérent au besoin exprimé est le nombre d'acteurs participant à la décision finale. Il s'accroît avec le niveau d'incertitude. En revanche, le nombre d'acteurs participant aux entretiens s'apprécie davantage comme le produit d'un effet de structure lié à la taille de l'établissement et à la multiplicité des postes à pourvoir.

Le nombre de candidatures reçues constitue un autre indicateur pertinent. Il signale en quelque sorte le pouvoir d'attraction de l'offre d'emploi. Il rend aussi compte indirectement du niveau de concurrence dans l'accès au poste et donc de la latitude effective de choix de l'employeur.

Globalement, comme attendu, il existe bien une intensité des échanges d'information et des contacts qui croît avec le niveau de responsabilité du poste à pourvoir. En outre, l'éventail de critères retenus pour sélectionner les candidats est aussi corrélé positivement au niveau de responsabilité des postes et à leur horizon dans l'entreprise (configuration 5).

La pluri-dimensionnalité de l'objet que le processus de recrutement a en charge d'évaluer dans cette dernière (compétences, capacités d'adaptation et d'évolution, comportements adéquats face à des situations de stress, de pression, de charge mentale liés à la pluralité des tâches dans des activités complexes et de responsabilité) augmente en conséquence les outils mis en œuvre et les critères qui vont être pris en compte pour juger le candidat, son adéquation au poste et le cas échéant, ses perspectives d'affectation ultérieures dans l'organisation.

Si l'on se restreint aux entreprises mono-établissement, les valeurs de l'ensemble des indicateurs baissent et ce, dans toutes les configurations. Une organisation plus complexe scindée en plusieurs entités géographiques, tend de fait à accroître « l'équipement » et la durée du processus de recrutement. L'importance numérique du besoin, que traduit le nombre de postes offerts à l'embauche est aussi un facteur qui pèse sur les moyens mis en œuvre pour mener à bien le processus : nombre d'acteurs impliqués, pièces et épreuves demandées aux candidats, coût interne de la procédure.

Tableau 4 : Indicateurs de recrutement agrégés et types de besoin

Configurations de besoin	Nombre de candidatures reçues (1)	Pièces et épreuves demandées aux candidats	Acteurs qui ont pris part aux entretiens	Nb de personnes qui ont pris part à la décision de recruter	Coût interne (durée en heures) (2)	Nb de critères retenus pour la sélection
Moyennes	Moy	Moy.	Moy.	Moy.	Moy.	Moy.
1 « multiple, existant »	10,7	5	1,5	1,5	15,9	11
2 « subventionné »	4,3	3,0	1,2	1,3	10,7	10,1
3 « ouvrier-employé, unique »	5,5	4,1	1,2	1,3	11,5	10,7
4 « Nouveau, unique »	5,9	4,5	1,4	1,6	17,9	11,4
5 « niveau intermédiaire ou supérieur, durable »	8,3	5,3	1,7	1,7	20,4	11,9

(1) : Les valeurs donnent un ordre de grandeur car les modalités de réponses à la question sont des intervalles d'amplitudes différentes ou ouvertes pour la dernière modalité « plus de dix candidats ».

(2) : Il s'agit du temps cumulé par toutes les personnes de l'établissement pour effectuer le recrutement. Les valeurs de l'indicateur sont à lire comme des ordres de grandeur car il est construit à partir d'une variable dont les modalités correspondent à des échelles de temps d'unités différentes : l'heure, le jour ou la semaine.

Ces indicateurs synthétiques ne livrent qu'une image tronquée de la variété des pratiques. Entrer dans le détail des procédures (annexe 2) permet d'en dégager quelques éléments emblématiques¹³.

13 D'un point de vue méthodologique, cela a consisté à comparer chaque item par sa distribution dans chacune des configurations par rapport à sa présence dans l'ensemble des procédures de recrutement examinées. L'estimation d'un modèle Logit multinomial sur les cinq alternatives de besoin nous a permis de confirmer le diagnostic, c'est à dire la corrélation entre telle caractéristique et le type de besoin en question, donc tenant compte de l'effet des autres dimensions introduites dans le modèle (faute de place, les résultats ne sont pas reproduits ici).

4.4.2. Instrumentation du processus de recrutement et critères de sélection

Les différentes configurations de besoin se distinguent par les pièces et épreuves demandées aux candidats. Globalement, ce sont le CV (85 %) et l'entretien individuel (82 %) qui sont le plus mobilisés. La lettre de motivation n'arrive qu'en troisième position puisque moins des deux tiers des établissements la demande.

Dans la mobilisation de ces différents vecteurs d'information, deux lignes de partage distinguent les configurations de besoin entre elles. Une première séparation existe entre les configurations 3 et 4 qui concernent les personnels les plus qualifiés ou des postes nouveaux et pour lesquels le niveau d'incertitude initial est élevé, et les trois autres. Cette distinction porte sur la formulation de prétentions salariales et l'utilisation de références ou de recommandations qui sont d'un usage nettement plus fréquent dans ces deux configurations. La dernière se singularise par l'usage fréquent de la lettre de motivation : 81 % des établissements.

La seconde ligne de partage procède des caractéristiques structurelles de l'établissement telles que la taille de l'établissement ou l'importance du service de ressources humaines car il rassemble les configurations 1 et 5. Elles montrent que la capacité de traitement de l'information au sein de l'organisation conditionne pour une part la variété des supports informationnels sur lesquels vont s'appuyer les entreprises pour recruter. Ainsi, le fait de demander un CV, une photo, de faire remplir un dossier de candidature, de faire passer des tests de personnalité, de connaissance ou d'intelligence, la convocation à des entretiens individuels ou téléphoniques ainsi que des épreuves supplémentaires comme des entretiens de groupe ou le recours à l'analyse graphologique sont des pratiques plus courantes pour ces besoins de types 1 et 5. Enfin, la configuration « subventionné » se distingue des autres par la pratique d'évaluations en situation de travail des candidats ou par le biais d'une mise à l'essai.

5. ENSEIGNEMENTS ET LIMITES

L'analyse des données a conduit à dégager cinq configurations de besoin. Chaque configuration désigne des modalités plus ou moins spécifiques de pratiques de recrutement.

Toutefois, le schéma théorique initial n'est qu'en partie validé. Il l'est dans sa dimension horizontale où le niveau d'incertitude qui sépare l'embauche sur des postes à responsabilité et pour des horizons professionnels longs se démarque de celui qui concerne des postes moins qualifiés sur des contrats courts. Il apparaît moins confirmé sur l'axe vertical, lequel renvoie à l'incertitude portant sur la situation de travail.

5.1. Une différenciation des pratiques de recrutement

Si l'enquête n'a pas permis de traiter de l'instrumentation du processus de sélection, elle met en lumière que la nature du besoin, en fonction des sources d'incertitude qu'il recèle, ne peut à elle seule permettre d'appréhender la gamme des outils, critères et acteurs intervenant dans le processus.

D'un côté, la grille d'interprétation des pratiques de recrutement en fonction de deux sources d'incertitude impliquait un certain nombre de comportements qui se trouvent validés :

Le temps que l'employeur a prévu de consacrer au recrutement de même que le nombre d'acteurs impliqués dans la prise de décision finale s'accroît avec le niveau de qualification des postes et avec l'horizon d'emploi des candidats dans l'organisation (cas d'une embauche durable par opposition à celle sur un contrat précaire).

On note également que plus la procédure est instrumentée (épreuves demandées aux candidats, multiplicité des critères de sélection, tri avant entretien), plus « l'efficacité interne » des procédures paraît augmenter si l'on en juge par exemple par la moindre déperdition de candidats jugés intéressants.

L'importance du nombre et de la variété des critères mobilisés pour la sélection dépend également du niveau d'incertitude lié à la situation de travail et à la qualité des compétences que l'employeur cherche à intégrer (niveau de qualification, horizon d'emploi). Pour des postes nouveaux, on assiste à une limitation des critères pertinents qui acquièrent de ce fait un poids accru dans le déroulement de la procédure. Les critères de sélection apparaissent plus « objectifs » avec le niveau de qualification et l'horizon de l'emploi du poste proposé, étant donné le but poursuivi de mieux cerner les compétences des postulants. Dans les cas d'embauches de personnels moins qualifiés, certains critères sur-représentés ont davantage l'apparence « d'indices », c'est-à-dire de qualités exogènes non modifiables. C'est notamment le cas dans la configuration 2 des emplois subventionnés, ces critères pouvant s'expliquer alors par les conditions d'éligibilité des publics pouvant bénéficier des contrats aidés en question, à l'exemple du critère d'âge ou de handicap.

D'un autre côté, les modalités de recherche et de traitement de l'information pertinente sur les candidats potentiels renvoient à des aspects qui ont semble-t-il moins à voir avec le niveau d'incertitude attaché au besoin qu'à la « puissance » de l'entreprise en termes d'organisation et de moyens. Il en est ainsi pour l'appel à des candidatures en interne, comme en matière de communication des postes à pourvoir ou de standardisation des procédures. Ces pratiques sont en effet fréquentes dans les configurations de besoin 1 et 5 qui correspondent à des établissements de grande taille. Pour autant, ce sont dans ces configurations que les employeurs sont aussi les plus nombreux en proportion à témoigner de difficultés pour parvenir à finaliser l'objectif. Ils se révèlent en revanche les plus satisfaits du résultat puisque six mois après la prise de fonction entre 88 % (config.1) et 90 % (config.5) d'entre eux recruteraient la même personne (ces taux sont un peu plus faibles, tournant autour de 84 %, dans les configurations 2 et 3).

Nous pouvons ainsi avancer qu'indépendamment du niveau de qualification et de la durée des postes offerts, la taille de l'établissement et l'existence d'un SRH conditionnent la nature des supports d'information et intermédiaires mobilisés pour alimenter l'employeur en informations efficaces, c'est à dire correspondant au profil de son besoin. Dans les configurations 3 et 4 à l'œuvre dans les petits établissements, la proportion de candidats embauchés déjà connus auparavant d'un membre de l'établissement, montre que l'incertitude qualitative sur les compétences des candidats est combattue par des moyens informels : recours aux relations personnelles, mécanismes de cooptation qui mettent en avant la confiance dans la parole donnée par un acteur reconnu comme légitime. Présélection facilitée, confiance dans le jugement des « prescripteurs », réduction du coût en l'absence de recours à des intermédiaires privés, possibilité d'intégrer des profils atypiques constituent les avantages de telles sources d'approvisionnement (Eymard-Duvernay, et Marchal, 1997). Pour les besoins de qualifications intermédiaire et supérieure qui relèvent de grands établissements, la standardisation des procédures, leur équipement ainsi que les moyens financiers et humains de faire appel à des intermédiaires et d'exploiter l'information transmise, installent le processus de réduction de l'incertitude dans un système assez formel où le recoupement d'un faisceau d'informations et l'usage d'une multiplicité de critères de sélection doivent assurer in fine l'efficacité de la sélection.

5.2. Un processus de recrutement soumis à deux logiques d'influence

Au total, l'analyse suggère l'existence de logiques d'équipement des procédures de recrutement en cohérence avec les moyens et ressources dont dispose l'établissement pour procéder au rassemblement et au traitement de l'information. Du point de vue des systèmes de gestion des ressources humaines et de la théorie des organisations d'une manière plus générale, la standardisation de la procédure, la diffusion formelle des besoins en interne par exemple apparaissent liés positivement à la taille de l'établissement et à l'existence et l'importance du service de ressources humaines.

Partant de ces deux résultats, il semble que la construction du processus de recrutement relève d'une combinaison de motifs qui emprunte à deux systèmes d'influence : les ressources internes à l'organisation et ce qu'elles vont impliquer en matière d'équipement des procédures, de recours à des intermédiaires dans le but de rassembler et traiter l'information conçue comme pertinente (schéma 1). Ensuite, l'instrumentation de ces informations, la manière dont elles vont être hiérarchisées, interprétées, pondérées, retenues ou abandonnées tout au long de la procédure, de même que le nombre et la position des acteurs qui vont participer à la décision finale, sont des paramètres qui s'articulent directement à la nature des besoins de l'établissement et dépendent des sources d'incertitude que ces besoins recèlent et que le processus a pour mission de lever (schéma 2).

Un autre point aveugle de l'analyse (case en pointillés dans le schéma 2) concerne le système de gestion des ressources humaines. Selon les modalités entre autres d'évaluation interne, de contrôle des résultats et des performances qu'il implique, il est susceptible de peser sur le poids accordé aux différents critères de sélection et sur l'arbitrage que l'employeur est susceptible de privilégier. Si, par exemple, l'établissement est en mesure de proposer à un faible coût une formation d'embauche sur l'apprentissage d'une compétence spécifique nécessaire à l'exercice du travail dans le poste à pourvoir, l'employeur ne sera pas obligé d'en faire un critère décisif à l'embauche et inversement.

Schéma 1 - Élaboration des inputs informationnels

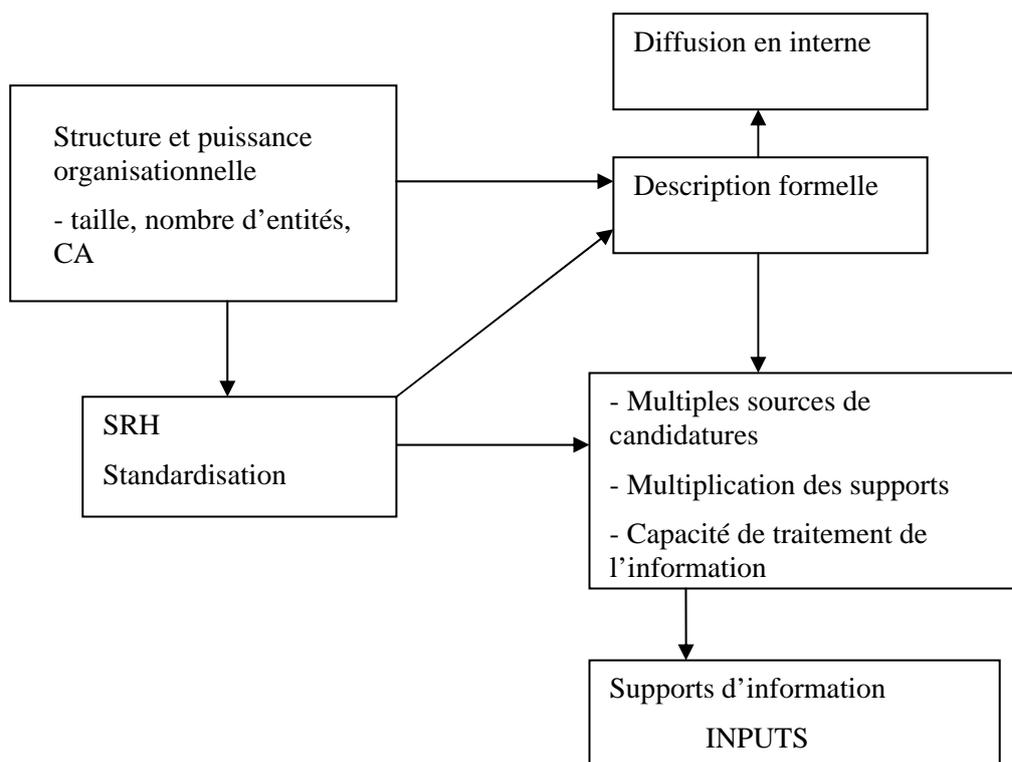
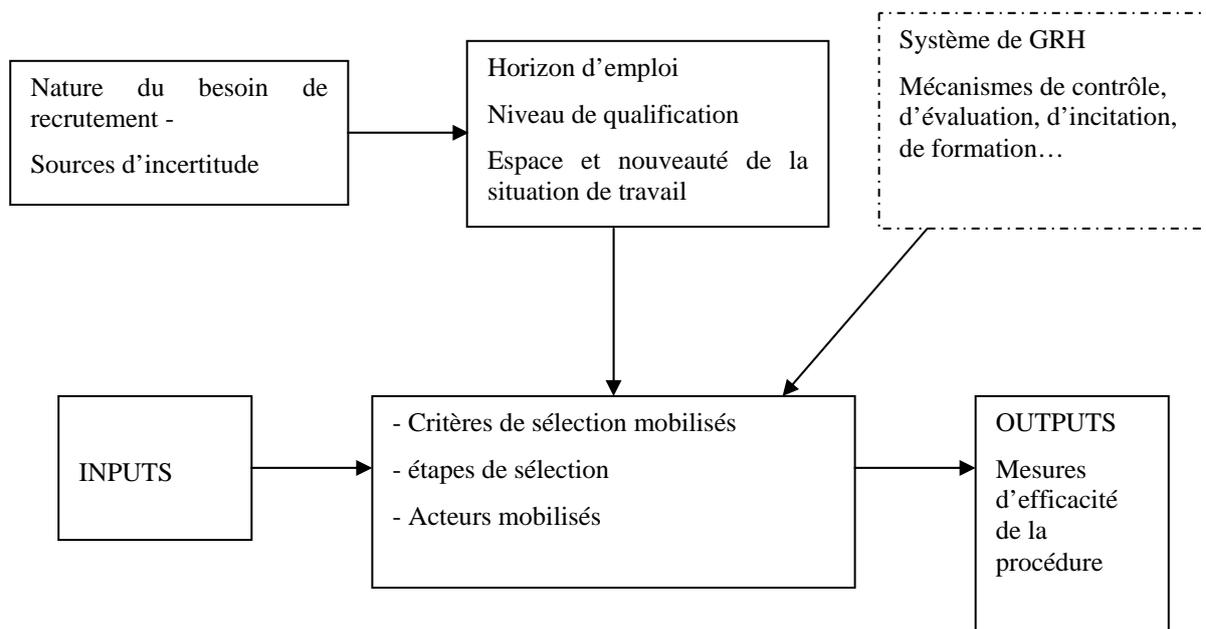


Schéma 2 - Élaboration des modalités de sélection en fonction de l'incertitude attachée au besoin



Au regard des orientations des systèmes de GRH auxquelles les configurations empiriques de besoin mises en lumière pourraient s'articuler, et en se référant à celles dégagées dans le tableau 1, il est permis de tenter quelques rapprochements.

Il est probable que les configurations 4 et 5 s'accordent davantage à une orientation de GRH qui privilégie la valorisation des compétences des salariés en lien avec la nature des postes vacants. En effet, qu'ils soient nouveaux ou existent déjà dans l'organisation, dès lors que ces postes exigent de l'autonomie, un niveau de responsabilité, des capacités d'organisation et d'animation, les qualités requises ont plus de chances de s'exprimer dans une organisation qui privilégie des mécanismes de motivation et d'incitation suscitant des comportements vertueux. Ces formes de valorisation comportent alors des risques que l'établissement est prêt à assumer moyennant une concentration des efforts lors du processus de sélection à l'embauche.

Les autres configurations renverraient davantage à des stratégies de minimisation des coûts : c'est notamment le cas de la configuration 2 qui décrit un comportement d'aubaine et vise à augmenter le personnel au moindre coût. La logique administrative trouverait également à s'appliquer dans les deux dernières configurations (1 et 3) où les niveaux de qualification requis et la nature des postes ouverts pourraient s'accommoder de modalités de recrutement assez standardisées où la compétence serait vite mise à l'épreuve et éprouvée dans le travail.

CONCLUSION

L'objectif principal de notre recherche consistait à analyser les opérations de recrutement du point de vue du déroulement du processus de gestion et de décision qu'elles suivent. Notre analyse a été centrée sur la gestion de l'incertitude du processus de recrutement en termes de « pratiques de recrutement ». Pour cela, nous avons modélisé ce processus en trois étapes et positionné le besoin identifié par l'entreprise dans un schéma de double incertitude, celle concernant le contenu du poste à pourvoir et celle concernant les compétences du candidat.

Cette recherche comporte certaines limites qu'il nous semble utile de souligner pour les travaux futurs avant de rappeler nos principaux résultats.

Un de nos objectifs consistait à apprécier le déroulement du processus de recrutement : quels sont les changements dans les critères de sélection ? Assiste-t-on à des inflexions dans le processus ? Une telle appréciation nous aurait autorisés à caractériser davantage les rationalités de recrutement que nous avons fixées comme ambition ultime à l'analyse. Le format de l'enquête OFER n'a pas permis une telle exploration du processus de recrutement lui-même, ce qui limite grandement cet objectif. Nous ne sommes donc pas en mesure de décrire la sélection de branches d'alternatives de comportement en fonction d'un système de valeurs des décideurs, ni d'analyser la convergence des prescripteurs et praticiens vers des points fixes de sélection.

De manière similaire, notre étude n'est pas très disserte sur la performance des recrutements opérés et in fine des procédures mobilisées. Dépourvue de données concernant la socialisation dans l'entreprise des personnes recrutées ou le profil des autres candidats évalués mais non retenus, l'enquête OFER nous prive également de cette perspective fertile de recherche.

Sur le plan des résultats, rappelons que nous étions partis de la proposition générale suivant laquelle les processus de recrutement varient dans leurs modalités selon les configurations de besoins des entreprises par rapport à ces deux dimensions que sont l'incertitude qualitative et l'incertitude de la situation de travail. Cette proposition a reçu un début de validation puisque nous retrouvons avec des méthodes d'analyse des données et de classification, une distribution qui recouvre en partie les quatre configurations théoriques attendues. Si le manque d'informations ne nous permet pas de caractériser de manière complète des « rationalités de recrutement », nous avons toutefois mis à l'épreuve des groupes de pratique à l'aide d'indicateurs agrégés permettant de qualifier les processus parmi lesquels : la rapidité, le degré de standardisation, la nature des intermédiaires mobilisés, le nombre d'acteurs impliqués, le nombre et la nature des critères de sélection.

Les cinq types empiriques obtenus génèrent des procédures dont les paramètres coïncident avec leur positionnement dans le schéma de double incertitude. La situation du quadrant 2, attendue comme atypique dans nos propositions de recherche (faible incertitude sur les qualités demandées au candidat pour un poste nouveau ou dont le contenu et les missions ont changé), est effectivement peu présente dans les résultats de l'analyse des données empiriques.

Chaque configuration relève en outre d'un environnement structurel et organisationnel susceptible d'influencer le processus de recrutement. Plus précisément, nous montrons que ces dimensions contribuent avant tout à définir le nombre et la nature des intermédiaires et supports qui vont permettre de rassembler des candidats et collecter de l'information pertinente à leur propos. Elles orientent ainsi la possibilité de mettre en œuvre des routines dans la gestion du processus. En aval, les sources d'incertitude affectant le besoin de recrutement retrouvent toute leur importance puisqu'elles vont déterminer les étapes et méthodes avec lesquelles vont être triées, hiérarchisées, complétées, pondérées ou amendées les critères d'information qui vont peser tout au long du processus et in-fine contribuer à la sélection du candidat retenu.

Nos résultats en l'état sont à rapprocher des typologies des pratiques de GRH telles que celle de Tichy, Fombrun et Devanna, (1982), Youndt Snell Dean et Lepak, (1996) en apportant une spécificité en matière d'opérations de recrutement.

Afin d'approfondir cette étude, qui a le mérite de dresser un état des lieux statistique du recrutement, et dans une visée préconisatrice en termes de gestion du processus, des investigations futures devraient s'attacher à explorer l'instrumentation des processus et notamment les facteurs et contextes pouvant amener des évolutions, remaniements etc. dans les critères valorisés dans la sélection. Des études de cas ouvrant la possibilité d'observer en conditions réelles les étapes successives d'un recrutement seraient dès lors du plus haut intérêt pour poursuivre dans cette direction.

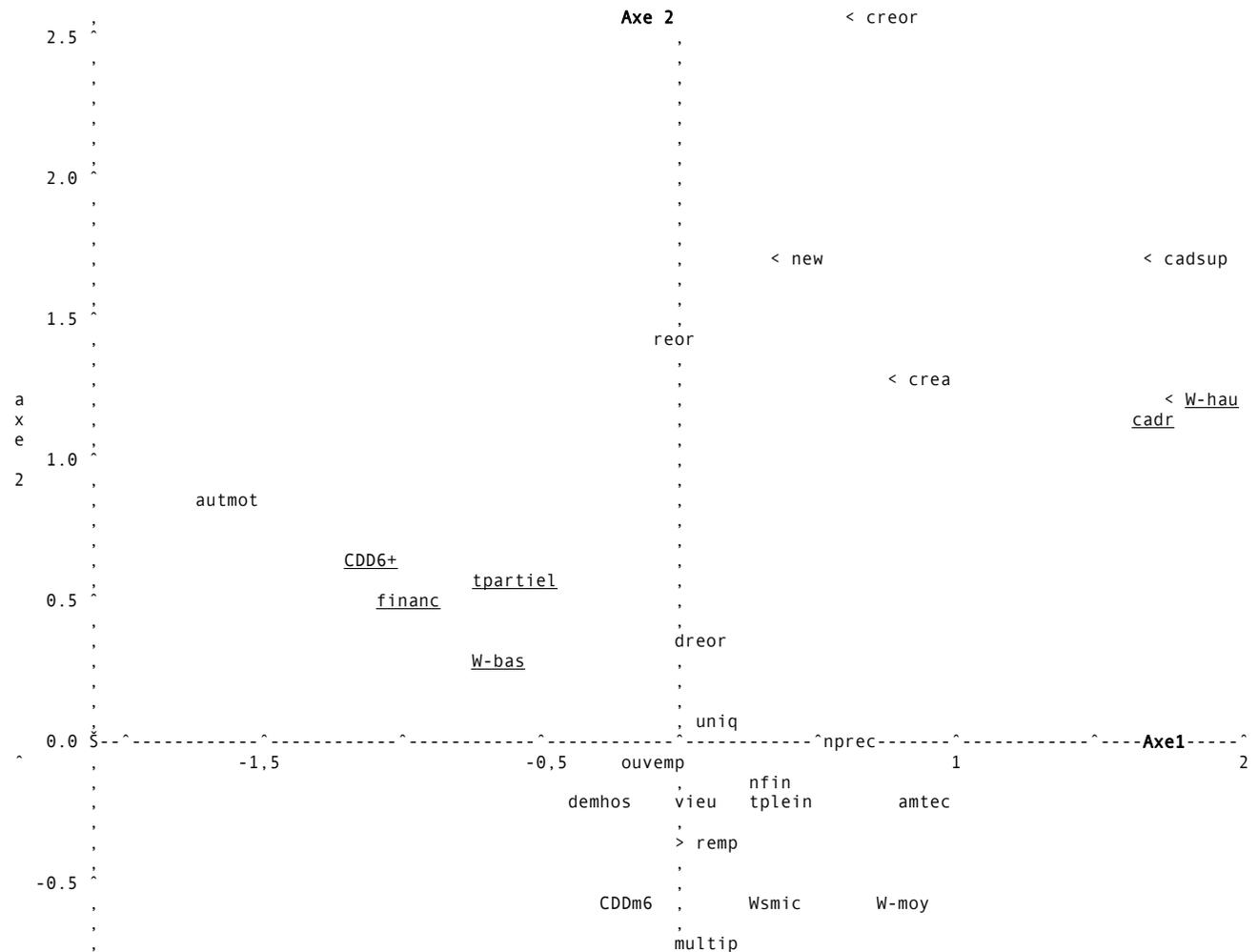
Les efforts méritent donc d'être soutenus aussi bien par la communauté des chercheurs en GRH que par les prescripteurs d'enquête au niveau français. Car nous sommes encore assez éloignés des perspectives de comportement des firmes face aux pratiques émergentes de GRH. Telles par exemple les méta-analyses proposées dans les récentes recherches (Subramony, 2006 ; Boudreau et Ramstad, 2004 ; Pfeffer et Sutton, 2000) qui orientent les études vers la comparaison des modèles d'adoption de certaines pratiques émergentes. Elles offrent ainsi la possibilité de qualifier différents types de rationalité dans l'alignement des pratiques organisationnelles et des pratiques de GRH.

BIBLIOGRAPHIE

- Amadiou J.F. (2005), *Discriminations à l'embauche. De l'envoi du CV à l'entretien*, Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Observatoire des discriminations, avril.
- APEC (2004), *La mobilité professionnelle des cadres*, Paris, coll. Les études de l'emploi cadre, juin.
- Bessy C. et Marchal E. (2007), *L'usage des canaux de recrutement par les entreprises*, Document de travail, CEE.
- Boudreau J.W. et Ramstad P.M. (2003), "Strategic industrial and organizational psychology and the role of utility analysis models", in Borman D., et alii (Eds) *Handbook of psychology*, New York:Wiley, Vol.12, p.193-221.
- Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2007), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 3^e édition.
- Crifo-Tillet P., Diaye M.A. et Greenan N. (2005), « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? », *Économie et Prévision*, n° 164-165, p.27-55.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
- Cyert R. et March J. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Dares (2005), Enquête « Offre d'Emploi et Recrutement », Groupe d'exploitation de l'enquête OFER piloté par Garner H. et Lutinier B.
- Delery J.E. et Doty D.H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy Journal of Management*, 39 (4), août.
- Dietrich A. et Pigeyre F. (2005), *La Gestion des Ressources Humaines*, coll. Repères, n°415, La Découverte.
- Eymard-Duvernay F et Marchal E (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, collection « Leçons de choses ».
- Eymard-Duvernay F et Marchal E (2000) « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du Travail*, 42 (3), juillet-septembre, p.418-422.
- Eymard-Duvernay F. (2006), « Pouvoir d'évaluation de la qualité du travail et décisions d'emploi », in Petit H. et Thévenot N. (dir.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, Eds. La Découverte.
- Garner H. (2004), *Survey des études et recherches réalisées sur le thème du recrutement*, Rapport de recherche commandité par la DARES, août.
- Garner H. et Lutinier B. (2006), « Des difficultés jusqu'à l'échec du recrutement », DARES, *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 48-2, novembre.
- Girin J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion », in Martinet A.C., *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica.
- Hölstrom B. et Milgrom P. (1991), "Multi-task principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership and job design", *Journal of Law Economics and Organization*, 7, p.24-51.
- Lagarenne C. et Marchal E. (1995), « Recrutements et recherche d'emploi », *Lettre du CEE*, n°38, juin.
- Le Gall J.M. (2000), « Équilibre de jugement et jugement de l'équilibre. Les faits, les mots, le corps, dans l'entretien de recrutement », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 36, p.69-83.
- Lévy-Leboyer C. et Spérandio J.C. (2000), *Traité de psychologie sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 2^e édition.

- Louart P (2003), « La pratique du recrutement », in Allouche J. (Ed), *Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- Milgrom P. et Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prince-Hall.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions Economica.
- Peretti J.M. (1999), *Gestion des ressources humaines*, Éditions Vuibert, 8^e édition.
- Pfeffer J. et Sutton R.I. (2000), *The Knowing-Doing Gap. How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press.
- Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions du Seuil.
- Rojot, J. et Le Flanchec A. (2004), « Une étude de la relation entre stratégies d'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines à travers l'enquête REPONSE », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°51, janvier-février-mars, p.24-38.
- Russo G., Gorter C., Nijkamp P. et Rietveld P. (1997), "Employers Recruitment Behavior: an empirical analysis of the role of personnel management attitudes", *Labour*, 11 (3), 599-623.
- Sfez L. (1973), *Critique de la décision*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Simon H.A. (1965), *Administrative Behavior*, 2^e édition, The Free Press, New York.
- Simon H.A. (1978), "Rationality as Process and Product of Thought", *American Economic Review*, 68 (2), 1-16.
- Stankiewicz F. (sous la direction de) (1998), *Travail, compétences et adaptabilité*, Paris, L'Harmattan.
- Stankiewicz F. (1999), *Économie des Ressources Humaines*, coll. Repères, n°271, La Découverte.
- Stankiewicz F. (2007), *Manager RH – des concepts pour agir*, De Boeck, Business School.
- Spence M. (1973), "Job Market Signalling" *The Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), p.355-374.
- Subramony M. (2006), "Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: an exploratory of rationales", *Human Resource Management*, 45 (2), p.195-210.
- Thompson J.D (1967), *Organizations in Action*, Mc Graw-Hill.
- Tichy N.M., Fombrun C.J. et Devanna M.A. (1982), "Strategic human resource management", *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61.
- Viney X. et Zanda J.L. (2007), « Les difficultés de recrutement dans l'enquête OFER », communication à la journée d'études de la DARES, « *Quand les entreprises recrutent...* » du 7 novembre 2007.
- Youndt M., Snell S., Dean J. et Lepak D. (1996), "Human resource management manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39, p.836-866.

ANNEXE 1 : REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES DEUX PREMIERS AXES FACTORIELS DE L'ACM (AVEC VARIABLES ACTIVES)



Les variables qui contribuent le plus à l'inertie des axes sont repérées par :

— pour l'axe 1

< pour l'axe 2

ANNEXE 2 : LES CARACTÉRISTIQUES DU RECRUTEMENT EXAMINÉES

Pour rendre compte des caractéristiques spécifiques à chaque type de recrutement, les dimensions suivantes ont été passées en revue puis introduites dans un modèle « toutes choses égales par ailleurs » mettant en lien ces caractéristiques et l'appartenance à telle ou telle configuration.

Il s'agissait : des pièces ou épreuves demandées aux candidats ; les registres de sélection privilégiés dans les recrutements. A cet effet, les 26 critères de l'enquête ont été agrégés selon 9 items.

Ont été pris en compte aussi : le nombre de candidatures reçues, le nombre d'entretiens effectués, la standardisation de la procédure, la description du poste préalable au lancement de la procédure, si l'établissement, pour attirer des candidats, a fait appel : à un intermédiaire public de l'emploi, à des relations professionnelles ou personnelles, à une école ou un centre de formation, à un organisme professionnel ou un cabinet de recrutement, enfin s'il a utilisé des candidatures spontanées. De plus, deux variables prennent en charge respectivement le fait pour l'employeur d'avoir pris contact avec une ou plusieurs personnes ayant auparavant déjà travaillé pour lui, le fait d'avoir contacté des personnes travaillant chez un fournisseur, un prestataire, un client ou un concurrent. Les variables introduites à la suite informent que les candidatures correspondaient aux attentes, qu'un premier tri des candidatures a été effectué, sur le nombre de critères de sélection qui ont été mobilisés lors du recrutement, sur le fait que des candidats jugés intéressants ont pu se désister, sur le fait que certains candidats ont pu chercher à négocier les conditions offertes, sur le coût interne en « temps-personnel » du recrutement ; enfin, indiquent si c'est le directeur de l'établissement (du personnel) qui a emporté la décision de choisir le candidat finalement embauché. Enfin une variable de bilan de la procédure indique si le niveau de salaire du candidat recruté a été supérieur à celui prévu initialement.

ISSN : 1776-3177
Marseille, 2009.